

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2023/36114638559061252

ROZHODOVACIE PROCESY V MANAŽMENTE PODNIKU

Diplomová práca

Bratislava 2023

Dominika Privrelová, Bc.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ROZHODOVACIE PORCESY V MANAŽMENTE PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Szabo Ľuboslav, CSc.

Bratislava 2023

Dominika Privrelová, Bc.

POĎAKOVANIE

Rada by som touto cestou poďakovala profesorovi Ing. Ľuboslavovi Szabovi, CSc. za jeho odborné vedenie a podporu počas písania tejto diplomovej práce. Jeho cenné rady a pripomienky mi veľmi pomohli pri riešení problematiky, týkajúcej sa práce.

Chcela by som sa tiež poďakovať spoločnosti Danucem Slovensko a.s. , ktorá mi poskytla príležitosť získať praktické skúsenosti a podieľať sa na výskume tejto diplomovej práce.

Rada by som poďakovala aj všetkým respondentom, ktorí venovali svoj čas a vyplnili dotazník, bez ktorého by táto práca nebola možná.

Dominika Privrelová, Bc.

ABSTRAKT

PRIVRELOVÁ, Dominika : *Rozhodovacie procesy v manažmente podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu ; katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Szabo Ľuboslav, CSc.. – Bratislava FPM, 2023, 79s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému rozhodovacie procesy v manažmente podniku. Cieľom záverečnej práce je na základe teoretických vedomostí analyzovať a hodnotiť proces rozhodovania v podniku Danucem Slovensko a.s. a na základe danej analýzy navrhnúť odporúčania pre jeho zlepšenie.

Jednotlivé časti záverečnej práce boli zamerané na základné charakteristiky rozhodovania, metódy práce, ciele práce, výsledky dotazníkového prieskumu rozhodovania manažérov v spoločnosti a závery s návrhmi na zlepšenie rozhodovacieho procesu. Práca obsahuje 24 grafov, 1 tabuľku, 3 obrázky a 1 prílohu. V teoretickej časti práce sú popísané základné charakteristiky rozhodovania, rozhodovacie metódy, rozhodovací proces a jeho prvky, typy rozhodovacích procesov, fázy rozhodovacieho procesu a bariéry efektívneho rozhodovania. V praktickej časti sa skúmalo rozhodovanie manažérov na rôznych úrovniach riadenia pomocou dotazníkového prieskumu a vyhodnotenie výsledkov pomocou abstrakcie, deskripcie a analýzy. Práca je založená na literárnej analýze, dotazníkovom prieskume a teoretických zdrojoch z oblasti rozhodovania a manažmentu. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy na zlepšenie rozhodovacieho procesu v spoločnosti.

Kľúčové slová:

rozhodovanie, rozhodovacie procesy, fázy rozhodovacieho procesu, metódy rozhodovania, prvky rozhodovacieho procesu, bariéry rozhodovania

ABSTRACT

PRIVRELOVÁ, Dominika : Decision-making processes in the management of the company.
– University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Thesis Supervisor: prof. Ing. Szabo Ľuboslav, CSc.. – Bratislava FPM, 2023, 79s.

The thesis is written on the topic of decision-making processes in business management. The aim of the thesis is to analyze and evaluate the decision-making process in Danucem Slovensko a.s. based on theoretical knowledge and to suggest recommendations for its improvement. The individual parts of the thesis focused on the basic characteristics of decision-making, work methods, objectives, the results of a questionnaire survey of managers' decision-making in the company, and conclusions with proposals for improving the decision-making process. The work includes 24 graphs, 1 table, 3 images, and 1 appendix. The theoretical part of the thesis describes the basic characteristics of decision-making, decision-making methods, the decision-making process and its elements, types of decision-making processes, phases of the decision-making process, and barriers to effective decision-making. In the practical part, managers' decision-making at various levels of management was examined using a questionnaire survey and the results were evaluated using abstraction, description, and analysis. The work is based on a literary analysis, a questionnaire survey, and theoretical sources in the field of decision-making and management. The result of solving the given problem is proposals for improving the decision-making process in the company.

Key words:

decision making, decision-making processes, phases of the decision-making process, decision-making methods, elements of the decision-making process, barriers to decision making

OBSAH

Úvod.....	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 Základná charakteristika rozhodovania	13
1.2 Rozhodovanie a jeho opodstatnenie v manažmente	14
1.3 Rozhodovací proces	14
1.3.1 Prvky rozhodovacieho procesu	15
1.3.2 Typy rozhodovacích procesov	17
1.3.3 Fázy rozhodovacieho procesu.....	21
1.3.4 Metódy rozhodovania	23
1.4 Bariéry efektívneho rozhodovania.....	28
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	32
3.2 Pracovné postupy	35
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	36
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	36
4 Výsledky práce	38
4.1 Výsledky z dotazníkového prieskumu	38
4.1.1 Charakteristika respondentov	38
4.1.2 Všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov	41
4.1.3 Rozhodovacie metódy.....	53
4.1.4 Bariéry rozhodovania.....	58
Diskusia.....	61
Záver	69
Zoznam použitej literatúry	70
Zoznam grafov	74
Zoznam tabuliek	74
Zoznam obrázkov	74
Prílohy.....	75

Úvod

Rozhodovanie je jednou z najdôležitejších činností, ktoré vykonávame v našom živote. Musíme sa rozhodovať o rôznych veciach, od toho, čo si oblečieme, až po dôležité životné rozhodnutia.

Podnikateľské rozhodovanie je kľúčovou súčasťou úspešného podnikania v dnešnom konkurenčnom prostredí. Podnikatelia a manažéri sa musia rozhodovať v mnohých oblastiach, vrátane financií, marketingu, výroby, ľudských zdrojov a ďalších. Tieto rozhodnutia môžu byť strategickej, taktickej alebo operatívnej povahy a majú vplyv na celkový úspech podnikania. Správne rozhodnutie zahŕňa analýzu údajov a informácií, ale tiež zohľadňuje subjektívne faktory, ako sú osobné preferencie, skúsenosti a intuícia.

Manažéri musia pri rozhodovaní zhromažďovať informácie, identifikovať alternatívy riešení, vyhodnocovať riziká a prínosy rôznych možností a musia uskutočniť výber najlepšieho riešenia pre danú situáciu. To však môže ovplyvňovať mnoho faktorov. Dobré premyslené rozhodnutia môžu viesť k výraznému rastu a prosperite podniku, zatiaľ čo zlé rozhodnutia môžu spôsobiť stratu zákazníkov, trhovú pozíciu a stratu financií. Preto je dôležité, aby manažéri mali silné analytické schopnosti, schopnosť využívať rôzne možnosti a aby sa vedeli rýchlo prispôbiť meniacemu sa trhu a podnikateľskému prostrediu.

V prvej kapitole sa budeme venovať najmä charakteristikám rozhodovania, rôznym spôsobom rozhodovania, rozhodovaniu a jeho opodstatneniu v manažmente a rozhodovacom procese. Okrem toho sa budeme venovať aj prvkom rozhodovacieho procesu, typom rozhodovacích procesov a fáze rozhodovacieho procesu, ktoré tvoria celkový proces rozhodovania. V tejto kapitole sa budeme zaoberať aj bariérami efektívneho rozhodovania a ich vplyvom na proces rozhodovania. Jednou z bariér v rozhodovacom procese je stres, ktorý môže mať výrazný vplyv na kvalitu rozhodnutia. Preto sa budeme venovať aj stresu ako jednej z hlavných bariér a spôsobom, ako ho minimalizovať alebo sa s ním efektívne vysporiadať. Cieľom prvej kapitoly je poskytnúť základné znalosti o rozhodovacom procese, jeho charakteristikách, metódach, typoch a fázach a zároveň uviesť dôležité bariéry, ktoré môžu ovplyvniť efektivitu rozhodovania.

V druhej kapitole tejto diplomovej práce sa budeme venovať cieľom, ktoré sme si stanovili na základe analýzy témy podnikateľského rozhodovania. Hlavným cieľom našej práce je analyzovať a hodnotiť proces rozhodovania v podniku Danucem Slovensko a.s. a na základe danej analýzy navrhnúť potrebné odporúčania pre jeho zlepšenie. Aby sme mohli dosiahnuť tento hlavný cieľ, bolo potrebné určiť si niekoľko čiastkových cieľov. Prvým z

nich bolo teoreticky riešiť problematiku rozhodovania manažérov. Na základe tohto teoretického základu sme mohli zostaviť dotazník, ktorý nám slúži ako nástroj na získanie poznatkov o procese rozhodovania na rôznych úrovniach riadenia v spoločnosti Danucem Slovensko a.s.. Ďalším čiastkovým cieľom bolo identifikovať proces rozhodovania manažérov v spoločnosti a objaviť bariéry, ktoré bránia manažérom pri racionálnom rozhodovaní. Na základe týchto poznatkov sme mohli následne navrhnúť možné zlepšenie v problematike rozhodovania, ktoré pomohli spoločnosti dosiahnuť lepšie výsledky. Taktiež sa v tejto kapitole budeme venovať výsledkom nášho prieskumu a analýze, ktoré nám pomôžu formulovať naše odporúčania pre spoločnosť Danucem Slovensko a.s. a našu schopnosť dosiahnuť cieľ tejto práce.

Tretia kapitola našej diplomovej práce sa venuje metódam práce, ktoré sme využili pri analýze a hodnotení procesu rozhodovania v spoločnosti Danucem a.s.. V tejto kapitole budeme charakterizovať spoločnosť. Následne sa zameriame na pracovné postupy a spôsoby získavania údajov, ktoré sme použili na zhromaždenie informácií o rozhodovacom procese v spoločnosti. V ďalšej časti opíšeme metódy, ktoré sme použili na vyhodnotenie a interpretáciu získaných údajov. Patria sem napríklad abstrakcia, deskripcia, analýza a ďalšie. V štvrtej kapitole našej práce sa zameriavame na prezentáciu výsledkov nášho výskumu, ktorý sme uskutočnili v spoločnosti Danucem Slovensko a.s.. Cieľom bolo získať informácie o procese rozhodovania v podniku. Naše výskumné zameranie sa zameriava taktiež na získanie informácií o rozhodovaní na rôznych úrovni riadenia v podniku. V tejto kapitole predstavíme ucelený obraz o tom, ako sa rozhoduje v spoločnosti Danucem Slovensko a.s. .V závere našej diplomovej práce sa zameriame na zhodnotenie praktickej časti vzhľadom na teoretické poznatky, ktoré sme spracovali v úvodnej časti práce. V tejto časti budeme identifikovať silné a slabé stránky spoločnosti. Na základe výsledkov získaných z dotazníkového prieskumu budeme hodnotiť rozhodovací proces v spoločnosti a navrhujeme možné odporúčania pre jeho zlepšenie. Tieto odporúčania môžu byť nápomocné pre manažment spoločnosti v zabezpečení efektívnejšieho a racionálneho rozhodovania v budúcnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Rozhodovať sa nie je jednoduché. Asi každý jeden z nás niekedy v živote stál pred nejakým rozhodnutím. Mohlo ísť o jednoduché alebo naopak aj o zložité rozhodnutie, ktoré by mohlo ovplyvniť napríklad náš budúci život.

Predstavme si ale teraz, pod akým tlakom sa rozhodujú napríklad manažéri, keď od ich rozhodnutia závisí napríklad vývoj budúcnosti podniku. Ich rozhodnutie by malo byť jednoznačné, racionálne ale častokrát rozhodnutie prebehne len na základe predošlých skúseností a intuície samotného manažéra.

Neľahkú úlohu mali manažéri napríklad počas pandémie Covid-19, keď na základe ich rozhodnutia záviselo napríklad to, či bude podnik naďalej pokračovať vo svojej podnikateľskej činnosti, alebo nie. Každý jeden manažér vo svete stál pred neľahkou situáciou. Samozrejme ak budeme hovoriť o zložitých, dôležitých rozhodnutiach budeme predpokladať, že sa manažér nerozhodoval sám, ale rozhodoval sa kolektívne so svojimi kolegami.

Aby sa manažéri, alebo teda podniky vedeli dobre rozhodovať, máme na našom aj zahraničnom trhu veľký počet rôznych kurzov, ktoré sa zameriavajú práve na rozhodovanie. Je veľmi dobré, že žijeme v dobe, kedy si ľudia uvedomujú, že rozhodovanie je veľmi podstatnou časťou manažmentu podniku a podnikom záleží na tom, aby sa naučili rozhodovať správne, nakoľko vieme, že aj banálne rozhodnutie podniku môže byť práve tým kľúčovým pre ich budúci rast a vývoj.

Problematika podnikateľského rozhodovania je aktuálnou témou doma aj v zahraničí. V súčasnej dobe je veľký dôraz kladený na efektívne rozhodovanie v podnikoch, pretože to môže mať významný vplyv na výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku.

V zahraničí existuje množstvo štúdií, ktoré sa venujú tejto problematike a hľadajú najlepšie spôsoby, ako zlepšiť rozhodovanie v podnikoch. Napríklad v USA sa podnikateľské rozhodovanie skúma už dlhodobo a v súčasnosti sa veľa pozornosti venuje vývoju a implementácií rôznych systémov do rozhodovacích procesov.

V rámci Slovenska sa problematika podnikateľského rozhodovania tiež skúma a rieši najmä vo vzťahu k malému a strednému podniku. V súčasnosti sa zameriava taktiež na využívanie rôznych technológií a informačných systémov, ktoré môžu efektívnejšie rozhodovať v podnikoch.

Celkovo možno povedať, že problematika podnikateľského rozhodovania je aktuálnou témou nielen na Slovensku, ale aj vo svete a v súčasnosti sa veľa pozornosti venuje hľadaniu

nových a lepších spôsobov, ako zlepšiť rozhodovanie v podnikoch.

1.1 Základná charakteristika rozhodovania

„Biografie deklarujú, že tí najúspešnejší ľudia robia rozhodnutia rýchlo a takmer ich nemenia. Z toho vychádza tvrdenie, že úspech v živote je z väčšej miery závislý od toho, ako rýchlo sa dokážeme rozhodovať, nakoľko sú naše voľby múdre a kryté tým, že za ne preberáme zodpovednosť.“¹

Rozhodovanie môžeme považovať za každodennú činnosť človeka. Niekedy je rozhodovanie jednoduché, inokedy však rozhodujeme o vážnych veciach. Každý deň musíme urobiť malé či veľké rozhodnutie v našom bežnom živote. Rozhodovať sa však musia aj zamestnanci v rôznych zamestnaniach. Rozhodovanie, či už hovoríme o každodennom alebo konkrétne o manažérskom rozhodovaní má rovnaké základné jadro. Ide o voľbu medzi aspoň 2 variantami. Teda o rozhodovaní hovoríme len vtedy, ak existujú aspoň 2 relevantné varianty daného riešenia. Jednoducho povedané, rozhodovanie zahŕňa výber jednej alebo viacerých alternatívnych možností, ktoré sú k dispozícii pre rozhodovateľa, aby dosiahol stanovený cieľ.² Rozhodovanie ako také má 2 stránky.

A. Meritórna (vecná/obsahová) stránka rozhodovania

- poukazuje na odlišnosť jednotlivých rozhodovacích procesov
- rozhodovanie je multidisciplinárne

B. Formálno-logická (procedurálna) stránka rozhodovania

- táto stránka poukazuje, že jednotlivé rozhodovacie procesy majú niektoré spoločné rysy a vlastnosti, práve bez ohľadu na ich odlišnú obsahovú náplň.

Tieto dve spomínané stránky rozhodovania spája určitý rámcový postup riešenia, ktorého začiatkom je identifikácia problému a ďalej prechádza všetkými fázami rozhodovacieho procesu, ktoré budú spomenuté a vysvetlené v samostatnej kapitole. Na konci tohto procesu sa dopracujeme k optimálnemu variantu riešenia.

O rozhodovaní môžeme hovoriť ako o rutinnom – teda prebieha ako jednorazový akt, alebo môže prebiehať postupne za pomoci logických prvkov, ktoré sú uskutočňované v časových sledoch. V tomto prípade teda môžeme hovoriť, že ide o rozhodovací proces.

¹ ŠIMKOVÁ, Janette. Čo ovplyvňuje naše voľby: Je správne rozhodovanie veľkým umením? [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-11-04]. Dostupné na : <https://www.forbes.sk/efektivne-rozhodovanie-ako-sa-rozhodnut-medzi-dvoma-moznostami/>

² WÖHE, Güntner – DÖRING, Ulrich. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Franz Vahlen, 2010. 136 s. ISBN 978-3800637959

1.2 Rozhodovanie a jeho opodstatnenie v manažmente

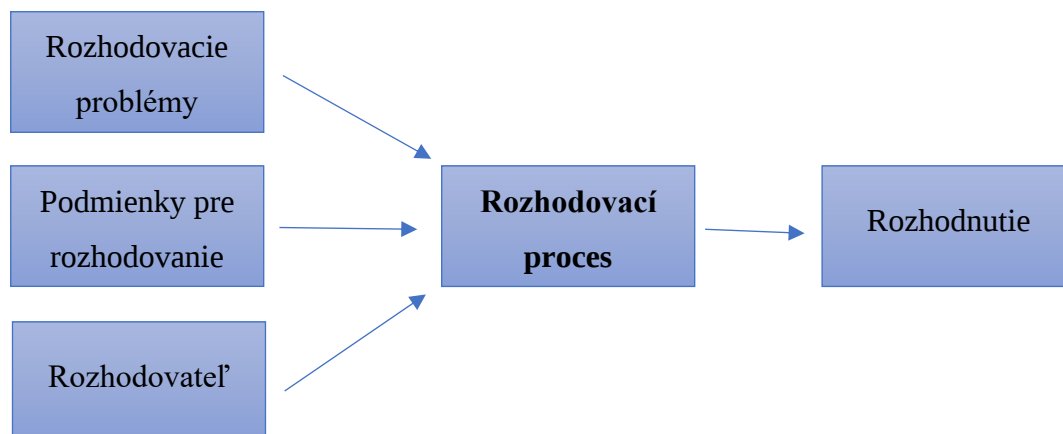
Rozhodovanie je jednou z najvýznamnejších aktivít, ktoré vykonávajú manažéri, preto sa považuje za jadro manažmentu. Uplatňuje sa vo všetkých manažérskych činnostiach a práve tieto činnosti sú nevyhnutnou súčasťou manažérskej práce. Rozhodovanie sa môže prejavovať v rôznych sférach, ale keď hovoríme napríklad o strategickom rozhodovaní, ktoré prebieha na úrovni top manažmentu, musíme si uvedomiť že toto rozhodnutie môže ovplyvniť budúcnosť podniku. Ak sa top manažment zle rozhodne, môže to mať za príčinu neúspech podniku.

Rozhodnutia vykonávajú však všetci manažéri na všetkých úrovniach riadenia podniku. Veľa rozhodnutí, ktoré musia manažéri vykonať sú podmienené určitým problémom, ktorý momentálne nastal.

Ak budeme porovnávať manažérske rozhodovanie s osobným, teda s rozhodovaním v bežnom živote, uvidíme jednu podstatnú zmenu. Pri bežnom rozhodovaní sa rozhodovateľ snaží naplniť svoje záujmy. Práve naopak to je pri manažérskom rozhodovaní, kedy rozhodovateľ, teda manažér sa väčšinou snaží naplniť záujmy iných osôb. Tu môžeme vidieť podobnú črtu s politickým alebo správnym rozhodovaním, kedy rozhodovateľ väčšinou koná v záujme nadriadeného alebo zamestnanca. manažérske rozhodovanie je väčšinou náročné, nakoľko jeho rozhodnutie môže značnej miere ovplyvniť rôzne procesy, ktoré priamo súvisia so ziskom podniku. manažéri sú často motivovaní vykonať najvhodnejšie riešenie procesu, alebo teda situácie tak, že ich finančné obmeny sú viazané na výsledok.

1.3 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces môžeme charakterizovať ako fázy, ktoré na seba nadväzujú, pritom však prebiehajú v určitom časovom slede, a majú tendenciu dosiahnuť stanovený cieľ. Rozhodovací proces musí obsahovať aspoň 2 varianty, na základe ktorého sa rozhodovateľ rozhodne. Ak by proces neobsahoval aspoň 2 varianty, nemohli by sme to považovať za rozhodovací proces.



Obrázok 1 Rozhodovací proces

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozhodovací proces ovplyvňuje niekoľko faktorov, ktoré môžeme vidieť na obrázku 1. Môžu to byť rozhodovacie problémy, ktoré majú viaceré varianty riešenia. Ďalej sú to podmienky pre rozhodovanie a to napríklad čas, riziko a iné. V neposlednom rade je to samotný rozhodovateľ, ktorý veľmi ovplyvňuje rozhodovací proces, nakoľko veľkú rolu zohráva jeho prístup k rozhodovaniu, štýl rozhodovania alebo jeho doterajšie skúsenosti s rozhodovaním. Výsledkom rozhodovacieho procesu je samotné rozhodnutie.

1.3.1 Prvky rozhodovacieho procesu

V tejto podkapitole si podrobne opíšeme jednotlivé prvky rozhodovacieho procesu. K základným prvkom rozhodovacieho procesu patria: cieľ rozhodovania, kritéria rozhodovania, problém rozhodovania, subjekt a objekt rozhodovania, varianty, dôsledky a stavy sveta.

Ciele rozhodovania

Ciele rozhodovania sú dôležitou časťou rozhodovacieho procesu. Podnik si pred rozhodovaním zadefinuje svoje ciele, ktoré sa potom snaží dosiahnuť, pretože to pre podnik zväčša želaný stav. Poznáme finálne a čiastkové ciele. Na to, aby podnik splnil finálny cieľ, musí splniť vopred stanovené aj čiastkové ciele. Môžeme povedať, že čiastkové a finálne ciele sú vo vzťahu. Finálne ciele označujeme ako komplexné, teda majú komplexnú povahu. Čiastkové ciele sú konkrétne a týkajú sa väčšinou toho, čo chce alebo potrebuje jednotliviec

v krátkej budúcnosti vykonať alebo dosiahnuť. Ciele môžeme charakterizovať z rôznych hľadísk. Musíme si zadefinovať ich zmysel, náročnosť alebo dosiahnuteľnosť. Po uskutočnení nejakého rozhodnutia podnik vie vyhodnotiť, či boli ciele rozhodovania dosiahnuté, alebo či boli dosiahnuté len čiastkovo a môže sa stať aj to, že neboli dosiahnuté vôbec.³

Kritéria rozhodovania (hodnotenía)

Predstavujú vybraté hľadiská a požiadavky, podľa ktorých rozhodovateľ hodnotí vhodnosť jednotlivých variantov.⁴ Podstatou pre stanovenie kritérií rozhodovania je súhrn cieľov. Kritériá rozdeľujeme podľa charakteru ich vyjadrenia na kvantitatívne a kvalitatívne. Kvantitatívne kritériá sú vyjadrené numerickou hodnotou, to znamená, že pre rozhodovateľa je ich merateľnosť ľahšia. Môže to byť napríklad zisk, čas potrebný k realizácii obchodu alebo rentabilita kapitálu. Kvalitatívne kritériá sú vyjadrené slovne a preto sa ich vyjadrenie považuje za náročnejšie. Môže to byť napríklad dopad na povesť firmy.

Problém rozhodovanie

Tento problém je stanovený odchýlkou, chybou, absenciou alebo inou disfunkciou objektu rozhodovania. Tvorí určitý rozdiel (nehodu) medzi reálnym stavom daného systému a jeho cieľovým stavom.

Subjekt a objekt rozhodovania

Subjekt rozhodovania je jednotlivec, alebo kolektív, ktorá vykonáva činnosti v samotnom rozhodovacom procese. Pri zložitých rozhodovacích procesoch môže nastať, že subjekty rozhodovania v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu budú odlišné. Dôležitú úlohu vykonáva rozhodovateľ, ktorý je zodpovedný za kvalitu rozhodnutia, usmerňuje prácu ostatných subjektov. Objekt rozhodovania je určitá oblasť organizačnej jednotky, v ktorej sa problém vyformoval. Tiež sa v tejto oblasti formuloval rozhodovací problém a stanovil sa cieľ riešenia.⁵

³ BAVOLÁR, Jozef - LOVÁŠ, Ladislav - ĎURBIŠOVÁ, Simona, Rozhodovanie a proces dosahovania cieľov. 1. vyd. ŠafárikPress 2021. s. 8 – 14. ISBN 978-80-574-0063-9 (e-publikácia)

⁴ SZABO, Ľuboslav a kol. Podnikateľské rozhodovanie. 2. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2010. s. 12. ISBN 978-80-225-2953-2.

⁵ PRUNKER Vítězslav, NOVÁK Jaromír. Základy managementu. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5 (e-kniha) Dostupné na: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>

Varianty

Varianty rozhodovania predstavujú možné postupy, ktoré môžu určiť dosiahnuté ciele. Pri riešení jednoduchších problémov sú tieto varianty zvyčajne známe, ale pri zložitejších rozhodovacích problémoch môže byť tvorba rôznych variantov náročným procesom. Rozhodovací subjekt uskutočňuje voľbu na základe kritérií rozhodovania.⁶

Dôsledky

„Každý variant riešenia privádza pri možných stavov prostredia k určitým dôsledkom. Ak máme „n“ variantov riešení a „m“ stavov prostredia, potom existuje „n x m“ možných dôsledkov. Ak možné dôsledky „n“ variantov riešení a „m“ stavov okolia usporiadame do matice, vytvoríme „rozhodovaciu maticu“⁷

Stavy sveta (okolia)

„Sú to stavy (scenáre, rizikové situácie) ako budúce vzájomne sa vylučujúce situácie, ktoré môžu po realizácii varianty rozhodovanie nastať (vnútri vo firme či v okolí) a ktoré ovplyvňujú dôsledky tejto varianty vzhľadom k niektorým kritériám hodnotenia.“⁸

1.3.2 Typy rozhodovacích procesov

Problém, kvôli ktorému sa rozhodujeme, môže mať rozličnú podobu, štruktúru, význam alebo náročnosť pri riešení. V podnikoch sa realizujú rôzne rozhodnutia, ktoré sa v rozdielnych smeroch vzájomne odlišujú. Každý problém môže byť vyriešený iným postupom. Vo väčšine odbornej literatúry je uvedené toto rozdelenie:

A. Z hľadiska informovanosti subjektu rozhodovania

„Stav informovanosti subjektu rozhodovania má rozhodujúci vplyv na utváranie rozhodovacieho procesu a je určujúcim činiteľom na uplatnenie spôsobu, pravidiel a metód rozhodovania.

Z hľadiska informovanosti subjektu rozhodovanie poznáme:

⁶ DOSTÁL, Petr – RAIS, Karel – SOJKA Zdeněk. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. s 49. ISBN 80 – 247 – 1338 – 1

⁷ PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. Manažerske rozhodovanie vybrané problémy. 1. vyd. Kartprint Bratislava 2005. s. 39 – 41. ISBN 80-88870-45-3

⁸ PRUNKER Vítězslav, NOVÁK Jaromír. Základy managementu. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5 (e-kniha) Dostupné na: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>

- a) rozhodovanie v podmienkach istoty,
- b) rozhodovanie v podmienkach rizika,
- c) rozhodovanie v podmienkach neistoty.

Množstvo informácií je základným faktorom určujúcim spôsob rozhodovania. Aby mohol manažér racionálne rozhodnúť, musí mať k dispozícii informácie o troch základných prvkoch modelu rozhodovacej matice:

- o variantoch (alternatívach, stratégiách) riešenie $V_1, V_2, \dots, V_n$,
- o stavoch sveta (podmienkach) $S_1, S_2, \dots, S_m$,
- o dôsledkoch (užitočnosti, efektívnosti) variantov pri jednotlivých stavoch okolia $D_{11}, D_{12}, \dots, D_{21}, D_{22}, \dots, D_{nm}$.

Rozhodovanie z podmienkach istoty je takým typom rozhodovania, keď rozhodujúci subjekt (manažér) pozná všetky varianty riešenia, s istotou pozná, aký strach okolia nastane, a teda s istotou pozná aj dôsledky do zátvorky efektívnosť jednotlivých variantov riešenia.

Pri rozhodovaní podmienkach rizika subjekt rozhodovania síce pozná varianty riešenia, ale nevie s istotou, ktorý stav okolia sa vyskytne. Pozná len pravdepodobnosť jeho výskytu, a teda aj dôsledok jednotlivých variantov pri jednotlivých stav okolia len pravdepodobný (očakávaný).

Rozhodovanie v podmienkach neistoty je takým typom rozhodovania, keď rozhodujúci subjekt pozná všetky prvky rozhodovacej matice (varianty), stavy okolia, dôsledky variantov, ale na rozdiel od rozhodovania v podmienkach rizika nepozná pravdepodobnosť výskytu stavov okolia.

B. Z hľadiska zložitosti a možnosti algoritmizácie rozhodovacích procesov

Členenie rozhodovacích problémov z hľadiska ich zložitosti a možnosti algoritmizácie predstavuje jednu zo základných klasifikácií. Z uvedeného aspektu rozlišujeme:

- a) *dobré štruktúrované rozhodovacie problémy,*
- b) *zle štruktúrované rozhodovacie problémy.*

Dobre štruktúrované rozhodovacie problémy (nazývané aj jednoduché, programové, resp. algoritmizovateľné) sa spravidla vyskytujú na operatívnej úrovni riadenia, často sa opakujú a existujú pre ne jednoznačné postupy (algoritmy) riešenia. Ďalej je pre ne charakteristické, že premenné, ktoré sa v nich vyskytujú, sa dajú kvantifikovať a majú spravidla len jedno

kvantitatívne kritérium hodnotenia. Pri riešení dobre štruktúrovaných úloh sa uplatňujú najmä poznatky formalizovaných vedných disciplín (napr. ekonometrické, matematické štatistiky, operačného výskumu) a techniky matematického modelovania. K takýmto typom rozhodovacích problémov patria napríklad hľadanie optimálnej výrobnnej štruktúry, určenie veľkosti zásob, využitie kapacít výrobných liniek a tak ďalej.

Zle štruktúrované rozhodovacie problémy predstavujú zložitejšie, nové a často neopakovateľné rozhodovacie situácie. Prichádzajú s nimi do styku najmä manažéri na vyšších stupňoch riadenia vrátane vrcholových manažérov firiem. Ich riešenie vyžaduje tvorivý prístup, uplatnenie skúsenosti, poznatkov a intuície. Neexistuje pre ne štandardný, jednoznačný algoritmus riešenia.

Pre zle štruktúrované rozhodovacie problémy je charakteristický väčší počet interných a externých faktorov ovplyvňujúcich ich riešenie, z ktorých mnohé sú premenlivé alebo neznáme, existuje pri nich väčší počet kritérií na hodnotenie variantov nielen kvantitatívneho, ale aj kvalitatívneho charakteru.

K uvedeným typom rozhodovacích problémov patria napríklad rozhodovanie o technologických a výrobných inováciách, rozhodovanie o zmenách organizačnej štruktúry podniku a podobne. Pri riešení zle štruktúrovaných rozhodovacích úloh sa uplatňujú najmä heuristické prístupy a metódy rozhodovania a tímová práca.“⁹

C. Podľa počtu riešiteľov

Je celkom bežné, že niektoré rozhodnutia prijíma manažér individuálne, zatiaľ čo niektoré rozhodnutia prijíma kolektívne spolu so skupinou manažérov. Individuálne rozhodnutia sa vykonávajú prevažne vtedy, keď je problém rutinného charakteru. Keď manažér musí vykonať dôležité, strategické rozhodnutie, ktoré majú vplyv na mnohé aspekty organizácie, vo všeobecnosti sa preferuje skupinové rozhodnutie. Skupinové rozhodovanie sa dnes uprednostňuje, pretože prispieva k lepšej koordinácii medzi manažérmi, ktorí vykonávajú rozhodnutia.¹⁰

⁹ SZABO, Ľuboslav. Podnikateľské rozhodovanie. 2. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2004. s. 24 - 26. ISBN 80-225-1837-9.

¹⁰ PANPATTE, Suraj – TAKALE, V.D. To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness. [elektronický zdroj] The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 January – February 2019. [cit. 2023-02-17] ISSN: 2581 – 3889 Dostupné na: <https://www.theijbmt.com/archive/0925/2143635892.pdf>

Subjektom rozhodovania v rozhodovacom procese môže byť jednotlivec (manažér) alebo viacej osôb (predstavenstvo, dozorná rada, rada riaditeľov atď.). Podľa toho, kto predstavuje rozhodovací subjekt, rozdeľujeme rozhodovanie na:

- a) *individuálne rozhodovanie*,
- b) *skupinové (kolektívne) rozhodovanie*.

Individuálne rozhodovanie je typ rozhodovania, keď voľba variantu je výsledkom jednej osoby. V praxi to môže znamenať, že vedúci pracovník alebo teda manažér sám navrhuje ale aj prijíma riadiace rozhodnutie. Rozhodovateľ teda koná na základe svojich vedomostí, skúsenosti a na základe svojej osobnej indicie.

O skupinovom alebo teda kolektívnom rozhodovaní môžeme hovoriť vtedy, ak sa na samotnej voľbe najlepšieho variantu riešenia problému podieľa kolektív - skupina rozhodovateľov. Uplatňuje sa najmä pri riešení zložitých, komplexných rozhodovacích situáciách alebo pri situáciách ktoré sú nové. Úlohou kolektívnych rozhodnutí je dopracovať sa k jednému, alebo väčšinovému rozhodnutiu pre určitý variant riešenia. Toto rozhodovanie môže byť ovplyvnené samozrejme aj osobnosťou jednotlivcov, vzťahmi na pracovisku a taktiež vzťahmi medzi rozhodovateľmi.¹¹

D. Podľa úrovne riadenia a dĺžky časového horizontu

- a) *strategické rozhodovanie na najvyššej úrovni riadenia*,
- b) *taktické rozhodovanie*,
- c) *operačné rozhodovanie*.

Strategické rozhodovanie ovplyvňuje celý podnik, má dlhodobý horizont. Prebieha za podmienky neurčitosti a môžeme povedať, že má jedinečný a neopakovateľný charakter. Strategické rozhodnutia vykonávajú manažéri na vrcholovom stupni riadenia. Oni sú zodpovední za všetky činnosti podniku a ich rozhodnutia majú vplyv na spoločnosť.¹²

Taktické rozhodovanie nastáva vtedy, ak riešime aktuálne problémy, ktoré vznikajú v rôznych častiach podniku. Toto rozhodovanie môže byť jedinečné alebo aj rutinné. Takéto rozhodnutia najčastejšie vykonávajú manažéri na operatívnom stupni riadenia. Taktické rozhodnutia vykonávajú zväčša manažéri na strednom stupni riadenia. Podieľajú sa

¹¹ SZABO, Ľuboslav – JANKELOVÁ, Nadežda. Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatnenie v podnikoch SR. 1. vyd. Ekonóm, 2012. 160 s. ISBN 978-225-3393-5

¹² MIR, Mohd Sarwar – YATOO, Ghulam Hassan – KHAN, Abas – KUMAR, Sunil. Management. Science, Theory and Practice (For Hospitals and Hospital Administrators). 1. vyd. Scripown Publications, 2021. s. 16. ISBN 978 – 93 – 90833 – 26 – 9

na prevádzkových rozhodnutiach, vydávajú podrobné pokyny manažérom na operatívnom stupni riadenia.¹³

Operačné rozhodovanie respektíve operatívne rozhodovanie je krátkodobé, každodenné. Orientuje sa na splnenie taktických rozhodnutí, opakuje sa na pravidelných intervaloch a pri tomto rozhodovaní vzniká minimálne riziko. Najčastejšie ho vykonávajú manažéri na operatívnom stupni riadenia. Rozhodujú napríklad o prijatí nového zamestnanca alebo o rutinných veciach.¹⁴

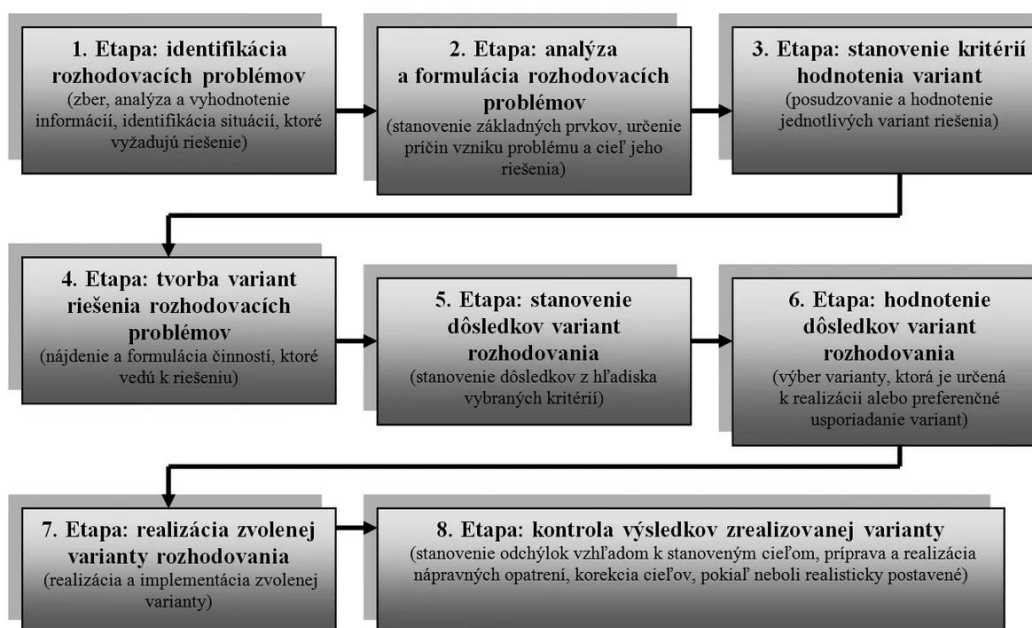
1.3.3 Fázy rozhodovacieho procesu

„Rozhodovací proces je možné vnútorne rozčleniť na jednotlivé postupné kroky respektíve fázy. Ich členenie nevychádza z jednotlivých, rovnakých hľadísk, ale autori prezentujú rôzne hľadiska. Z porovnania spôsoboch štrukturalizácie a vymedzenia fáz podľa jednotlivých autoroch vyplýva, že sa používajú rôzne podrobné členenia, rôzny počet, ako aj rôzne druhy fáz rozhodovania. Najčastejšie sa vyskytujúci počet fáz je od tri do osem, výnimkou však nie je ani desať až dvadsať fáz. Príčinou, prečo sa vyskytuje rozličný počet krokov rozhodovacieho procesu je rozdielnosť podmienok, za ktorých sa dané rozhodovacie procesy uskutočňujú. Rozdiely v štrukturalizácii vyplývajú aj zo zvoleného stupňa dezagregácie, respektíve agregácie činnosti v rozhodovacom procese. Aj napriek rozdielom vyskytujúcim sa v členení rozhodovacieho procesu a vymedzení fáze rozhodovania, majú jednotlivé spôsoby členenia mnohé spoločné znaky.,“¹⁵

¹³ STACHO Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. Základy manažmentu. 1. vyd. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020. s. 45. ISBN 978-80-572-0110-6

¹⁴ RAHUL, Misra. Principles of Management. [elektronický zdroj]. 2015. [cit. 2023-02-04]. Dostupné na : https://baou.edu.in/assets/pdf/PGDM_101_slm.pdf

¹⁵ ŠOLC, Marek, Rozhodovacie procesy v manažérstve, Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. Roč. 15, č. 4 (2010), s. 30-33. [cit. 2022-11-04]. ISSN 1335-1729. Dostupné na: <https://www.casopis-manazer.sk/rozhodovacie-procesy-v-manazerstve/>



Obrázok 2Štruktúra rozhodovacích procesov

Zdroj:<https://i0.wp.com/www.casopis->

[manazer.sk/wpcontent/uploads/2018/10/solc1.jpg?ssl=1](https://i0.wp.com/www.casopis-manazer.sk/wpcontent/uploads/2018/10/solc1.jpg?ssl=1)

„Aj keď sa v príprave manažérov kladie veľký dôraz práve na zvládnutie rozhodovacích procesov, prevažuje prístup zameraný na zvládnutie jednotlivých metód a techník, pričom trocha stranou zostáva potreba správneho zvládnutia prvých fáz rozhodovania, najmä analýzy problému, ktorá sa v praxi zužuje na formuláciu problému. Manažment je často zavalený množstvom zdanlivo zreteľných problémov, kde nejde ani tak o ich analýzu, ako o to, ako stanoviť priority pre ich včasné riešenie. Manažéri majú pocit, a často celkom oprávnený, že vedia o aký problém ide, to znamená, že pozornosť sústreďujú na realizačné fázy rozhodovacieho procesu. V mnohých prípadoch, a špeciálne v prípadoch prognózovania a analýzy možných rizikových faktorov alebo symptómov kríz, nedocenenie analytickej fázy môže znamenať nesprávne posúdenie problému, čo negatívne ovplyvní ďalšie jeho riešenie. Stáva sa, že manažment reaguje až na prejavy problému, ale jeho príčiny ostávajú nepoznané a problém sa môže objaviť v iných súvislostiach a často aj s inými symptómami.“¹⁶

¹⁶[https://encyklopediapoznania.sk/data/eknihy/manazment/vladimir t. mika zaklady manazmentu_05.pdf](https://encyklopediapoznania.sk/data/eknihy/manazment/vladimir_t._mika_zaklady_manazmentu_05.pdf)

1.3.4 Metódy rozhodovania

„Metódy rozhodovania vo všeobecnosti predstavujú súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže subjekt rozhodovania dospieť k voľbe (výberu) správneho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, a teda k prijatiu najlepšieho rozhodnutia.“¹⁷

Existuje mnoho metód rozhodovania, ktoré ponúka odborná literatúra. Ak hovoríme o klasifikácii, ktorej za základné kritérium rozdelenia považujeme vzájomný vzťah empirie a teórie obsiahnutej v jednotlivých rozhodovacích metódach, môžeme ich teda rozdeliť na 3 skupiny.¹⁸ V tejto práci si rozoberieme práve tieto 3 metódy rozhodovania a to teda:

- A. empirické metódy,
- B. exaktné metódy,
- C. heuristické metódy

A. Empirické metódy rozhodovania

Táto skupina metód je zväčša založená na skutočnosti ktorú poznáme, alebo osobnej skúsenosti človeka, ktorý sa rozhoduje. Je ale zrejmé, že skutočná kvalita rozhodnutia sa bude odvíjať hlavne na kvalifikáciách, skúsenostiach a zároveň aj momentálnej dispozícii človeka ktorý sa rozhoduje.¹⁹ „Empirické metódy rozhodovania sú teda metódami založenými na skúsenosti. Práve praktické skúsenosti, miera poznania, nadobudnuté vedomosti, zručnosti, intuícia samotných manažérov – rozhodovateľov alebo ďalších expertov – to sú princípy, ktoré sú základom empirických metód. V závislosti od miery využívania jednotlivých princípov možno tieto metódy ďalej členiť na²⁰:

- a) *empiricko–intuitívne metódy* - pre túto metódu je charakteristické uplatňovanie intuície a praktických skúseností rozhodovateľa
- b) *empiricko– analytické metódy* - aj pri týchto metódach sú využívané skúsenosti a poznatky manažérov, dôraz sa kladie ale aj na získané informácie ktoré sa ďalej analyzujú a vyhodnocujú. Práve tieto metódy sú najčastejšie využívané pri rozhodovaní v manažérskej praxi.

¹⁷ MAJTÁN, Miroslav a kol. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2005. s. 429. ISBN 80-89085-17-2

¹⁸ MAGDOLENOVÁ, Jana. Empirické metódy rozhodovania v manažmente [elektronický zdroj]. Prievidza, 2007, 5 s. [cit. 2022-11-01]. ISSN 1211-555X. Dostupné na: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁹ TOMČÍKOVÁ, Ľuba. Empirické metódy manažérskeho rozhodovania a ich využitie v praxi manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia [elektronický zdroj]. Prešov, 2017, 7 s. [cit. 2022-11-02]. ISSN 2453-756X. Dostupné na: https://jogsc.com/pdf/2017/1/empiricke_metody.pdf

²⁰ SZABO, Ľuboslav. Podnikateľské rozhodovanie. 2. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2004. s. 147. ISBN 80-225-1837-9.

c) *expertné metódy* – „rozhodovania využívajú kvalifikované názory, hodnotenia, návrhy, odporúčania jednotlivcov - prvotriednych odborníkov, expertov, ktorí sa vyjadrujú k riešenému problému. Sú to metódy využívané predovšetkým pri riešení koncepčných problémov zásadného, strategického významu.“²¹ do tejto skupiny metód patria:

- metóda Delphi
- brainstorming
- brainwriting
- metóda Synectics
- metóda scenárov

Každú z metód si stručne charakterizujeme aj v našej praktickej časti sa budeme venovať práve metóde scenárov, pomocou ktorej budeme hľadať najoptimálnejšie riešenie pri rozhodovaní.

Metóda Delphi

S touto metódou sa môžeme stretnúť aj pod názvom Delfská metóda. Je to teda expertná metóda skupinového hľadania riešenia. Používa sa na získanie spoločného konsenzu medzi ľuďmi o prítomnosti alebo budúcnosti pomocou subjektívnych nástrojov.²² Väčšinou sa v nej stretávajú experti, ktorí robia odhady nezávisle na sebe. V tejto skupine je takzvaný prostredník, ktorý ďalej sumarizuje dané materiály, ktoré sú potom distribuované pre ďalšie kolá. Pri tejto metóde sú bežne používané štandardizované dotazníky. Postup sa zväčša opakuje tak dlho, pokým nedôjde k približnej zhode.

Brainstorming

Jedná sa o metódu, ktorá podporuje kreativitu, uvoľňuje napätie, vytvára neformálnu atmosféru, ale nie je to. Brainstorming prináša nové nápady a možnosti, riešenia a nové pohľady.²³ Najčastejšia forma brainstormingu je v podobe skupinovej diskusie, ktorej cieľom je generovať množstvo rôznych nápadov, respektíve riešení daného problému za čo najkratší čas. Brainstorming má pár základných pravidiel. Vždy je určený jeden moderátor, ktorý zapisuje nápady ostatných. Do diskusie nevstupuje ani nevyjadruje svoje názory.

²¹ MAGDOLENOVÁ, Jana. Empirické metódy rozhodovania v manažmente [elektronický zdroj]. Prievidza, 2007, 5 s. [cit. 2022-11-01]. ISSN 1211-555X. Dostupné na:

<https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

²² WILDEMUTH, Barbara M. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2009, s. 83. ISBN 978-1-4408-3904-7

²³ KAŇKOVÁ, Eva. Jak efektivně vést porady. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 169 s. ISBN 978-8-0247-1625-1

Názory osôb nesmú byť kritizované inými osobami. Zväčša pri brainstormingu vznikajú netradičné, rôznorodé a inovatívne nápady riešenia.

Brainwriting

Brainwriting je veľmi podobný brainstormingu. Jediným rozdielom je to, že účastníci svoje nápady nerozprávajú, ale vyjadrujú ich v písanej podobe na papier. Na papier napíšu určený počet nápadov a následne svoj papier posúvajú susedovi po ľavej strane. Ten následne na tento papier pripíše svoje nápady ktoré môžu byť úplne nové alebo môžu byť inšpirované práve nápadmi suseda. Papier stále koluje rovnakým spôsobom, až kým neobíde všetkých účastníkov. Nakoniec sa vyhodnotia všetky napísané nápady, respektíve riešenia.

Metóda Synectics

„Metóda Synectics alebo synektika je účinnou metódou originálneho riešenia nových strategických výziev a rozvíjaní spolupráce, ktorá je založená na konštruktívnej komunikácii a dôvere v strategickom tíme. Rovnako ako predchádzajúce expertné metódy, je to kolektívna metóda rozhodovania. Jej podstatou je, že niekoľko účastníkov pracovnej skupiny voľne diskutuje o téme (riešenom probléme) v neformálnom prostredí. Vládne dobrá pohoda a každý sa vyjadruje k rôznym okolnostiam a hľadiskám riešeného problému, nesnaží sa však za každú cenu vysloviť návrh riešenia. Všetci sa pokúšajú vniesť do problému nové svetlo, neobvyklý pohľad, čím sa narúša rutinný, tradičný náhľad a prekonáva sa bariéra návykov. Originalita myslenia sa prejavuje napríklad v hľadaní analógií a v metaforickom vyjadrovaní.“²⁴

Metóda scenárov

„Scenáre sú naše predstavy o budúcnosti. Nie sú to predpovede, ale snímky budúcich možných vývojev v prostredí, ktoré nás zaujíma. Aj keď budúcnosť nepredurčujú, pomáhajú nám vyjasniť si faktory, ktoré jej vývoj budú podmieňovať.“

Rozhodovacie scenáre sa používajú na strategické rozhodovania, napríklad o spustení nového produktu. Predstavujú dobre špecifikovaný výber z možností, ku ktorým sa dá zozbierať pomerne spoľahlivé množstvo dát, čiže pracujú s nižšou neurčitosťou.

Kedy je scenár dobrý? Keď zachytáva dynamiku situácie a komunikuje na základe niekoľko málo pozorovateľných bodov.“²⁵ Pri plánovaní scenárov by sme mali skončiť

²⁴ MAGDOLENOVÁ, Jana. Empirické metódy rozhodovania v manažmente [elektronický zdroj]. Prievidza, 2007, 5 s. [cit. 2022-11-01]. ISSN 1211-555X. Dostupné na:

<https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

²⁵ Redakcia, Plánovanie pomocou scenárov. Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. 2004, [cit. 2022-11-22]. ISSN 1335-1729. Dostupné na: <https://www.casopis-manazer.sk/planovanie-pomocou-scenarov/>

o troch až piatimi príbehmi, teda scenármi o tom, ako sa môže situácia vyvinúť. Proces scenárov pozostáva z ôsmich krokov:

1. Kľúčová otázka

Pomocou kľúčovej otázky zaistíme, že naša práca sa bude uberať správnou cestou. Musíme si zadať otázku, ktorú chceme vyriešiť pomocou vytvorených scenárov.

2. Kľúčové sily

Scenáre sú spôsob, ako môžeme porozumieť dynamike budúceho vývoja. Preto je dôležité, aby sme zistili primárne kľúčové sily, ktoré budú ovplyvňovať samotný vývoj. Najčastejšie pracujeme so štyrmi kategóriami síl:

- sociálno-dynamické - kvantitatívne, demografické, hodnotové a iné
- ekonomické - makroekonomické na úrovni celosvetovej, regionálnej a lokálnej a mikroekonomické na úrovni nášho podniku a odvetvia
- politické – sem môžeme zaradiť aj legislatívne faktory
- technologické – to sú priame, podporné a nepriame

Kľúčové sily obsahujú časť z každej kategórie.

3. Relevantné kľúčové sily

Po vytvorení zoznamu s kľúčovými silami je potrebné si tento zoznam prezrieť ešte raz a vyhodnotiť, či na tomto zozname nenájdeme sily, ktoré sú vopred predurčené. To znamená, že to ide mimo našej kontroly a môžu sa prejaviť v každom scenári, ktorý si zvolíme. Tým pádom nám na zozname ostanú len relevantné kľúčové sily.

4. Dôležitosť a neurčitosť

Na prvý pohľad sa nám všetky neurčitosti zdajú originálne. V bezprostrednejšom pohľade ich však vieme združiť podľa niektorých spoločných znakov a rozmiestniť pozdĺž osi neurčitosti do štyroch hlavných skupín:

- nízka neurčitosť – pomerne jasná budúcnosť
- alternatívne vývoje – vieme definovať niekoľko možných, pomerne vymedzených ciest vývoja

- vejár možných vývojov, z ktorého poznáme len jeho krajné možnosti a presne vymedzené cesty nevieme odhadnúť
- nejednoznačný vývoj – nevieme definovať ani len vejár možných vývojov

Za kritické sily môžeme považovať tie, ktoré sú vysoko dôležité a neurčité. Dôležitosť a neurčitosť určujeme s ohľadom na našu kľúčovú otázku.

5. Logika scenára

Táto časť sa označuje za najdôležitejšiu v celkom procese. Na základe matice kombinácií si budeme vyberať dva alebo tri možné vývoje. Kvalitatívne by mali byť veľmi odlišné, aby malo samotné plánovanie význam. Maximálny počet scenárov by nemal prekročiť počet päť, pretože by sa mohlo stať, že niektoré zo scenárov by sa podobali. Scenáre by sa mali výrazne odlišovať.

6. Podrobné scenáre

Každý so scenárov musíme podrobne opísať a zdefinovať etapy vývoja. Metód na vytvorenie scenáru je niekoľko, môžu to byť napríklad prísne logické alebo hravé metódy. Je dôležité, aby sme popísali cestu, ako sa dostaneme k želanému výsledku a aby sme si zdefinovali aj dopady, ktoré vyplývajú z tejto cesty.

7. Posúdenie dopadov

V tomto kroku si opäť pripomenieme našu pôvodnú otázku a musíme ju preskúmať v svetle scenárov, ktoré sme si vymysleli. Budeme pozorovať, či ju výkyvy v prostredí výrazne neovplyvňujú. Otázka by nemala byť ovplyvňovaná, nakoľko sme scenáre vybudovali na základe faktorov, ktoré sú veľmi dôležité, vysoko neurčité a mimo našej kontroly. Ak by sa tak stalo, zvýšila by sa miera rizika.

8. Signálne zariadenie

V poslednom kroku je veľmi dôležité, aby sme si vybrali tie signálne body, ktoré nám hovoria o tom, ktorý zo zostavených scenárov sa začína diať. Môže to byť aj kombinácia scenárov. Môžu to byť zmeny v legislatíve, technologický vývoj alebo postupný spoločenský trend.

Scenáre nám slúžia predovšetkým na to, aby sme si popredu pripravili prostriedky a aktivity, ktoré nám v budúcnosti zjednodušia a urýchlia cielené reagovanie na zmeny v prostredí.²⁶

B. Exaktné metódy rozhodovania

Pri tejto metóde je využívaná matematika a štatistika. Výsledky exaktnej metódy rozhodovania pomáhajú manažérom opierať sa o skutočnosti, ktoré vyplynuli pomocou tejto metódy a teda nerozhodujú sa len pomocou svojej intuície. Najčastejšie sa využívajú pri rozhodovacích situáciách, ktoré majú opakujúcu sa tendenciu a vzťah medzi prvkami je možné vyjadriť kvantitatívne. Pri týchto metódach sa často využíva výpočtová technika.

C. Heuristické metódy rozhodovania

„Heuristické metódy rozhodovania vychádzajú z kvantitatívneho prístupu k rozhodovaniu. Používajú sa pre účely riadenia a diagnostikovania zložitých systémov, pre potreby operačnej analýzy a manažérskeho rozhodovania teda pri formalizácii rozhodovacích postupov vyskytujúcich sa pri riadení, diagnostikovaní komplexov. Tieto metódy využívajú výsledky a postupy experimentálnej psychológie, teórie informácií, informačnej psychológie a neurofyziológie.“²⁷

1.4 Bariéry efektívneho rozhodovania

Aké bariéry sťažujú manažérom efektívne rozhodovanie? Účinnému rozhodovaniu bráni množstvo prekážok. Manažéri si uvedomujú tieto potenciálne bariéry a snažia sa ich čo najviac prekonať. Medzi najčastejšie bariéry efektívneho riešenia problémov patria najmä:

Obmedzená racionalita

Neracionálne rozhodovanie je bežné, najmä pri zložitých rozhodnutiach. Keďže sa manažéri predtým nestretli s konkrétnou situáciou, nie vždy vedia, aké otázky sa majú pýtať alebo aké informácie zbierať. Dokonca aj keď zhromaždili všetky možné informácie,

²⁶ Redakcia, Plánovanie pomocou scenárov. Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. 2004, [cit. 2022-11-22]. ISSN 1335-1729. Dostupné na: <https://www.casopis-manazer.sk/planovanie-pomocou-scenarov/>

²⁷ BALOG, Michal – HRICOVÁ, Romana – MATISKOVÁ, Darina. Rozhodovacie procesy v strategickom riadení. 1. vyd. Košice : Technická univerzita, 2017. 117 s. ISBN 978-80-553-2817-1

nemusia byť schopní dať im racionálny zmysel alebo presne predpovedať výsledky voľby. Mozog má obmedzenia, pokiaľ ide o množstvo informácií, ktoré dokáže spracovať. Podobne, aj keď manažéri majú kognitívnu schopnosť spracovať všetky relevantné informácie, často musia robiť rozhodnutia bez toho, aby mali najskôr čas na zhromaždenie všetkých relevantných údajov – ich informácie sú neúplné.

Eskalácia záväzku

Eskalácia záväzku je tendencia osôb s rozhodovacou právomocou zostať odhodlaná robiť zlé rozhodnutia, aj keď to vedie k čoraz negatívnym výsledkom. Keď raz urobíme rozhodnutie, môže byť pre nás ťažké toto rozhodnutie racionálne prehodnotiť. Môže sa zdať jednoduchšie stále trvať na pôvodnom rozhodnutí, ako si priznať, že rozhodnutie bolo zlé. Je dôležité si uvedomiť, že nie všetky rozhodnutia budú dobré, a to aj napriek nášmu najlepšiemu úsiliu.

Časové obmedzenia

Manažéri často čelia časovým obmedzeniam, ktoré môžu spôsobiť, že efektívne rozhodovanie bude veľmi náročné. Keď máme málo času na zber informácií a ich racionálne spracovanie, je oveľa menej pravdepodobné, že urobíme dobré rozhodnutie. Najlepší manažéri neustále vyhodnocujú riziká spojené s príliš rýchlym konaním oproti rizikám spojeným s nedostatočným rýchlym konaním.

Osobné predsudky

Rozhodovanie je obmedzené aj našimi predsudkami. Máme tendenciu súhlasiť s nápadmi, konceptmi, vecami a ľuďmi, ktorí sú nám známi alebo sú nám podobní. Máme tendenciu byť menej spokojní s tým, čo je neznáme, nové a odlišné. V skutočnosti nemáme radi, keď sú naše doterajšie presvedčenia spochybňované. To potom vnímame ako hrozbu, ktorá má tendenciu tlačiť náš mozog smerom k reaktívnemu systému a bráni nám v tom, aby sme boli schopní logicky spracovať nové informácie prostredníctvom reflexného systému. Je ťažké zmeniť názor ľudí na iný, ak majú svoje presvedčenie.

Konflikt

Efektívne rozhodovanie môže byť ťažké kvôli konfliktom. Väčšina jednotlivcov neznáša konflikty a bude sa im vyhýbať, keď je to možné. Najlepšie rozhodnutie však môže byť také, ktoré bude zahŕňať nejaký konflikt. Môže ísť o procesný konflikt alebo o konflikt vo vzťahu.

28

Stres

Všetky spomínané bariéry efektívneho rozhodovania môžu zapríčiniť, že budú manažéri pod stresom, čo môže spôsobiť komplikácie, pri samotnom rozhodovaní.

Stres je bežnou súčasťou pracovného života a môže mať negatívne dôsledky na zdravie a výkon jednotlivcov. Manažéri nie sú výnimkou a často sa musia vysporiadať s vysokou mierou stresu, ktorá môže ovplyvniť ich schopnosť rozhodovať a riadiť svoj tím.

Vplyv stresu na rozhodovanie manažérov môže byť viacnásobný. Napríklad, vysoká úroveň stresu môže spôsobiť, že sa manažér bude cítiť pod tlakom a bude sa snažiť urobiť rozhodnutie bez rozsiahleho zváženia všetkých faktorov. To môže viesť k chybným rozhodnutiam a v konečnom dôsledku k zlému výkonu tímu alebo organizácií.

Okrem toho môže ovplyvniť aj vzťah manažéra s ostatnými členmi tímu. Vysoká úroveň stresu môže spôsobiť, že manažér bude agresívnejší alebo nesústredený a môže mať problémy s pochopením potrieb a očakávaní ostatných.

Preto je dôležité, aby manažéri vedeli zvládať svoj stres a nájsť spôsoby ako efektívne rozhodovať aj v stresujúcich situáciách. To môže zahŕňať napríklad meditáciu, cvičenie alebo delegovanie niektorých úloh na iných členov tímu. V konečnom dôsledku, zvládnuť stres môže pomôcť manažérom udržať si jasnú myseľ a urobiť lepšie a efektívnejšie rozhodnutie pre ich organizáciu.

²⁸ CORTES, H. Anastasia, HARTMANN, Eva. Principles of Management. 12th Media Services, 2019. s 31 - 34. ISBN 168 – 092- 288-2 (e-kniha) Dostupné na: https://assets.openstax.org/oscms-prodcmis/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf?_gl=1*geuezy*_ga*NDAYNDE4MzcwLjE2ODE2OTcyNDg.*_ga_T746F8B0QC*MTY4MTczNzY2OC4zLjEuMTY4MTczNzk5Ni42MC4wLjA.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom našej diplomovej práce je na základe teoretických vedomostí analyzovať a hodnotiť proces rozhodovania v podniku Danucem Slovensko a.s. a na základe danej analýzy navrhnúť prípadné odporúčania pre jeho zlepšenia.

Na to, aby sme vedeli splniť hlavný cieľ sme si museli stanoviť čiastkové ciele.

Čiastkových cieľov máme niekoľko:

- teoreticky spracovať problematiku rozhodovania manažérov,
- zostaviť dotazník, na základe ktorého získame poznatky k samotnej analýze rozhodovania na rôznych úrovniach riadenia v podniku
- identifikovať proces rozhodovania manažérov v podniku,
- objaviť bariéry, ktoré bránia manažérom pri racionálnom rozhodovaní
- navrhnúť možné zlepšenia v problematike rozhodovania

3 Metodika práce a metody skúmania

V tejto časti práce sa budeme venovať charakteristike objektu skúmania, kde si priblížime spoločnosť, v ktorej sme vykonávali praktickú časť práce. Zameriame sa aj na pracovné postupy a teda v tejto časti zistíme, ako sme postupovali pri vypracovávaní teoretickej a praktickej časti našej práce. Na to, aby sme mohli vypracovať celú prácu, potrebovali sme na začiatku získať údaje z relevantných zdrojov a práve aj tejto problematike sa budeme venovať v tejto časti práce. V závere kapitoly si priblížime metódy, ktoré sme používali pri vyhodnocovaní a analyzovaní nadobudnutých výsledkov z dotazníkového prieskumu v štvrtej kapitole.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V štvrtej kapitole práce budeme pomocou dotazníkového prieskumu skúmať, ako sa manažéri rozhodujú a aké rozhodovacie metódy poznajú a zároveň, ktoré využívajú. Prieskum sme robili v spoločnosti Danucem Slovensko a.s. a preto si túto spoločnosť predstavíme. Danucem Slovensko a.s. je názov spoločnosti, ktorí mnoho z nás počuje prvý krát. Avšak, ak by sme spomenuli názov spoločnosti Holcim Slovensko a.s. alebo neskôr CRH Slovensko a.s. možno by už viacerí vedeli, o akú spoločnosť sa jedná. Spoločnosť prechádzala v roku 2021 rebrandingom. Klaster CRH North Danube, ktorý združuje spoločnosti CRH v krajinách Slovensko, Maďarsko a Rakúsko zmenil názov na Danucem, inšpirovaný riekou Dunaj, ktorá spája tieto krajiny v rovnakom regióne. Názov Danucem sa stal oficiálnym 1. októbra 2021.

Danucem Slovensko a.s. pôsobí v rámci regiónu Rakúsko, Slovensko, Maďarsko a Česko ako súčasť celosvetovej skupiny CRH, ktorá patrí k celosvetovým lídrom v oblasti stavebných materiálov. Spoločnosť pôsobí v stavebníctve na Slovensku takmer 50 rokov. Jej produkty sú súčasťou mnohých domov, budov, ciest či mostov. Aj na Slovensku sú vedúcim výrobcom, dodávateľom stavebných materiálov a súvisiacich služieb. Zaraduje sa medzi významných zamestnávateľov s prínosom pre regióny i celoslovenský rozvoj nielen svojho priemyselného odvetvia, ale aj prostredia a komunít, v ktorých pôsobí. Podnik sa v ankete „najzamestnávateľ 2022“ umiestnil na 2. mieste v oblasti stavebníctva, čo znamená, že zamestnanci sú v tomto podniku naozaj spokojní. Prevádzkuje cementárne v Rohožníku a Turni nad Bodvou, ďalších 42 betonární a 3 štrkovne. . V rámci svojich dcérskych spoločností vyrába prefabrikáty, tvorí z odpadu alternatívne palivo, a rovnako

poskytuje aj logistické služby. Je jedným z najvýznamnejších regionálnych zamestnávateľov. Uznáva a riadi sa princípmi udržateľnosti.

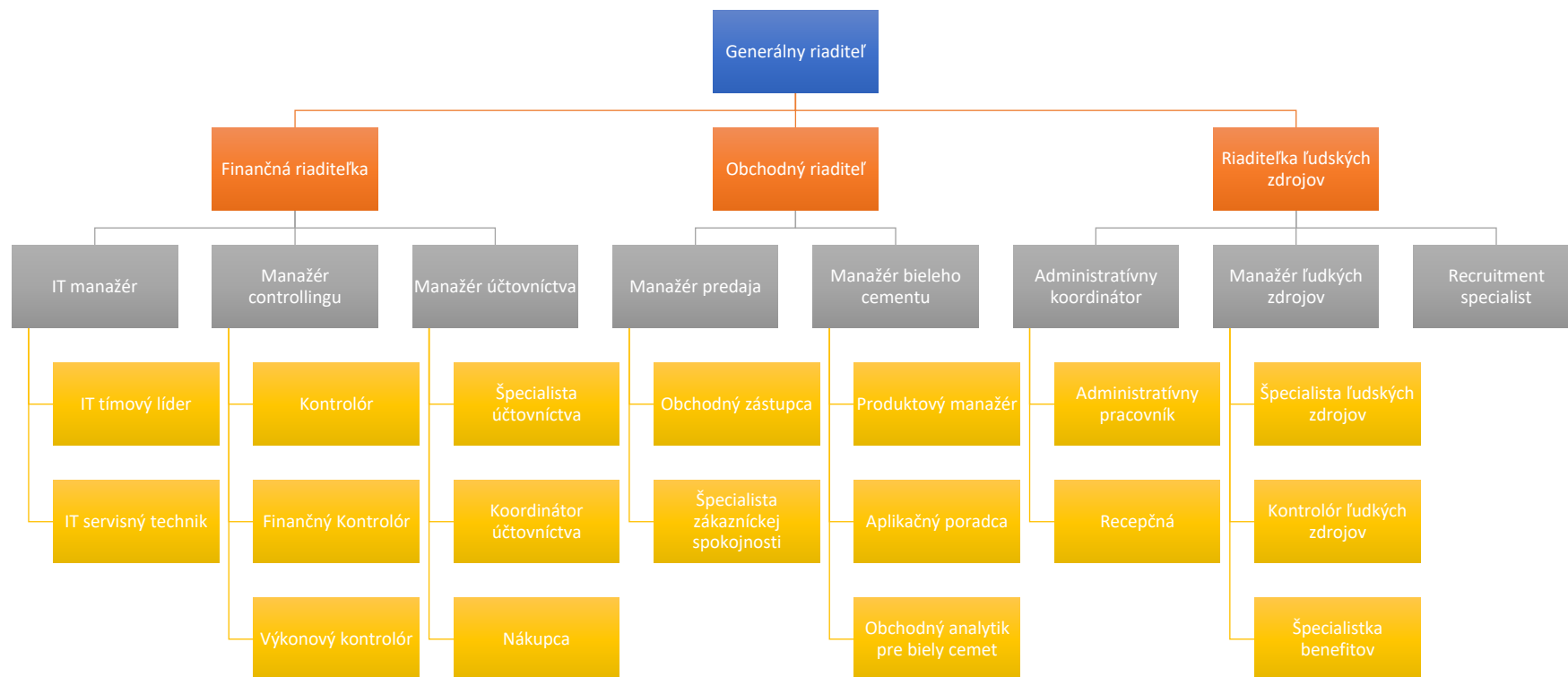


Obrázok 3 Mapa prevádzok spoločnosti Danucem Slovensko a.s. na Slovensku

Zdroj: interný fotoalbum spoločnosti Danucem Slovensko a.s

Na obrázku 3 môžeme vidieť prevádzky spoločnosti Danucem Slovesnko a.s. na území Slovenska. Ako môžeme vidieť, prevádzky sú pravidelne rozmiestnené skoro v každej časti Slovenska. Najviac prevádzok je na západnom Slovensku, kde sa nachádza aj jedna z dvoch cementární. Cementáreň sa nachádza konkrétne v Rohožníku, zaberá plochu 750 000 m², zamestnáva približne 220 pracovníkov a dnes patrí medzi najmodernejšie cementárne v strednej a východnej Európe.

Organizačná štruktúra



Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť Danucem Slovensko a.s. má funkčnú organizačnú štruktúru, je to jeden z najbežnejších typov organizačnej štruktúry, ktorý sa často vyskytuje v organizáciách rôzneho typu a veľkosti. Tento typ organizácie je založený na oddelení funkčných oblastí podniku a vytvára skupiny zamestnancov, ktorí majú rovnakú zodpovednosť a zameranie. Každá z týchto skupín zamestnancov pracuje pod vedením vedúceho funkčnej oblasti, ktorá zabezpečuje riadenie a koordináciu všetkých aktivít danej oblasti, čo môžeme vidieť aj na grafickom znázornení.

Funkčná organizačná štruktúra sa zvyčajne používa v podnikoch, ktoré majú relatívne jednoduché procesy a hierarchiu. Tento typ organizácie umožňuje lepšiu kontrolu a koordináciu v rámci každej funkčnej oblasti, čo vedie k väčšej efektívnosti a produktivite. Zamestnanci v rámci jednej funkčnej oblasti majú podobné zručnosti a schopnosti a sú zvyčajne zodpovední za určitú časť procesu, čo zvyšuje ich odbornosť a zároveň aj ich angažovanosť.

Výhodou funkčnej organizačnej štruktúry je tiež to, že umožňuje lepšiu kontrolu nákladov, keďže jednotlivé funkčné oblasti môžu mať vlastné rozpočty a plány. Okrem toho poskytuje manažérom možnosť realizovať sa v konkrétnej oblasti podniku a využívať túto oblasť. Vďaka tomu je možné lepšie plánovať a riadiť aktivity v rámci organizácie.

3.2 Pracovné postupy

Pre napísanie tejto práce sme museli vykonávať postupy, pomocou ktorých sme sa dostali až k záveru práce. V tejto podkapitole si ich priblížime. Našou prioritou sa bolo čo najlepšie oboznámiť so súvisiacou teóriou k téme diplomovej práce. Preto sme študovali odbornú literatúru a odborné články či už v knižnej alebo elektronickej forme. Aby sme problematiku čo najlepšie objasnili v prvej kapitole, čerpali sme aj zo zahraničnej literatúry.

V druhej kapitole práce sme si na základe nadobudnutých teoretických vedomostí zadefinovali ciele práce. Zadefinovali sme hlavný cieľ a pre jeho splnenie sme si museli zadefinovať aj niekoľko čiastkových cieľov.

V ďalšej, teda tretej kapitole sme charakterizovali spoločnosť Danucem, v ktorej sme vykonávali praktickú časť práce. Na to, aby sme mohli analyzovať v štvrtej kapitole výsledky prieskumu, alebo teda výsledky samotnej praktickej časti práce sme si museli zotaviť dotazník.

Na základe nadobudnutých vyplnených dotazníkov sme v štvrtej kapitole analyzovali jednotlivé otázky z dotazníkového prieskumu. Na základe získaných informácií sme

analyzovali otázky v rámci všetkých respondentov, ale aj jednotlivo podľa stupňa riadenia, nakoľko sme zisťovali na akom stupni riadenia respondenti pracujú. Tým pádom sme vykonali komparáciu, medzi jednotlivými stupňami riadenia manažérov a sledovali sme, ako sa podobajú alebo odlišujú ich skúsenosti, vedomosti a postoj k rozhodovaniu v manažmente. Výsledky sme interpretovali slovne, numericky a percentuálne. Pre lepšie grafické znázornenie sme využili grafy a tabuľky.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

K získaniu podkladov pre vypracovanie teoretickej časti práce sme navštevovali Univerzitnú knižnicu v Bratislave. Knižnú literatúru sme tiež získavali zo Slovenskej ekonomickej knižnice. Práve spomínaná Slovenská ekonomická knižnica má tiež online platformu, z ktorej sme čerpali teoretické poznatky.

Pre vypracovanie praktickej časti práce sme potrebovali získať relevantné údaje v oblasti manažérskeho rozhodovania. Prieskum sme vykonali v spoločnosti Danucem Slovensko a.s.. V prieskume sme použili empirickú metódu – dotazník, práve preto, lebo je najvhodnejšia na získavanie informácií v krátkom čase aj pri väčšom množstve respondentov tvoriacich reprezentatívnu vzorku. Pri tvorbe dotazníka sme vychádzali z nadobudnutých teoretických vedomostí. Dotazník sme vytvorili pomocou Microsoft Forms – teda pomocou online tvorcom prieskumu. Dotazník má 24 otázok a tie sme si rozdelili na štyri časti a to teda na:

1. Charakteristika respondentov
2. Všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov
3. Otázky týkajúce sa metód rozhodovania a ich využitie
4. Bariéry rozhodovania

Dotazník sme rozposlali pomocou mailu zamestnancom spoločnosti Danucem Slovensko a.s., ktorí nám následne dotazník vyplnili. Dotazník vyplnilo 20 zamestnancov. Dotazník bol anonymný, aby sme zabezpečili neobjektívnejšie údaje pre náš výskum.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na vyhodnocovanie a spracovávanie získaných údajov z dotazníkového prieskumu v oblasti rozhodovacích procesov v manažmente podniku sme využili viaceré metódy:

- **Abstrakcia** – túto metódu sme využívali najmä pri teoretickej časti práce, nakoľko nám využite tejto metódy umožnilo vytriediť relevantné informácie spomedzi veľkého množstva dostupných zdrojov.
- **Deskripcia** – pomocou tejto metódy sme opisovali jednotlivé časti v teoretickej časti práce.
- **Analýza** – využili sme ju v teoretickej aj praktickej časti, kedy sme skúmali jednotlivé dopodrobna.
- **Syntéza** – vďaka tejto metóde sme vytriedené informácie združili do celku.
- **Indukcia a dedukcia** – pomocou týchto metód sme na základe teoretických poznatkov zostavili dotazník, pomocou ktorého sme skúmali rozhodovacie procesy v manažmente v konkrétnej spoločnosti.
- **Komparácia** – využili sme ju najmä v praktickej časti práce, kedy sme porovnávali rozhodovanie manažérov na rôznej úrovni

4 Výsledky práce

Našu praktickú časť sme vykonávali v spoločnosti Danucem Slovensko a.s., kedy sme pomocou dotazníkového prieskumu skúmali, na základe čoho a ako sa rozhodujú manažéri tejto spoločnosti. Taktiež sme skúmali, aké sú najčastejšie bariéry, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie manažérov.

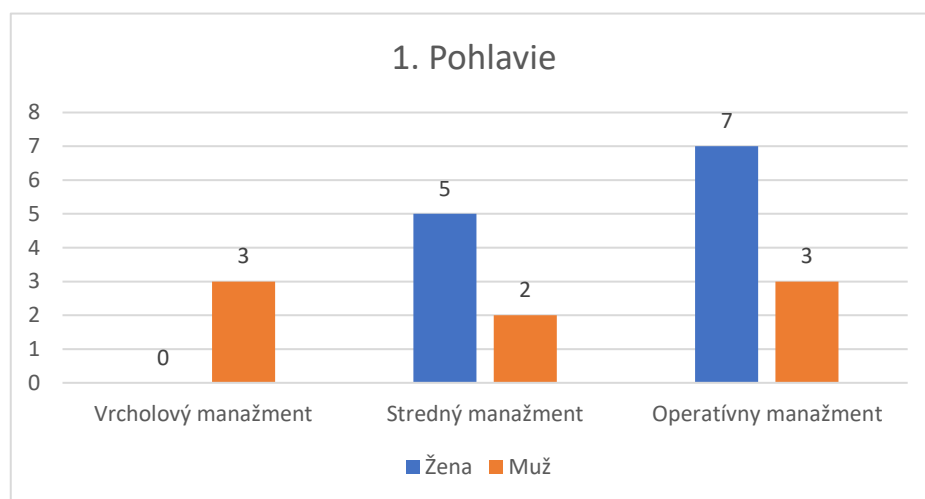
Dotazníkový prieskum sme rozdelili na tri časti a to teda charakteristika respondentov, všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov, otázky týkajúce sa metód rozhodovania a ich využitie a bariéry rozhodovania.

4.1 Výsledky z dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum je často využívanou metódou v prieskumoch verejnej mienky, marketingu, sociálnej a politologickej výskumnej oblasti a mnohých ďalších. Jeho hlavný cieľ je získať od vzorky respondentov informácie k danej problematike. Výsledky nášho prieskumu nám umožnia získať prehľad o rozhodovacom procese v spoločnosti Danucem Slovensko a.s..

4.1.1 Charakteristika respondentov

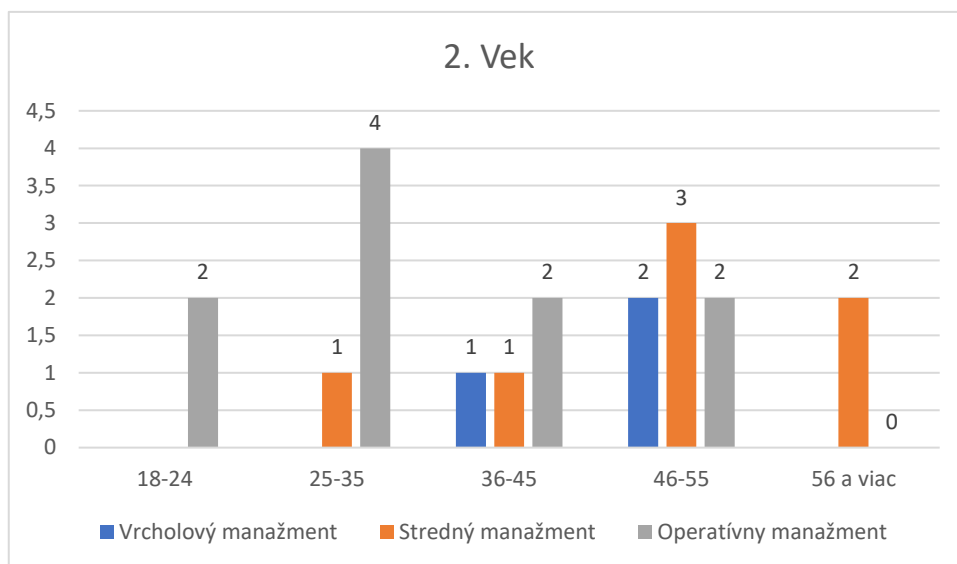
V prvej časti teda v základnej charakteristike respondentov sme zisťovali pohlavie, vek, dĺžku pôsobenia v spoločnosti a úroveň riadenia.



Graf 1 Pohlavie

Zdroj: vlastné spracovanie

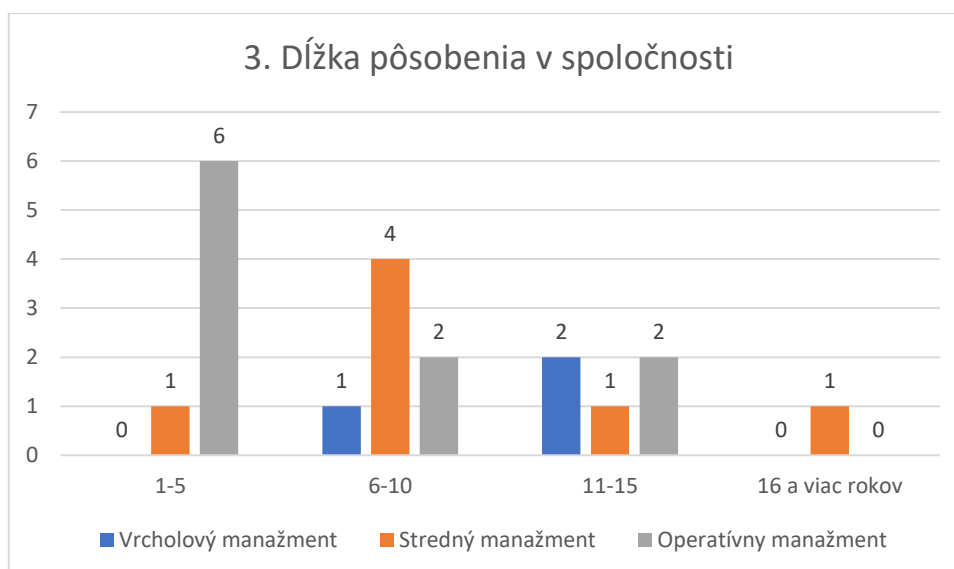
Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo celkovo 20 respondentov, z čoho bolo 12 žien a 8 mužov. Dotazník vyplnili konkrétne 3 zamestnanci vrcholového manažmentu, 7 zamestnancov stredného manažmentu a 10 zamestnancov, ktorí pracujú na operatívnom manažmente. Na vrcholovej úrovni riadenia pracujú len muži.



Graf 2 Vek

Zdroj: vlastné spracovanie

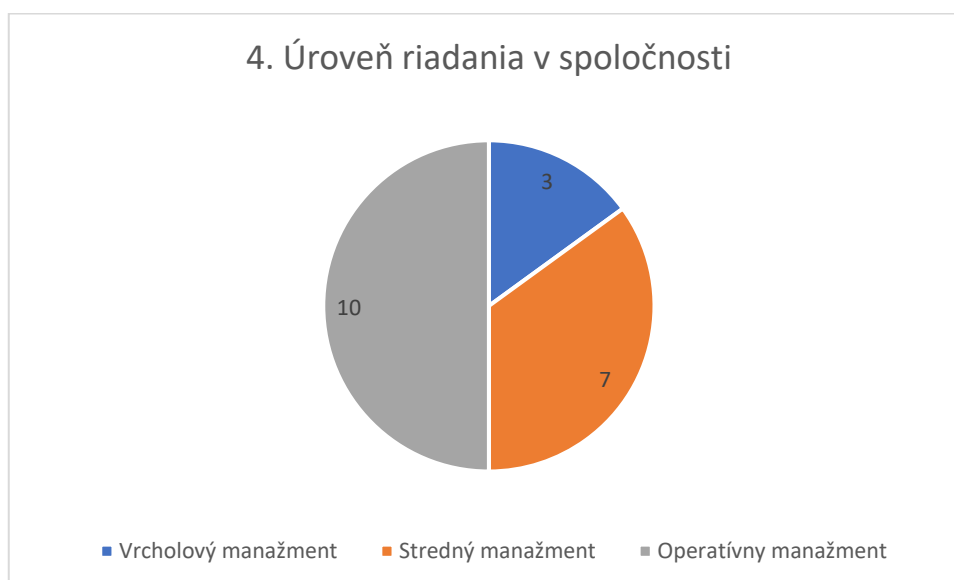
Vek respondentov sme rozdelili do piatich rozpätí. Najväčšie zastúpenie majú respondenti vo veku 46-55 a najnižší počet respondentov je v rozpätí 18-24 a 56 a viac, pričom v oboch vekových kategóriách odpovedali dvaja respondenti. Na grafe môžeme tiež vidieť, že v rozpätí 25-35 rokov sú štyria respondenti, ktorí pracujú na operatívnom stupni riadenia a na rozpätí 56 a viac nemá tento stupeň žiadneho zástupcu.



Graf 3 Dĺžka pôsobenia v spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe, ktorý zaznamenáva dĺžku pôsobenia respondentov v spoločnosti môžeme vidieť, že práve 1-5 rokov pracuje až 85,71% respondentov, ktorí pracujú na operatívnom stupni riadenia. 6-10 rokov pôsobenia v spoločnosti má najväčšie zastúpenie práve stredný stupeň riadenia. Zamestnanci, ktorí pracujú na vrcholovom stupni riadenia pracujú v spoločnosti prevažne 11-15 rokov.



Graf 4 Úroveň riadenia v spoločnosti

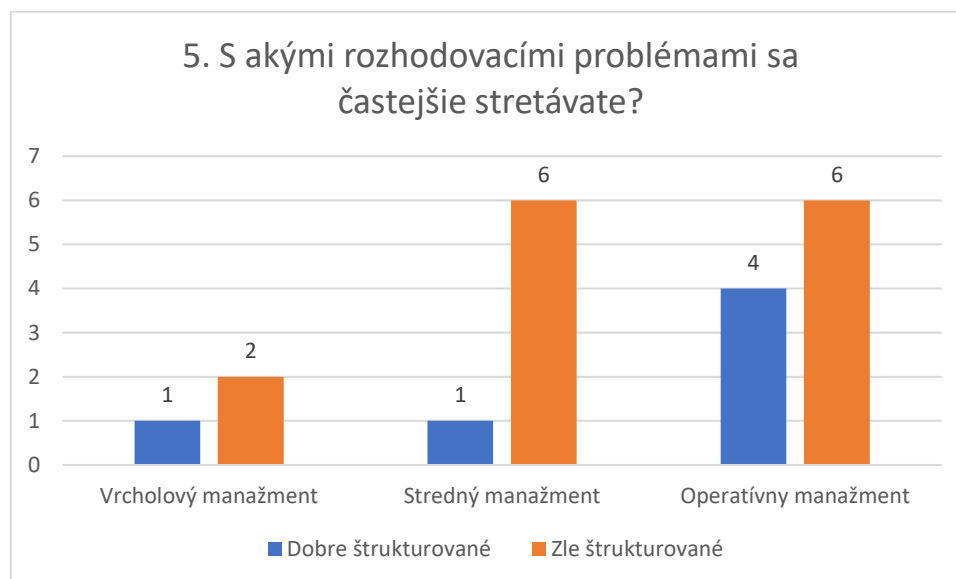
Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe číslo 4 vidíme jednotlivé zastúpenie respondentov podľa úrovne riadenia v spoločnosti. Z celkového počtu 20 respondentov je až 50% respondentov na operatívnom

stupni riadenia, 35% na strednej úrovni riadenia a 15% na vrcholovej úrovni riadenia. Toto zastúpenie je spôsobené tým, že podnik má funkčnú organizačnú štruktúru.

4.1.2 Všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov

V druhej časti dotazníka budeme skúmať všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov. Budeme sledovať, s akými problémami sa častejšie manažéri stretávajú, aké rozhodnutia robia častejšie, čo im pomáha pri rozhodovaní a iné.



Graf 5 S akými rozhodovacími problémami sa manažéri častejšie stretávajú

Zdroj: vlastné spracovanie

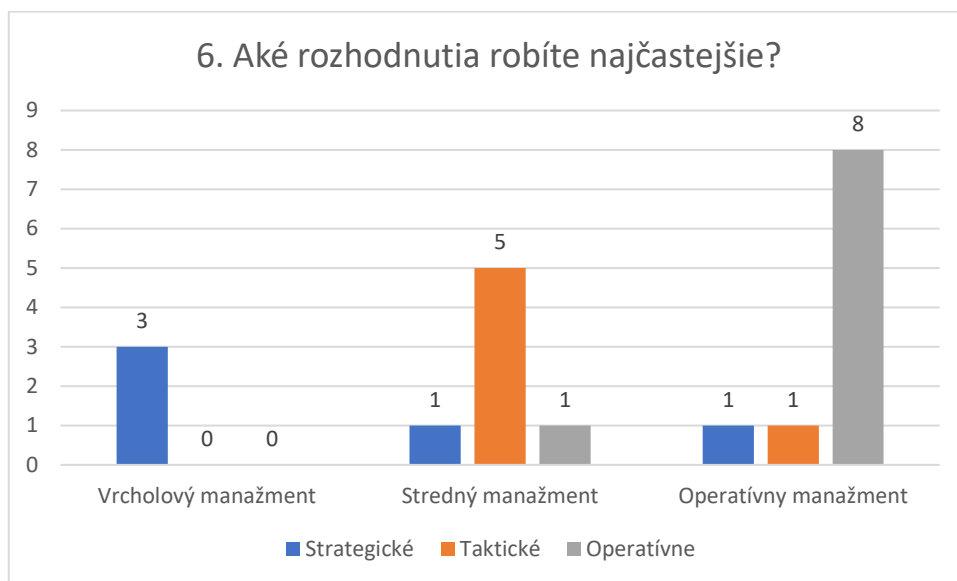
Až 70% respondentov uvádza, že sa častejšie stretáva so zle štruktúrovanými problémami.

Na vrcholovej úrovni riadenia sa zamestnanci stretávajú častejšie so zle štruktúrovanými problémami.

Na úrovni stredného stupňa riadenia sa až 85% stretáva práve s týmito problémami. Len jeden zamestnanec sa stretáva s dobre štruktúrovanými problémami.

Zaujímavé postoje sú na operatívnom stupni riadenia, kedy 60% respondentov uvádza, že sa častejšie stretáva so zle štruktúrovanými problémami a 40% uvádza, že sa stretáva častejšie s dobre štruktúrovanými problémami. Z nášho pohľadu a vedomostí o spoločnosti to môže byť spôsobené práve tým, na ktorom oddelení pracujú respondenti. Napríklad na HR oddelení sa zamestnanci operatívneho manažmentu stretávajú častejšie s rutinnými

problémami ako naopak zamestnanci na oddelení nákupu, kde sa častejšie stretávajú s problémami, ktoré treba riešiť inovatívne a kreatívne.



Graf 6 Aké rozhodnutia robia manažéri častejšie

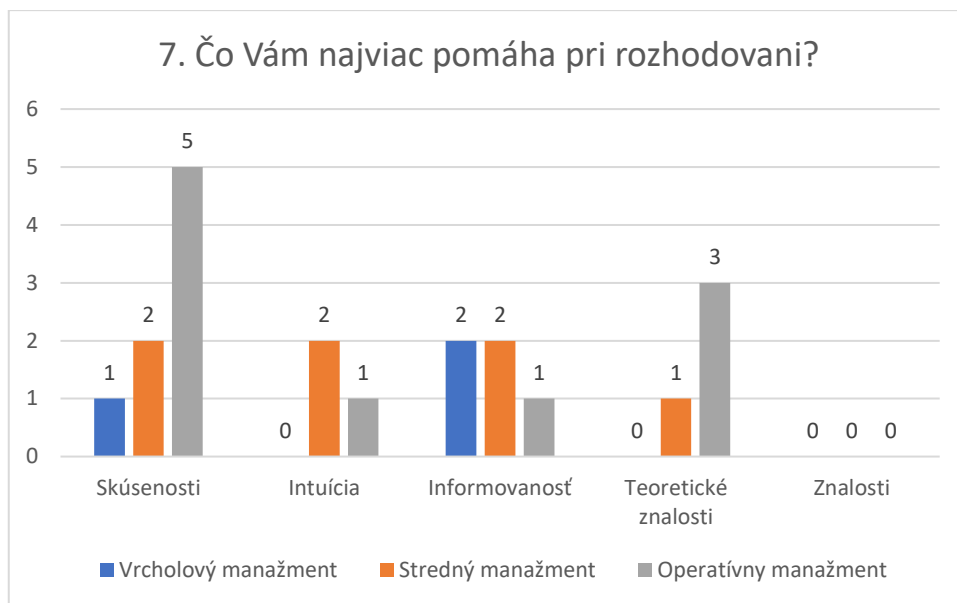
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe nadobudnutých teoretických vedomostí môžeme dospieť k záveru, že existuje vysoká miera zhody medzi teóriou a praxou, a to až na 90 %.

Vrcholový manažment podľa teoretických údajov má najčastejšie riešiť strategické rozhodovania, čo sa v našom prieskume potvrdilo na 100%, keďže všetci opýtaní respondenti, ktorí pracujú na vrcholovom stupni riadenia odpovedali, že sa najčastejšie stretávajú so strategickými rozhodnutiami.

Zamestnanci na strednom stupni riadenia by mali vykonávať taktické rozhodnutia. Až 71,43% uviedlo, že najčastejšie vykonáva taktické rozhodnutia, takže to zase potvrdilo teóriu.

Z hľadiska stupňa riadenia, by mali zamestnanci, ktorí pracujú na operatívnom stupni riadenia vykonávať operatívne rozhodnutia, čo sa potvrdilo na 80%, nakoľko až 8 zamestnancov operatívneho manažmentu z 10 uviedlo, že najčastejšie vykonáva operatívne rozhodnutia.



Graf 7 Čo pomáha najviac manažérom pri rozhodovaní

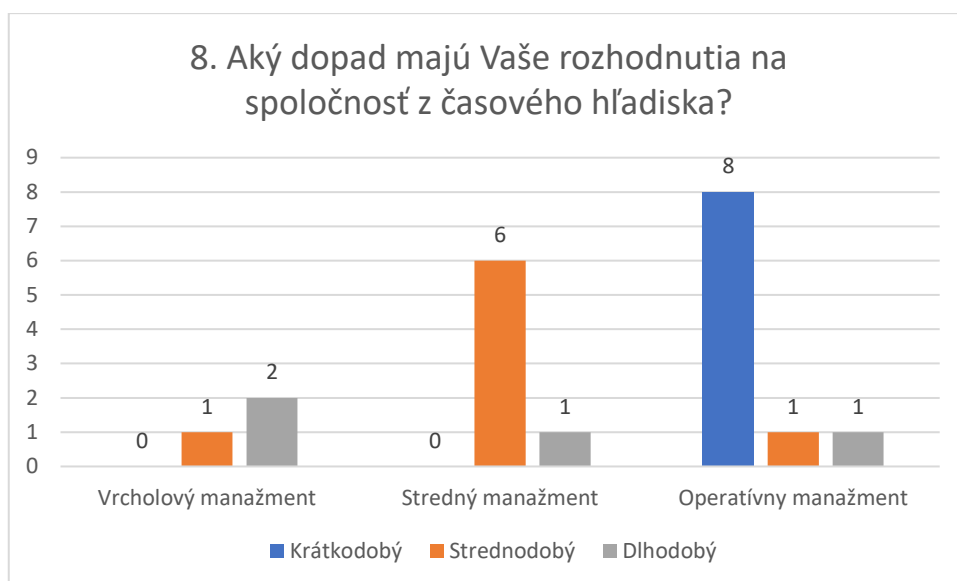
Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe číslo 7 môžeme vidieť, že respondentom vrcholového manažmentu z väčšej časti pomáha pri rozhodovaní práve informovanosť. Ani jednému respondentovi nepomáhajú najviac pri rozhodovaní znalosti.

Respondenti, ktorí pracujú na strednom stupni riadenia označili rôzne odpovede. Dvaja zamestnanci označili skúsenosti, a taký istý počet zamestnancov označilo intuíciu a informovanosť.

Respondentom, ktorí pracujú na operatívnom stupni riadenia najviac pomáhajú pri rozhodovaní práve ich skúsenosti. Túto odpoveď označilo až 50% respondentov, ďalších 30% označilo teoretické znalosti.

Ani jednému respondentovi nepomáhajú najviac pri rozhodovaní znalosti.



Graf 8 Dopad rozhodnutia manažérov na spoločnosť z časového hľadiska

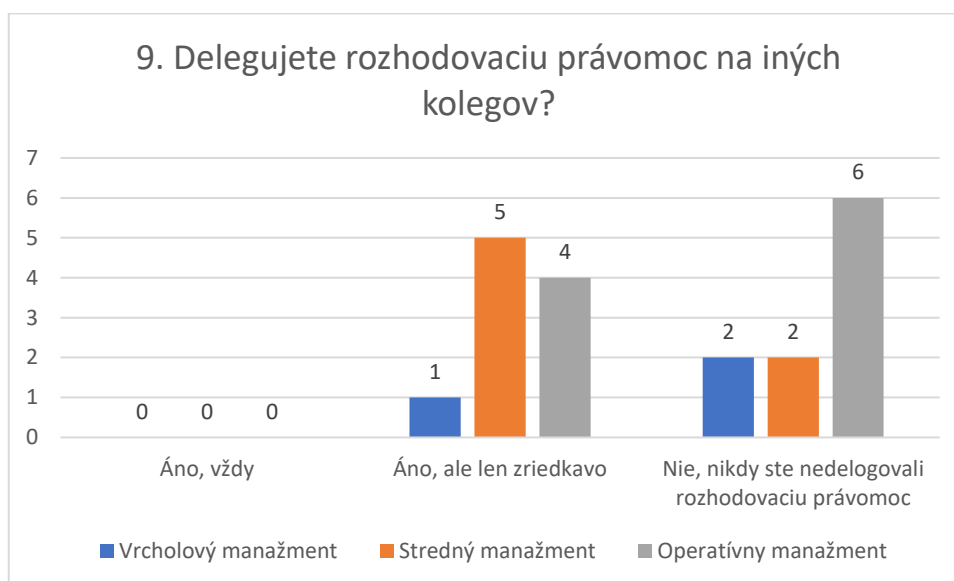
Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že sa teória opäť odzrkadlila aj v praxi, pretože tak isto, ako pri grafe číslo 6 vieme, že podľa teoretických poznatkov my malo rozhodnutie vrcholového manažmentu mať dlhodobý dopad, stredného manažmentu strednodobý a operatívneho manažmentu krátkodobý.

Dvaja z troch opýtaných zamestnancov na vrcholovom stupni riadenia si myslí, že práve ich rozhodnutia majú dlhodobý charakter.

6 zo 7 opýtaných zamestnancou stredného stupňa si myslí, že ich rozhodnutia majú strednodobý charakter a 2 z 3 opýtaných zamestnancov na vrcholovom stupni riadenia si myslí, že práve ich rozhodnutia majú dlhodobý charakter.

8 z 10 zamestnancov na operatívnom stupňa riadenia si myslí, že ich rozhodnutie má krátkodobý charakter, čo teda predstavuje až 80% zamestnancov.



Graf 9 Delegovanie rozhodovacej právomoci

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke číslo 9 sme sa respondentov pýtali, či delegujú rozhodovaciu právomoc. Ani jeden z opýtaných neodpovedal, že deleguje rozhodovaciu právomoc vždy. 50% z celkového počtu opýtaných uviedlo, že nikdy nedelegovali rozhodovaciu právomoc. Ostaných 50% z celkového počtu opýtaných odpovedalo presný opak a to teda, že delegujú rozhodovaciu právomoc, ale len zriedkavo. Práve tí, ktorí zaznačili odpoveď „Áno vždy alebo Áno, ale len zriedkavo“ ďalej pokračovali na otázku 10. a to bola otvorená otázka, kde sme sa pýtali na dôvod delegovania rozhodovacej právomoc. Nižšie v tabuľke si poriame odpovede.

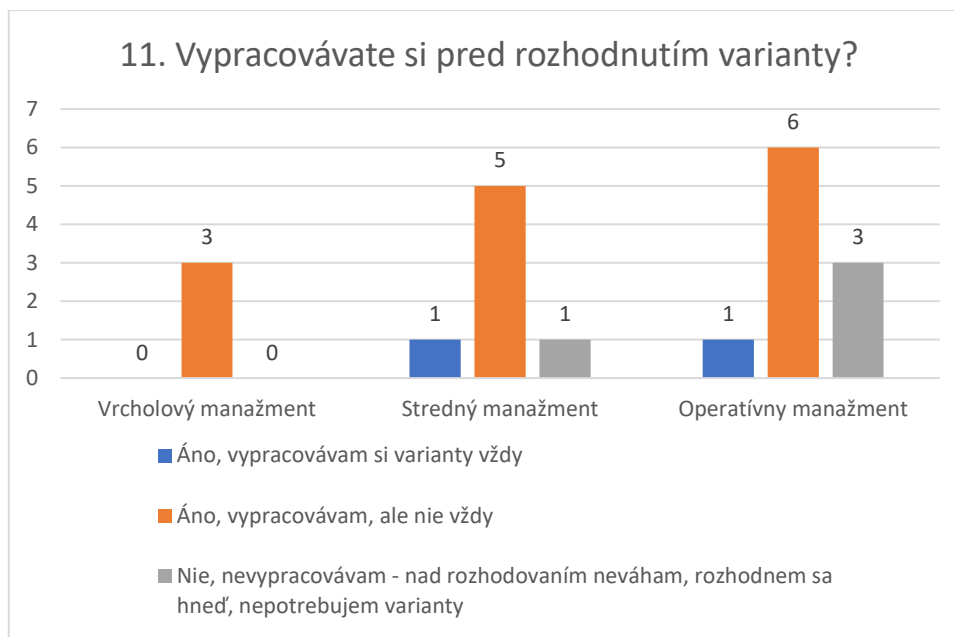
Tabuľka 1 Prečo delegujú manažéri rozhodovaciu právomoc

Odpovede	Počet
Strategické rozhodnutia ostávajú na vrcholovej úrovni manažmentu, delegujem len rozhodnutia, ktoré by významne neovplyvnili stratégiu spoločnosti	1
Sú to operatívne rozhodnutia a rozhoduje ten, kto je v agende "najviac doma"	1
Lepšie teoretické znalosti z problematiky, skúsenosti	2
Nedostatok času	3
Len menej závažné rozhodnutia	3

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke sú uvedené odpovede z 10 otázky, ktorá bola otvorená a odpovedali len tí, ktorí v predchádzajúcej otázke označili ako odpoveď „áno vždy alebo áno, ale len zriedkavo“. Najčastejšie sa opakovali dve odpovede a to:

- Nedostatok času – túto odpoveď uviedli 3 respondenti čo predstavuje 30% z celkového počtu 10. Môžeme predpokladať, že sa túto odpoveď uviedli tí zamestnanci, ktorí pracujú na viac hektickom oddelení.
- Len menej závažné rozhodnutia – túto odpoveď tiež uviedli 3 respondenti, teda 30% z celkového počtu 10 a teda môžeme predpokladať, že túto odpoveď uviedli zamestnanci na vrcholovom alebo strednom stupni riadenia, nakoľko často stoja pred závažnými rozhodnutiami a práve tie, menej závažné delegujú na stredný alebo operatívny stupeň riadenia.
- Lepšie teoretické znalosti z problematiky, skúsenosti – dvaja respondenti uviedli takúto odpoveď. Ich delegovanie je veľmi rozumné a odráža to aj ich charakter, nakoľko môžeme predpokladať, že im nevadí uznať, že niekto v ich pracovnom okolí má lepšie znalosti a skúsenosti z danej problematiky, ktorej sa týka rozhodnutie.
- Sú to operatívne rozhodnutia a rozhoduje ten, kto je v agende "najviac doma – takúto odpoveď uviedol jeden respondent a je to v princípe podobná odpoveď ako „lepšie teoretické znalosti z problematiky, skúsenosti“.
- Strategické rozhodnutia ostávajú na vrcholovej úrovni manažmentu, delegujem len rozhodnutia, ktoré by významne neovplyvnili stratégiu spoločnosti – jeden respondent z celkového počtu 10 uviedol takúto odpoveď. Môžeme predpokladať, že sa teda jedná o manažéra na vrcholovej úrovni riadenia, nakoľko ako spomína, deleguje len také rozhodnutia, ktoré neovplyvnia stratégiu spoločnosti.



Graf 10 Vypracovávanie variantov pred rozhodnutím

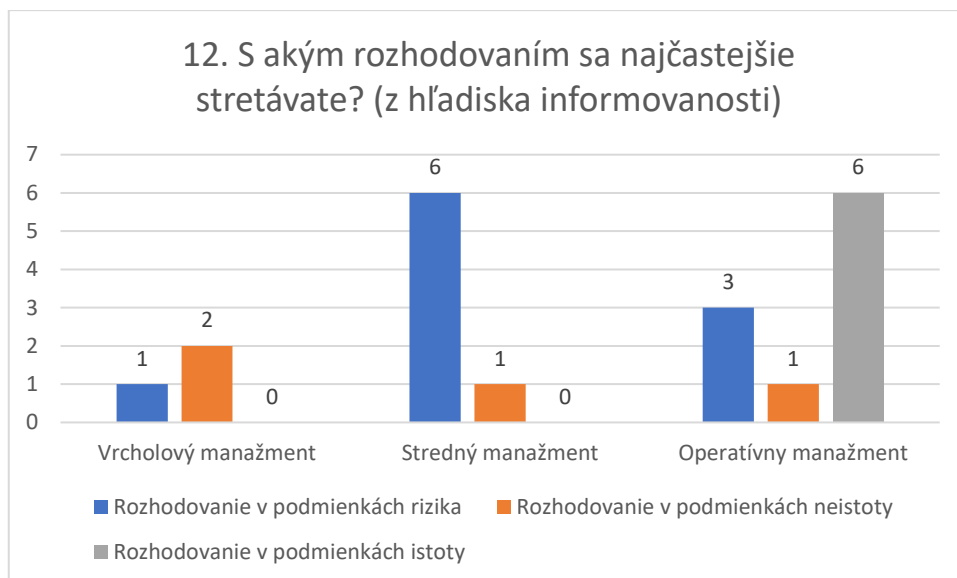
Zdroj: vlastné spracovanie

V grafe 11 môžeme vidieť, že až 70% z celkového počtu opýtaných si pred rozhodovaním vypracováva varianty, ale nie vždy. Konkrétne je to 15% zamestnancov vrcholového manažmentu, 25% zamestnancov stredného manažmentu a 30% zamestnancov operatívneho manažmentu.

Ak sa na to pozeráme z hľadiska stupňa riadenia, tak môžeme napríklad vidieť, že 100% zamestnancov vrcholového manažmentu odpovedalo, že si vypracováva varianty, ale nie vždy.

Až 30% z celkového počtu respondentov na operatívnom stupni riadenia, teda z 10 zamestnancou odpovedalo, že si nevypracovávajú varianty.

Len dvaja z celkového počtu opýtaných, teda z 20 odpovedalo, že si vypracovávajú varianty vždy a to konkrétne jeden zamestnanec operatívneho a jeden stredného stupňa riadenia.



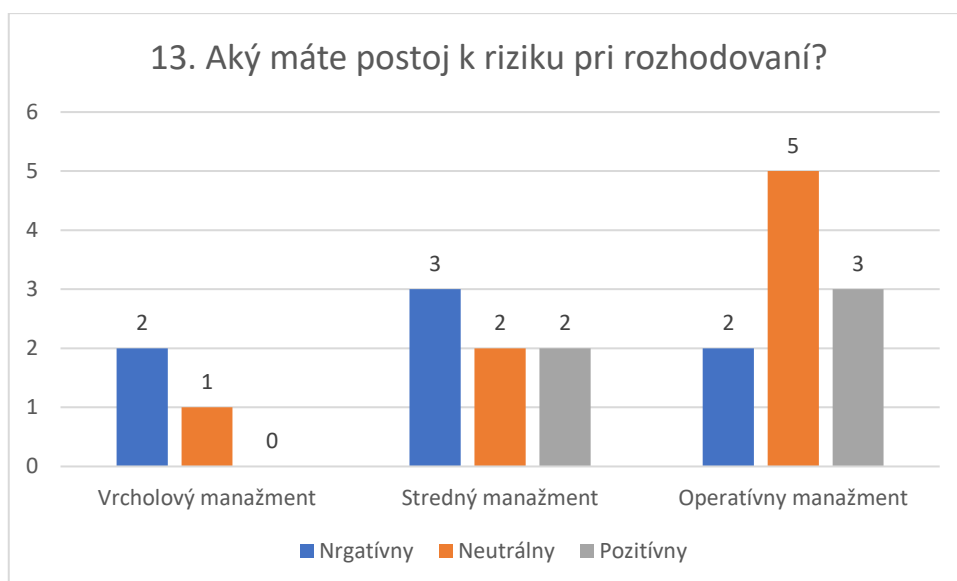
Graf 11 Najčastejšie rozhodovanie manažérov

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska informovanosti sa zamestnanci vrcholového manažmentu stretávajú najčastejšie v rozhodovaní v podmienkach neistoty, nakoľko dvaja z troch označili túto odpoveď.

Až 85,71 zamestnancov stredného manažmentu sa najčastejšie rozhoduje za podmienok rizika.

Opakom sú zamestnanci operatívneho manažmentu, pretože 60% zamestnancov uviedlo, že sa rozhoduje za podmienok istoty.



Graf 12 Postoj k riziku

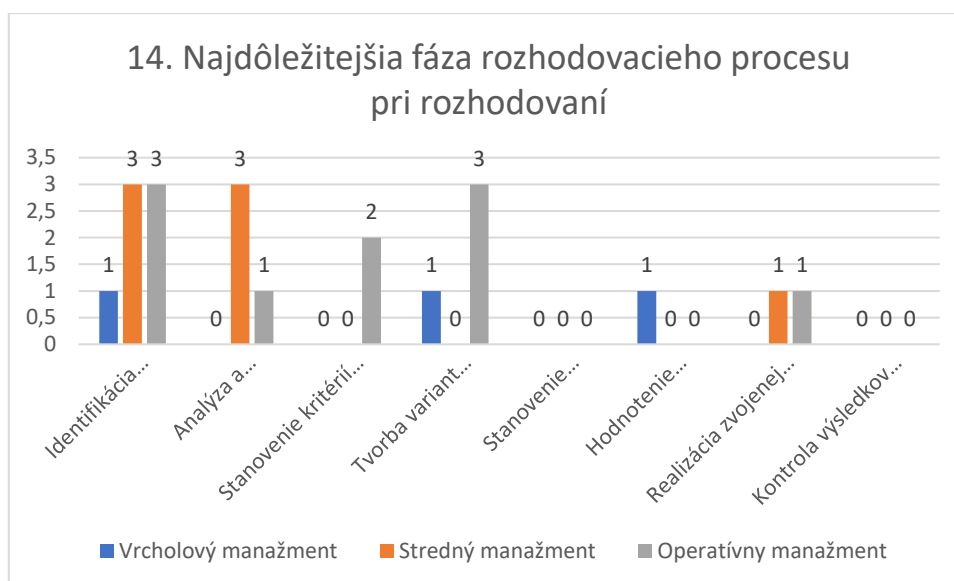
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke číslo 13 sme sa respondentov pýtali, aký majú postoj k riziku pri rozhodovaní a spracovali sme výsledky na základe stupňa riadenia.

Vrcholový manažment má negatívny postoj k riziku preto, lebo dvaja z troch čo predstavuje 66,66% opýtaných odpovedalo, že majú negatívny postoj k riziku pri rozhodovaní.

V strednom manažmente majú zamestnanci skôr negatívny postoj k riziku pri rozhodovaní, pretože až 42,85% opýtaných zamestnancov má negatívny postoj k riziku pri rozhodovaní.

Operatívny manažment má väčšinou neutrálny postoj k riziku pri rozhodovaní pretože 50% opýtaných zvolilo možnosť, že majú neutrálny postoj k riziku pri rozhodovaní.



Graf 13 Najdôležitejšia fáza rozhodovacieho procesu

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke číslo 14 sme zisťovali, ktorá fáza rozhodovacieho procesu je najdôležitejšia pre manažerov a skúmanom podniku.

Tu boli odpovede rôzne, ale 35%, teda 7 ľudí sa zhodlo, že pre nich je najdôležitejšia identifikácia rozhodovacích problémov.

Štyria zamestnanci označili, že pre nich je najdôležitejšia analýza a formulácia rozhodovacích problémov.

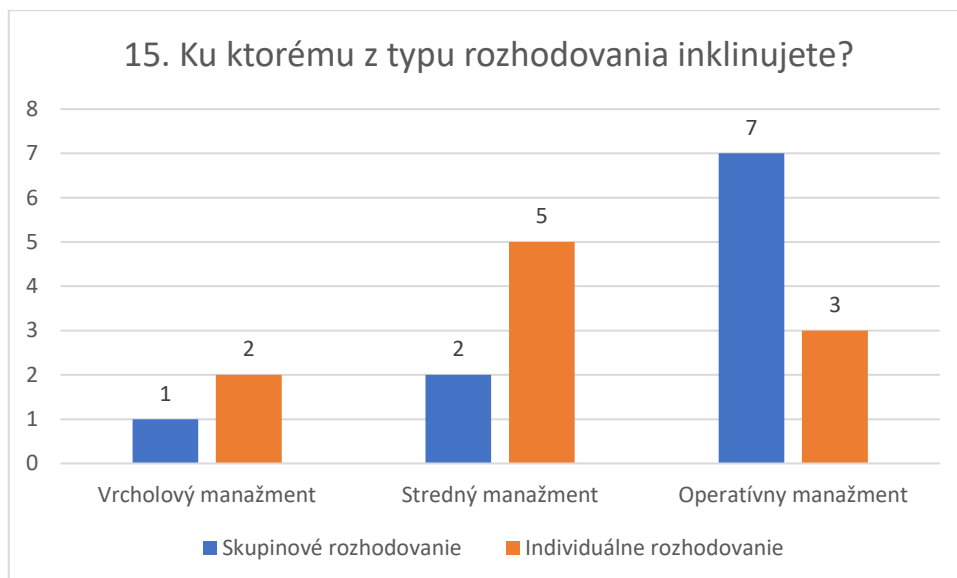
Rovnaký počet zamestnancov označilo, že pre nich je najdôležitejšou fázou tvorba variant riešenie rozhodovacích problémov.

Dvaja zamestnanci označili, že pre nich je najdôležitejšia fáza realizácia zvolenej varianty rozhodovania.

Pre jedného respondenta je najdôležitejšia fáza hodnotenie dôsledkov variant rozhodovania.

Nikto neoznačil za najdôležitejšiu fázou rozhodovacieho procesu stanovenie kritérií hodnotenia variant ani kontrolu výsledkov zrealizovanej varianty.

Podľa teoretických vedomostí môžeme usúdiť, že práve identifikácia rozhodovacieho problému je jednou z najdôležitejších fáz rozhodovacieho procesu, takže 35% respondentov poznalo správnu odpoveď.



Graf 14 Typ rozhodovania - inklinácia

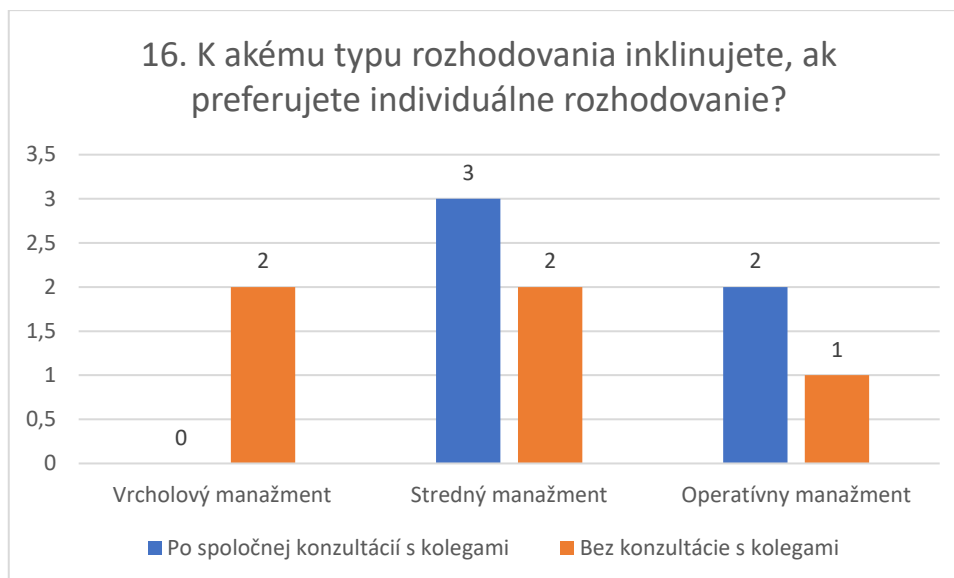
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke číslo 15 sme sa respondentov pýtali k akému typu rozhodovania inklinujú alebo teda, ktoré preferujú.

Vo vrcholovom manažmente zamestnanci inklinujú k individuálnemu rozhodovaniu, pretože dvaja z troch opýtaných zvolilo túto možnosť.

V strednom manažmente tiež zamestnanci inklinujú k individuálnemu rozhodovaniu pretože päť zo siedmich opýtaných zamestnancov čo predstavuje 71,45% zvolilo možnosť individuálneho rozhodovania.

V operatívnom manažmente môžeme vidieť zmenu, pretože sa zamestnanci skôr prikláňajú k skupinovému rozhodovaniu. Sedem z desať opýtaných, čo je až 70% zamestnancov zvolilo možnosť skupinového rozhodovania.



Graf 15 Druh individuálneho rozhodovania

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke číslo 16 sme sa zamestnancov pýtali k akému rozhodovaniu inklinujú, či už k rozhodovaniu po spoločnej konzultácii s kolegami alebo bez konzultácie s kolegami.

Na túto otázku odpovedali len tí zamestnanci ktorí odpovedali v predchádzajúcej otázke , že preferujú individuálne rozhodovanie.

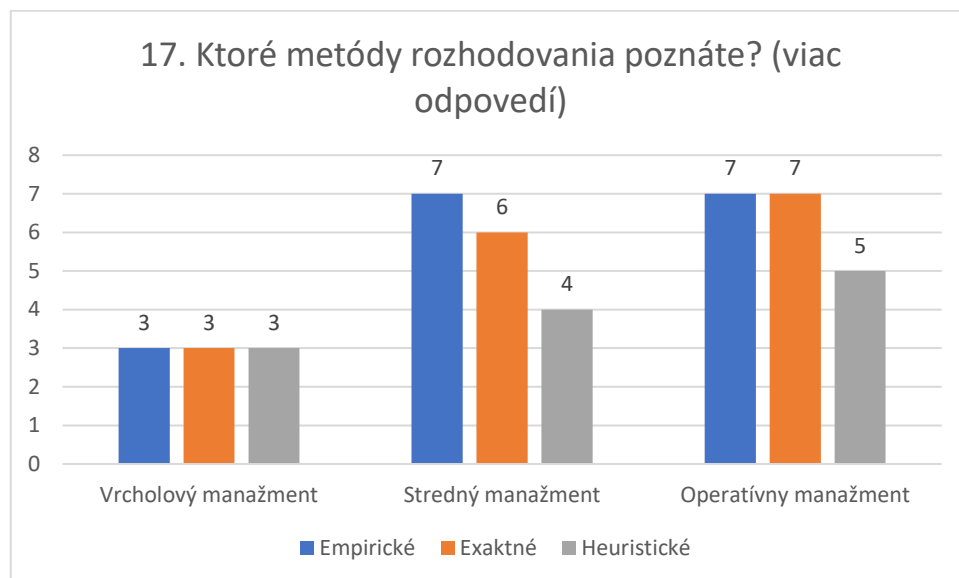
Vo vrcholovom manažmente odpovedali zamestnanci jednohlasne ,že pri rozhodovaní nepotrebuje konzultácie so kolegami.

V strednom manažmente prevažne zamestnanci potrebujú spoločnú konzultáciu s kolegami, pretože až 60% zvolilo možnosť spoločnej konzultácie s kolegami.

V operatívnom manažmente taktiež väčšina zamestnancov potrebuje spoločnú konzultáciu s kolegami, pretože dvaja z troch opýtaných zamestnancov zvolilo túto možnosť.

4.1.3 Rozhodovacie metódy

V tretej časti dotazníka sa budeme venovať rozhodovacím metódam a ich využívanie manažérov spoločnosti Danucem Slovensko a.s.



Graf 16 Metódy, ktoré zamestnanci poznajú

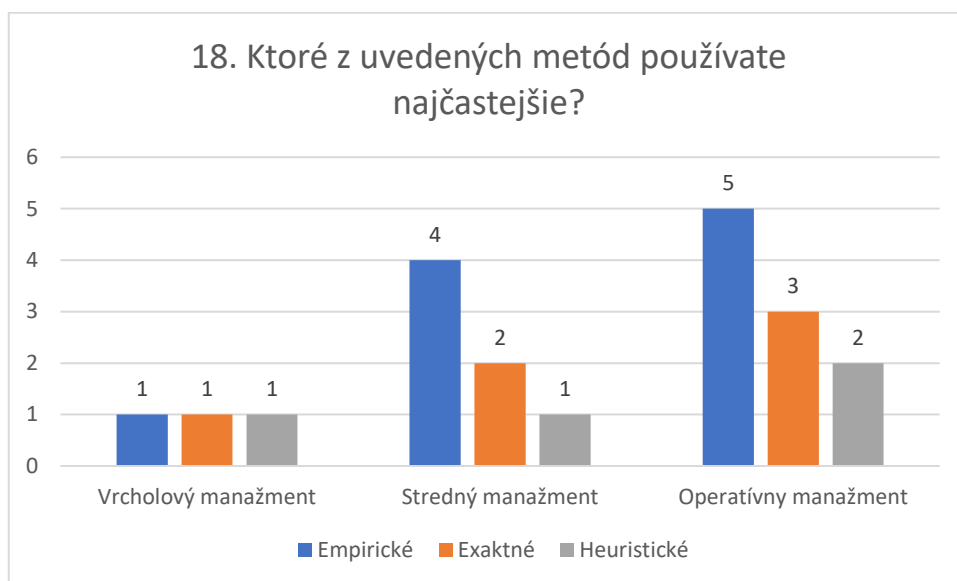
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke 17 sme sa respondentov pýtali, ktoré metódy rozhodovania poznajú. Respondenti mali označiť všetky, ktoré poznajú.

Z grafu vyplýva, že každý zamestnanec vrcholového manažmentu pozná všetky metódy rozhodovania, čo je veľmi pozitívne.

Všetci zamestnanci stredného manažmentu poznajú empirické metódy rozhodovania, 85,75% zamestnancov pozná exaktné metódy a len 57,15% zamestnancov pozná heuristické metódy.

Na operatívnom stupni riadenia zamestnanci poznajú na rovnakej úrovni empirické a exaktné metódy a to konkrétne 70% zamestnancov. 50% z opýtaných pozná aj heuristické metódy.



Graf 17 Najčastejšie využívané metódy

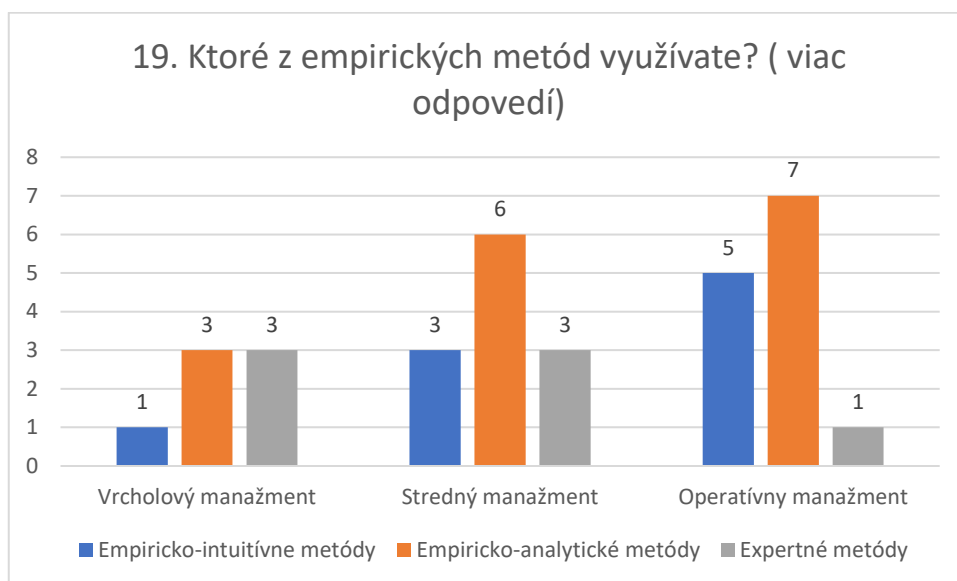
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke 18 sme zisťovali, ktorú metódu rozhodovania používajú zamestnanci najčastejšie.

Vidíme, že zamestnanci vrcholového manažmentu uviedli, že každý používa najčastejšie inú metódu. Tento výsledok môže byť spôsobený preferenciou zamestnancou alebo aj pracovnou oblasťou, ktorá je pre každého zamestnanca vrcholového manažmentu samozrejme rozdielna.

Zamestnanci stredného manažmentu najčastejšie používajú práve empirické metódy, pretože až 57,15% zamestnancov ich používa.

Taktiež až 50% zamestnancou operatívneho manažmentu využíva najčastejšie empirické metódy.



Graf 18 Empirické metódy

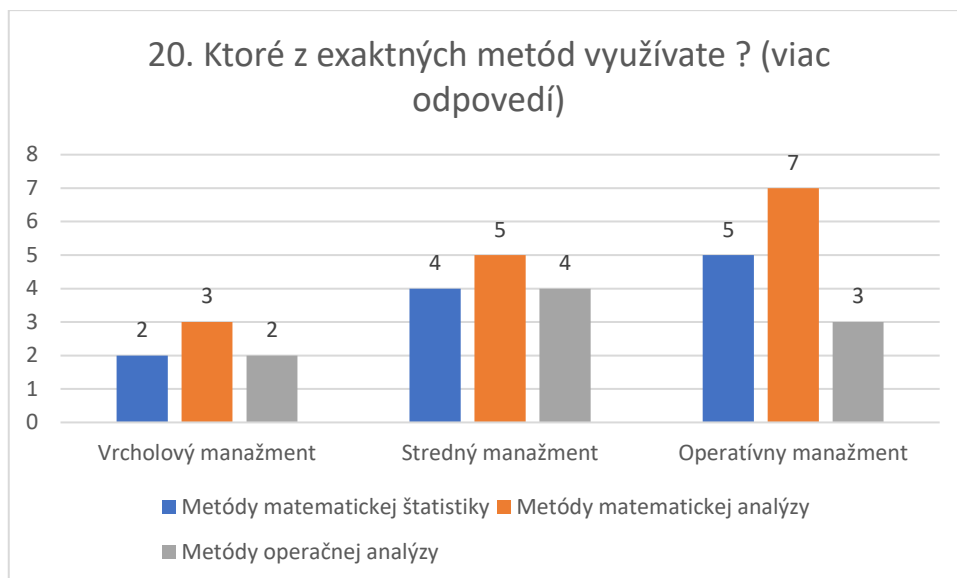
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke 19 sme sledovali, ktoré z empirických metód zamestnanci využívajú. Označiť mali všetky, ktoré využívajú.

100% respondentov, ktorí pracujú na vrcholovom manažmente označi že využívajú empiricko-analytické a expertné metódy. Len jeden respondent vrcholového manažmentu využíva aj empiricko-intuitívne metódy. Pri vrcholovom manažmente je veľmi dobré, že sa zamestnanci využívajú metódy, ktoré sa opierajú o kvalitné názory odborníkov.

Až 85,75% zamestnancov stredného manažmentu využíva empiricko – analytické metódy. Zamestnanci operatívneho manažmentu používajú tiež prevažne empiricko – analytické metódy, keďže až 70% z nich ich využíva.

Taktiež ale 50% zamestnancov operatívneho manažmentu využíva empiricko – intuitívne metódy. Táto skutočnosť môže byť zapríčinená práve tým, že zamestnanci operatívneho manažmentu riešia menej závažné rozhodnutia a môžu pri nich lepšie využiť svoje skúsenosti a intuíciu.



Graf 19 Exaktné metódy

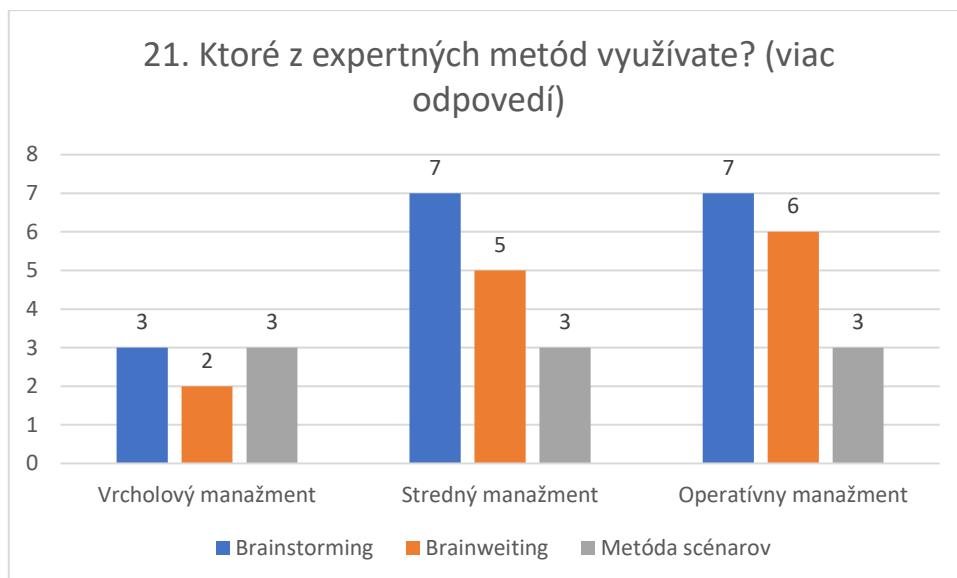
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke 20 sme skúmali, aké všetky z exaktných metód rozhodovania využívajú zamestnanci.

Všetci zamestnanci na vrcholovom stupni riadenia využívajú metódy matematickej analýzy. To môže byť zapríčinené tým, že spoločnosť často vypracováva rôzne analýzy a tým pádom to majú aj zamestnanci osvojené. 66,66% zamestnancov z vrcholového manažmentu využíva aj metódy matematickej štatistiky a metódy operačnej analýzy.

Zamestnanci na strednej úrovni riadenia využívajú každú zo spomínaných metód, nakoľko výsledky z grafu sú veľmi podobné.

Zamestnanci operatívneho stupňa riadenia preferujú využívanie metód matematickej analýzy, podobne ako zamestnanci vrcholového stupňa riadenia. Ale taktiež, 50% z nich využíva aj metódy matematickej štatistiky a len 30% z nich používa metódy operačnej analýzy.



Graf 20 Expertné metódy

Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke 21 sme sa respondentov pýtali, ktoré z expertných metód využívajú v svojom zamestnaní.

Až 100% zamestnancov vrcholového manažmentu využíva brainstorming aj metódu scénarov. Dvaja zamestnanci z troch využívajú aj brainwriting.

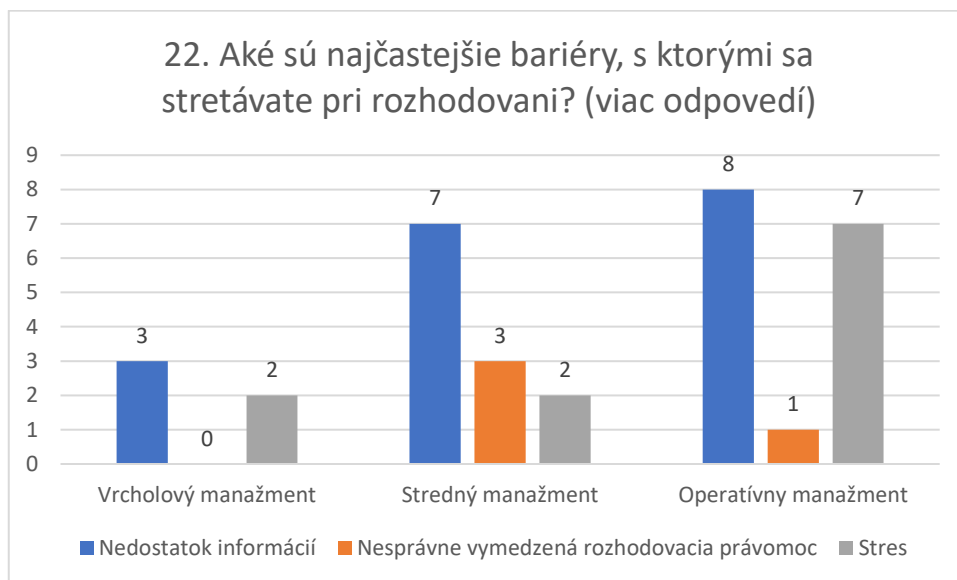
Všetci, teda 100% z opýtaných respondentov stredného manažmentu využívajú brainstorming, 71,45 % zamestnancov využíva aj brainwriting a len 42,85% zamestnancov využíva metódu scénarov.

70% zamestnancov operatívneho manažmentu využíva pri svojom rozhodovaní práve brainstorming, 60% brainwriting a len 30% využíva metódu scénarov.

Z celkového počtu respondentov to je 20 až 85% opýtaných využíva pri rozhodovaní brainstorming, ktorý ako môžeme vidieť je najobľúbenejší pri rozhodovaní.

4.1.4 Bariéry rozhodovania

V poslednej časti dotazníkového prieskumu budeme analyzovať bariéry efektívneho rozhodovania manažérov spoločnosti Danucem Slovensko a.s..



Graf 21 Bariéry rozhodovania

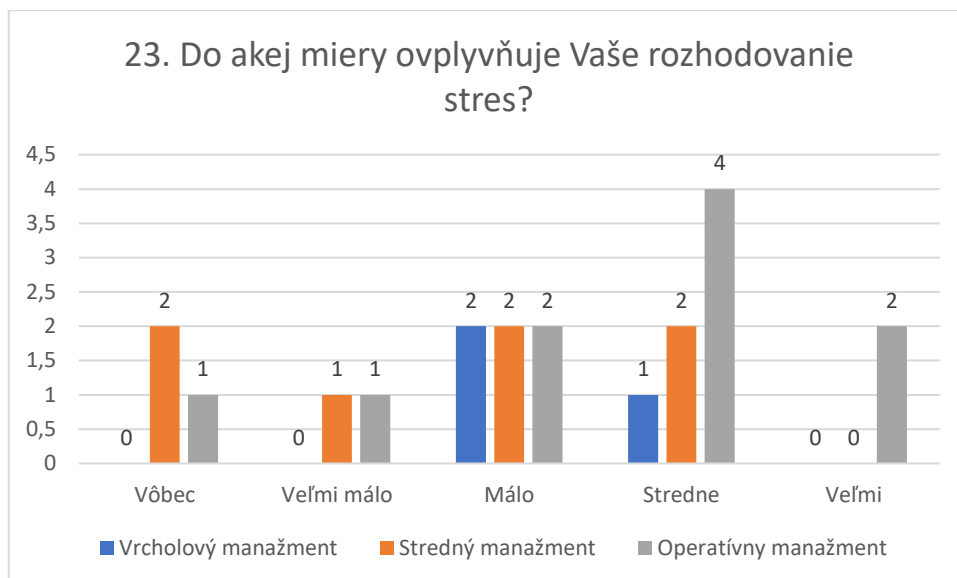
Zdroj: vlastné spracovanie

V otázke 22 sme zisťovali, aké sú najčastejšie bariéry s ktorými sa respondenti stretávajú. Označiť mali všetky, s ktorými sa stretávajú.

Môžeme vidieť, že všetci zamestnanci vrcholového manažmentu sa stretávajú s tým, že nemajú dostatočné informácie na to, aby spravili rozhodnutie. Doch zamestnancov ovplyvňuje pri rozhodovaní stres.

Tak isto, 100% zamestnancov stredného manažmentu bojuje pri rozhodovaní s nedostatočnými informáciami. 42, 85% zamestnancov považuje za bariéru aj to, že si myslia, že je nesprávne vymedzená rozhodovacia právomoc. Iba 28,57% zamestnancov ovplyvňuje pri rozhodovaní stres.

Až 80% zamestnancov operatívneho manažmentu má nedostatočné informácie na to, aby mohli uskutočniť rozhodnutie. Veľkú časť zamestnancov, až 70% ovplyvňuje stres a považujú ho za bariéru pri rozhodovaní.



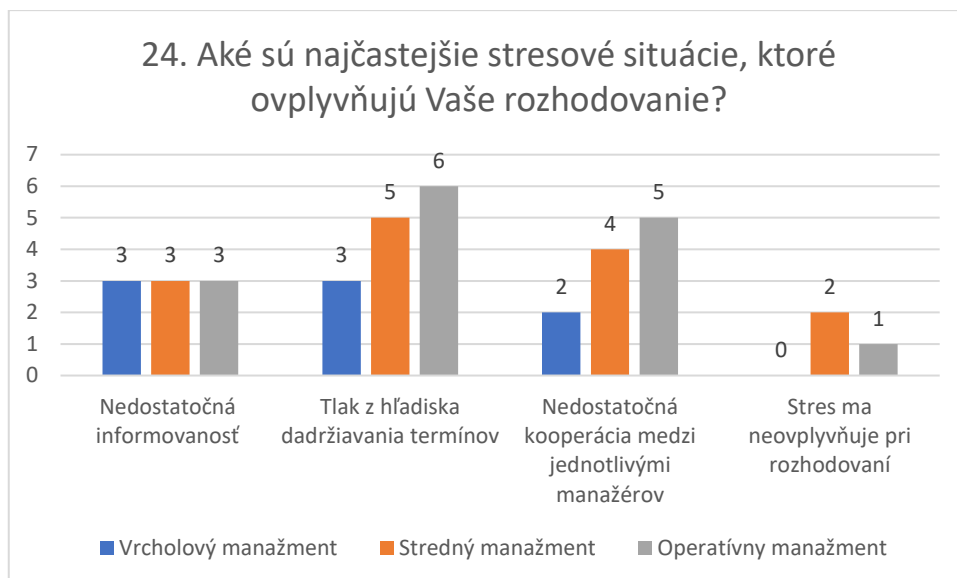
Graf 22 Miera vplyvu stresu na rozhodovanie

Zdroj: vlastné spracovanie

Nakoľko sme predpokladali, že práve stres bude z veľkej časti bariérou pri rozhodovaní veľa zamestnancov, zaujímalo nás, do akej miery ich ovplyvňuje.

Podľa grafu vidíme, že z celkového počtu teda 20 respondentov stred neovplyvňuje vôbec len 15% zamestnancov. Stredne ovplyvňuje stres až 35% zamestnancov. Najvyššiu mieru, teda veľmi ovplyvňuje stres 10% zamestnancov, čo predstavuje dvoch zamestnancov a obaja sú zamestnanci na operatívnom stupni riadenia.

Až 66,66% zamestnancov vrcholového manažmentu označilo, že ich stres ovplyvňuje málo, čo je dobré, nakoľko by nebolo vhodné, ak by ich strategické rozhodnutia, ktoré sú dôležité ovplyvňoval do veľkej miery stres.



Graf 23 Stresové situácie

Zdroj: vlastné spracovanie

V poslednej otázke sme sa zamerali na zisťovanie konkrétnych stresových situácií, ktoré ovplyvňujú manažérov pri rozhodovaní.

Zistili sme, že 15% z celkového počtu teda z 20 opýtaných neovplyvňuje stres pri rozhodovaní vôbec., to sú teda traja respondenti.

Manažérov vrcholového manažmentu najviac ovplyvňuje pri rozhodovaní nedostatočná informovanosť ale aj tlak z hľadiska dodržiavania termínov, nakoľko všetci traja repondenti uviedli tieto odpovede.

Manažérov stredného manažmentu najviac ovplyvňuje tlak z hľadiska dodržiavania termínov, nakoľko až 71,45% uviedlo túto odpoveď.

Manažérov operatívneho manažmentu taktiež najviac ovplyvňuje tlak z hľadiska dodržiavania termínov, čo predstavuje 30% ale 25%. Zaujímavosťou je, že 66,66% vrcholového manažmentu, 57,15% stredného manažmentu a 60% operatívneho manažmentu ovplyvňuje nedostatočná kooperácia medzi jednotlivými manažérmi.

Diskusia

Dotazníkovým prieskumom sme získali informácie a údaje, ktoré nám pomohli dosiahnuť náš hlavný cieľ v záverečnej práci, ktorý bol na základe teoretických vedomostí analyzovať a hodnotiť proces rozhodovania v podniku Danucem Slovensko as na základe danej analýzy navrhnúť odporúčania pre jeho zlepšenie. Dotazníkový prieskum vyplnili manažéri spoločnosti Danusem Slovensko a.s. , ktorí pracujú na rôznych úrovniach riadenia spoločnosti.

Dotazník pozostával z 24 otázok a tie sme si rozdelili na štyri časti a to teda na:

1. Charakteristika respondentov
2. Všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov
3. Otázky týkajúce sa metód rozhodovania a ich využitie
4. Bariéry rozhodovania

V prvej časti dotazníkového prieskumu sme skúmali charakteristiku respondentov v spoločnosti Danucem Slovensko a.s..

V prvej otázke dotazníkového prieskumu sme skúmali pohlavie respondentov. Zistili sme, že z 20 respondentov bolo 12 žien a 8 mužov. Môžeme povedať, že na manažérskych pozíciách v spoločnosti vládne rovnosť medzi pohlaviami. Spoločnosť sa pýši inklúziou a diverzitou zamestnancov. Rovnosť na pracovisku prináša nielen prínosy pre jednotlivca, ale aj pre spoločnosť ako celok. Môžeme teda povedať, že rovnosť na pracovisku zvyšuje produktivitu zamestnancov, zlepšuje ich spokojnosť a zároveň prispieva k udržateľnému rozvoju spoločnosti.

V druhej otázke sme skúmali vek zamestnancov. Modusom je vek v rozhraní od 46-55 rokov. V tomto veku sú dvaja manažéri vrcholového manažmentu, traja manažéri stredného manažmentu a dvaja manažéri operatívneho manažmentu. Spolu sú to siedmi manažéri. Dvaja manažéri odpovedali, že majú 56 a viac rokov. Z toho vyplýva, že až 9 manažérov je vo veku 46 a viac rokov., čo predstavuje 45% z celkového počtu opýtaných respondentov. Len 10% z opýtaných manažérov má 18-24 rokov a práve títo pracujú na operatívnom stupni riadenia, čo je teda pochopiteľné, nakoľko môžeme predpokladať, že sú to absolventi. Myslíme si, že by firma mala vytvoriť juniorské pozície , napríklad ako asistent manažéra, ktorý pôsobí na strednom alebo vrcholovom stupni riadení a tým by si spoločnosť zabezpečila skúsených a zaučených manažérov napríklad na operatívny, alebo stredný stupeň riadenia.

V tretej otázke sme zisťovali, ako dlho pôsobia respondenti v spoločnosti. Zistili sme, že sedem opýtaných pracuje v spoločnosti 1-5 rokov a taký istý počet, teda ďalších sedem opýtaných pracuje v spoločnosti 6-10 rokov. Až 25% opýtaných pracuje v spoločnosti 11-15 rokov a jeden opýtaný pracuje v spoločnosti 16 a viac rokov. Na grafe sme tiež mohli vidieť, že 1-5 rokov v spoločnosti pôsobí až 6 zamestnancov, ktorí sú na operatívnom stupni riadenia. Z interných zdrojov sme zistili, že spoločnosť má veľmi nízku fluktuáciu. Svojím spôsobom sa nám to odráža práve v tejto otázke, nakoľko je vidieť, že vyšším počtom pôsobením v spoločnosti sa zvyšuje aj stupeň riadenia v spoločnosti. Môžeme teda predpokladať, že zamestnanci sú v spoločnosti spokojní a nemajú potrebu meniť zamestnanie. Zistili sme z interných zdrojov, že spoločnosť má veľmi nízku fluktuáciu, čo naznačuje, že zamestnanci sú spokojní s prácou v spoločnosti a nemajú dôvod meniť zamestnanie. To sa odráža aj na stupeň riadenia v spoločnosti, ktorý sa zvyšuje s dlhšou dobou pôsobenia zamestnancov v spoločnosti. Informovali nás aj o tom, že ročne odchádza niekoľko desiatok zamestnancov kvôli nároku na dôchodok a z týchto zamestnancov až 90% začalo pracovať v spoločnosti hneď po ukončení štúdia a v spoločnosti pôsobili viac ako 40 rokov.

V štvrtej otázke sme sa zamerali na stupeň riadenia v spoločnosti. Zistili sme, že zo všetkých opýtaných pracujú traja manažéri na vrcholovom stupni riadenia, sedem na strednom stupni riadenia a 10 na operatívnom stupni riadenia. Môžeme predpokladať, že pri vyplnení dotazníku viacerými zamestnancami by sa počet zvyšoval priamoúmerne, nakoľko nám to vyplýva aj z organizačnej štruktúry spoločnosti, ktorá je funkčná. Myslíme si, že je vhodné aby mala spoločnosť práve takúto organizačnú štruktúru, nakoľko v spoločnosti pracuje veľa zamestnancov a môžu pracovať v rozdelených odvetviach.

V druhej časti dotazníkového prieskumu sme skúmali všeobecné informácie o rozhodovaní respondentov.

V piatej otázke sme sa pýtali, s akými rozhodovacími problémami sa stretávajú častejšie. Až 60% respondentov odpovedalo, že sa častejšie stretávajú so zle štruktúrovanými rozhodovacími problémami. To môže byť zapríčinené napríklad nedostatočným i vedomosťami a zručnosťami v danej pracovnej oblasti, ale aj pôsobením iných faktorov.

Preto by sme chceli navrhnúť spoločnosti, aby poskytla odborné školenia a vzdelávania pre manažerov, ktorí majú v niektorých oblastiach slabé stránky a navrhujeme

implementáciu systému SOFTIP v spoločnosti, ktorý umožní vrcholovým manažérom a ostatným riadiacim pracovníkom získať relevantné informácie zo všetkých dostupných dátových zdrojov nezávislých na produkčnom informačnom systéme. Týmto BI riešením budú riadiaci pracovníci na všetkých stupňoch riadenia informovaní o výsledkoch svojho oddelenia a pomôže to manažérom v lepšom rozhodovaní. Tento systém by mal pomôcť riešiť problémy manažérov

V šiestej otázke sme skúmali, aké manažéri vykonávajú rozhodnutia. Z nadobudnutých teoretických vedomostí nám vyplynulo, že sa teória rovná praxi, nakoľko vrcholový manažment vykonáva prevažne strategické rozhodnutia, stredný manažment taktické a operatívny manažment operatívne rozhodnutia.

V otázke číslo sedem sme sa pýtali respondentov, čo (akú vlastnosť, vedomosť) najčastejšie využívajú pri rozhodovaní. Až 40% respondentov uviedlo, že sa rozhoduje na základe svojich skúseností. Len 20% respondentov sa rozhoduje na základe teoretických znalostí. Ak manažéri pri rozhodovaní používajú skúsenosti a nepoužívajú teoretické znalosti, znamená to, že sa spoliehajú na svoje osobné skúsenosti, ktoré získali v minulosti. Tieto skúsenosti môžu byť významné pre efektívne rozhodovanie, pretože poskytujú praktické know-how a rýchle riešenia problémov. Na druhej strane je ťažko identifikovať nové problémy a riešiť ich efektívne. Manažéri sa môžu spoliehať na overené metódy, ktoré v minulosti fungovali, ale tieto metódy nemusia byť vhodné pre aktuálny problém. Je dôležité mať na pamäti, že skúsenosti a teoretické znalosti sa navzájom dopĺňajú. Získanie teoretických vedomostí a následné ich uplatnenie na konkrétny problém môže byť rovnako dôležité ako využitie osobných skúseností.

V prípade zložitých problémov by sme odporúčali využívať skúsenosti ako prvý krok a následne spojiť tieto skúsenosti s teoretickými znalosťami pre dosiahnutie najlepšieho výsledku.

V otázke deväť sme zisťovali, či respondenti delegujú svoju rozhodovaciu právomoc. Zistili sme že ani jeden respondent nedeleguje svoju rozhodovaciu právomoc vždy. 50% respondentov deleguje, ale len niekedy a zvyšných 50% nedeleguje. Ak manažér deleguje rozhodovaciu právomoc, môže tým zvýšiť efektivitu a rýchlosť rozhodovania, pričom zamestnancov priamo zúčastňuje procesu rozhodovania a prispievať svojimi skúsenosťami a znalosťami k lepším rozhodnutiam. Taktiež môže zvýšiť motiváciu zamestnancov, pretože ich zapája do rozhodovacieho procesu. Na druhej strane, delegovanie rozhodovacej

právomoci môže viesť k nedostatočnej kontrole nad procesom a výsledkom rozhodnutia. Ak zamestnanec, ktorému bola delegovaná rozhodovacia právomoc, nemá žiadne skúsenosti alebo znalosti, môže viesť k zlému rozhodnutiu. V konečnom dôsledku záleží na manažérovi, aby sa rozhodol, či delegovanie rozhodovacej právomoci je vhodné.

Mala by sa zabezpečiť spätná kontrola, podpora a väzba pre zamestnancov, ktorí sú zapojení do procesu rozhodovania.

V otázke trinásť sme zisťovali, aký majú respondenti prístup k riziku pri rozhodovaní. Len 35% respondentov uviedlo, že majú negatívny prístup k riziku pri rozhodovaní. 65% respondentov označilo, že majú k riziku neutrálny alebo pozitívny prístup. Neutrálny môže vo veľa prípadoch znamenať, že sa manažér prikloní k riziku. Môže to byť dobré, ak manažéri majú správny a vyvážený prístup k riziku pri rozhodovaní. V niektorých prípadoch, ako napríklad pri inováciách a podnikaní, môže byť potrebné prijať riziko pre dosiahnutie úspechu. Ak manažéri majú príliš pozitívny prístup k riziku a ignorujú negatívne následky, môžu viesť k zbytočným stratám a neúspechom. Dôležité je teda, aby manažéri mali schopnosť správne posúdiť riziko a rozhodnúť sa podľa toho.

V otázke štrnásť sme zisťovali, aká je najdôležitejšia časť rozhodovacieho procesu podľa respondentov. Mediánom sú štyri odpovede, ktoré sa vyskytujú pri troch odpovediach. A to teda: identifikácia rozhodovacích problémov, analýza a formulácia rozhodovacích problémov a tvorba variant riešenia rozhodovacích problémov. V zásade v každej fáze rozhodovacieho procesu je určitá miera dôležitosti, pretože celý proces rozhodovania je zložitý a závisí na viacerých faktoroch.

Avšak, niektorí autori tvrdia, že fáza identifikácie problému alebo je najdôležitejšou fázou, pretože ak nie je správne identifikovaný, potom rozhodovací proces bude založený na zlých predpokladoch a môže viesť k nesprávnym rozhodnutiam. Preto je dôležité mať na túto fázu zameranú dostatočnú pozornosť a správne definovať a identifikovať problém, ktorý je potrebné riešiť.

V pätnástej otázke sme skúmali, či manažéri preferujú individuálne alebo skupinové rozhodovanie. Výsledok nám vyšiel neurčito, nakoľko 50% respondentov preferuje individuálne a 50% preferuje skupinové rozhodovanie. Čo je ale správne? Odpoveď záleží od konkrétnej situácie a cieľov rozhodovania. V niektorých prípadoch môže byť skupinové rozhodovanie účinnejšie, zatiaľ čo v iných prípadoch môže byť individuálne lepšie rozhodovanie. Skupinové rozhodovanie môže byť výhodné v prípadoch, keď je potrebná

diverzita názorov a skúsenosti s riešením zložitých problémov. Na druhej strane skupinové rozhodovanie môže byť náročnejšie, na čas a zdroje a môže byť ovplyvnená skupinová dynamika, ako je skupinová polarizácia, skupina nakoniec prijme najväčší názor ako jednotliví členovia skupiny. Individuálne rozhodovanie môže byť efektívnejšie v prípadoch, keď je potrebná rýchlosť alebo flexibilita v rozhodovaní. Avšak, individuálne rozhodovanie môže byť ovplyvnené individuálnymi predsudkami a môže viesť k nižšej diverzite názorov a riziku ignorovania dôležitých informácií. V konečnom dôsledku záleží na konkrétnej situácii. V nejakom prípade môže byť efektívnejšie, kombinovať skupinové a individuálne rozhodovanie, aby sa dosiahli výhody oboch prístupov.

V tretej časti dotazníku sme skúmali, aké rozhodovacie metódy poznajú a aké využívajú respondenti. Zamerali sme päť otázok na túto problematiku a to konkrétne 17.,18.,19.,20., a 21.

Z analýzy nám vyplynulo, že manažéri na každej úrovni riadenia veľmi dobre poznajú všetky rozhodovacie metódy. Najčastejšie však využívajú empirické metódy a teda konkrétnejšie empiricko – analytické metódy. Z exaktných metód najviac využívajú metódy matematickej analýzy a z heuristických metód, najviac brainstorming, ktorý je v dnešnej dobe veľmi populárny a používaný.

Naším odporúčaním je, aby manažéri viac používali metódu scenárov, aby boli pripravení na možné budúce udalosti a mohli sa na ne pripraviť vopred. Táto metóda zahŕňa tvorbu alternatívnych scenárov pre možné budúce udalosti, ktoré by mohli ovplyvniť podnikanie spoločnosti. Tieto scenáre sa potom analyzujú a posudzujú vzhľadom na ich pravdepodobnosť a dôsledky pre spoločnosť. Tým, že manažéri budú používať metódu scenárov, môžu identifikovať potenciálne problémy a nájsť riešenia, ktoré by mohli minimalizovať riziko. Takisto môžu využiť scenáre na identifikovanie príležitostí, ktoré by mohli byť pre spoločnosť v budúcnosti prospešné. Použitie tejto metódy môže tiež zlepšiť komunikáciu a spoluprácu medzi členmi tímu, pretože každý môže prispieť k tvorbe alternatívnych scenárov. Metóda scenárov môže byť veľmi užitočná pre manažerov, ktorí musia čeliť neistote a komplexnosti v rýchlo sa meniacom prostredí. Pomáha im pripraviť sa na rôzne situácie a zlepšuje ich schopnosť rozhodovať v situáciách s vysokým stupňom rizika.

V poslednej a teda štvrtej časti dotazníkového prieskumu sme zisťovali, s akými bariérami sa manažéri v spoločnosti Danucem Slovensko a.s. stretávajú a tiež to, do akej miery ich rozhodnutie ovplyvňuje stres.

V 22. otázke sme sa pýtali respondentov na to, aké prekážky ovplyvňujú ich rozhodovací proces najčastejšie. Výsledky ukázali, že manažéri považujú za najväčšie prekážky nedostatok informácií a stres. Manažéri na operatívnom stupni riadenia sú najviac obmedzení nedostatkom informácií. Nedostatok informácií manažérov na operatívnom stupni riadenia môže byť spôsobený niekoľkými faktormi. Medzi hlavné patrí nedostatok zdrojov a kapacít na získavanie a spracovanie informácií, nedostatočná komunikácia a spolupráca medzi rôznymi oddeleniami a pracovnými pozíciami, či zastarané informačné systémy a technológie. Taktiež môže ísť o nedostatok školení a vzdelávania v oblasti informačných technológií a zlepšenia komunikačných zručností.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zlepšiť prístup k informáciám pre manažérov na operatívnom stupni riadenia:

- Zlepšenie interných komunikačných kanálov: spoločnosť by mohla zlepšiť tok informácií v rámci organizácie. To znamená, že manažéri by mali mať priamy prístup k informáciám od svojich nadriadených a iných oddelení v spoločnosti.
- Zlepšenie procesov zberu informácií: Spoločnosť by mohla zlepšiť procesy zberu informácií. To môže znamenať zavedenie systému zberu a spracovania informácií, ktorý bude efektívne fungovať a poskytne manažérom potrebné informácie napríklad nástroj business Intelligence alebo CRM systémy, ktoré by mohli využiť manažéri na oddelení nákupu a predaju.

Tieto opatrenia by mohli pomôcť zlepšiť prístup manažérov k informáciám a zabezpečiť, že sú schopní efektívne rozhodovať na operatívnom stupni riadenia.

V predposlednej a teda 23. otázke sme sa pýtali respondentov, do akej miery ich ovplyvňuje stres. Najčastejšia odpoveď bola stredne. Stredne ovplyvňuje stres manažérov na každom riadiacom stupni.

V súvislosti k otázke 23. sme sa ďalej opýtali respondentov, čo považujú za hlavné faktory, ktoré ich pri rozhodnutí stresujú. Najviac ich stresuje tlak z hľadiska dodržiavania termínov, ale tiež nedostatok kooperácie medzi jednotlivými manažérmi.

Jedným z možných riešení, aby zamestnanci neboli pod stresom kvôli dodržiavaniu termínov, čo ich potom môže negatívne ovplyvňovať pri rozhodovaní je, aby zamestnanci

začali využívať Trello. Je to platforma pre organizáciu projektov, ktorá vám umožňuje sledovať úlohy a pridávať poznámky, súbory a dôležité termíny a funguje na princípe kanban. Kanban je vizuálny systém riadenia toku práce, ktorý pomáha zamestnancom a manažérom sledovať priebeh projektov a dodržiavať termíny. Tento systém sa sústreďuje na vizualizáciu práce, plánovanie a monitorovanie postupu práce a elimináciu prekážok.

Zhrnutie návrhov a odporúčaní, ktoré by mohli napomôcť k zlepšeniu rozhodovacieho systému v spoločnosti Danucem Slovensko a.s.:

1. Vytvorenie juniorských pozícií

- Znižuje tlak na manažérov - juniorské pozície umožňujú delegovať zodpovednosť a časť rozhodovacieho procesu na nižšie úrovne v spoločnosti. To znižuje množstvo rozhodnutí, ktoré musia manažéri prijať a umožňuje im sústrediť sa na strategické rozhodovanie a riadenie.
- Zvyšuje kreativitu a inovácie - juniorské pozície umožňujú mladým a talentovaným zamestnancom vstúpiť do rozhodovacieho procesu a prispieť svojimi nápadmi a názormi. Toto prispieva k zvyšovaniu kreativity a inovácií v spoločnosti.
- Zvyšuje motiváciu - Juniorské pozície umožňujú zamestnancom rozvíjať svoje zručnosti a získať skúsenosti v rozhodovacom procese. Toto môže byť motivujúce a pomáhať pri udržaní talentovaných zamestnancov v spoločnosti.

2. Zabezpečiť lepšiu informovanosť manažérom na všetkých stupňoch riadenia

- Implementácia platformy SOFTIP, ktorá zabezpečí dostatočnú a prehľadnú informovanosť všetkým manažérom.

3. Skúsenostná syntéza

- Pri zložitých rozhodovacích procesoch využívať spojenie skúseností a aj teoretických znalostí pre dosiahnutie optimálneho rozhodnutia.

4. Spätná kontrola pri delegovaní rozhodovacej právomoci

- Pri spätnej kontrole by mali byť stanovené jasné kritériá na posúdenie úspešnosti delegovaného rozhodovacieho procesu a mali by sa zhodnotiť

výsledky s cieľom identifikovať prípadné nedostatky. Týmto spôsobom sa zabezpečí, že sa v budúcnosti budú rozhodovacie právomoci delegovať iba na osoby, ktoré majú potrebné zručnosti a skúsenosti a ktoré sú schopné efektívne vykonávať delegované úlohy.

5. *Metóda scenárov*

- Použitie metódy scenárov pomáha manažérom byť lepšie pripravení na možné budúce situácie a umožňuje im urobiť lepšie a informovanejšie rozhodnutia, čím sa znižuje riziko zlyhania.
- Táto metóda tiež podporuje diskusiu a spoluprácu medzi rôznymi členmi tímu, čo môže viesť k lepšiemu pochopeniu situácie a k vytvoreniu viacerých možných riešení.

6. *Business Intelligence*

- BI je dôležitou súčasťou moderného podnikania a umožňuje manažérom rýchlo a efektívne získať potrebné informácie pre rozhodovanie.
- Implementácia tejto platformy by spoločnosti zabezpečila získavanie, integráciu, analýzu a prezentovanie informácií, ktoré sú dôležité pre úspešné riadenie podniku.

7. *Nástroje a aplikácie na riadenie času*

- Trello – je cloudová webová aplikácia pre projektový manažment a organizáciu úloh. Umožňuje používateľom vytvárať zoznamy úloh a projektov, pridávať k nim popisy, termíny a pridávať k nim rôzne typy príloh, ako sú obrázky, videá a súbory. Trello využíva systém kanbanu, ktorý umožňuje používateľom sledovať postup a stav úloh v reálnom čase.
- Ak by manažéri využívali napríklad túto aplikáciu, nedostávali by sa do časového sklzu, ktorý potom negatívne vplýva na ich rozhodnutia.

Záver

Bohaté teoretické východiská v oblasti rozhodovacích procesov v manažmente podniku, ako aj praktické skúsenosti z rôznych podnikateľských prostredí naznačujú, že rozhodovacie procesy sú kritickými faktormi pre úspešnosť podniku. V dnešnej neustále sa meniacej podnikateľskej klíme je schopnosť rýchlo a efektívne rozhodovať sa kľúčovým prvkom pre úspech podniku.

V tejto diplomovej práci sme preto pomocou deskripcie vypracovali prvú a teda teoretickú časť práce. Preskúmali sme dôležitosť rozhodovacích procesov v manažmente podniku, jeho prvky, fázy a iné. Opísali sme aj jednotlivé rozhodovacie metódy. Identifikovali sme rôzne faktory teda bariéry, ktoré ovplyvňujú kvalitu týchto procesov.

V druhej kapitole práce sme si zadefinovali hlavný a čiastkové ciele pre túto prácu, ktoré sa nám podarilo splniť.

V tretej kapitole sme identifikovali metodiku práce, opísali sme objekt skúmania, teda spoločnosť Danucem Slovensko a.s.. Tiež sme opísali spôsob získavania údajov ako napríklad dotazníkový prieskum, ktorý nám pomohol dopracovať sa k výsledkom, ktoré sme neskôr analyzovali v štvrtej kapitole práce.

V diskusií sme zhodnotili analyzované výsledky, snažili sme sa prísť na odpovede, prečo nám vyšli práve také výsledky a navrhli sme sedem možných návrhov na zlepšenie rozhodovacieho procesu v podniku Danucem Slovensko a.s.

Na záver by sme chceli ešte podotknúť že, hodnotíme veľmi pozitívne, aký rozhodovací systém má spoločnosť Danusem Slovensko a.s. a a veríme, že naše návrhy prinesú ešte efektívnejšie a rýchlejšie rozhodovanie.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

1. ADAIR, John. Jak správně rozhodovat a řešit problémy. 1. vyd. Lingea s.r.o. 2021. s.112, ISBN 978 – 80 – 7508 – 720 - 1
2. BAVOLÁR, Jozef - LOVAŠ, Ladislav - ĎURBIŠOVÁ, Simona, Rozhodovanie a proces dosahovania cieľov.1. vyd. ŠafárikPress 2021. s. 96. ISBN 978-80-574-0063-9 [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://unibook.upjs.sk/sk/psychologia/1573-rozhodovanie-a-proces-dosahovania-cielov>
3. BALOG, Michal – HRICOVÁ, Romana – MATISKOVÁ, Darina. Rozhodovacie procesy v strategickom riadení. 1. vyd. Košice : Technická univerzita, 2017. 117 s. ISBN 978-80-553-2817-1
4. CORTES,H. Anastasia, HARTMANN, Eva. Principles of Management. 12th Media Services, 2019. 674s . ISBN 168 – 092- 288-2 [elektronický zdroj] Dostupné na: https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf?_gl=1*_geuezv*_ga*NDAYNDE4MzcwLjE2ODE2OTcyNDg.*_ga_T746F8B0QC*MTY4MTczNzY2OC4zLjEuMTY4MTczNzk5Ni42MC4wLjA
5. DÉMUTH, Andrej. Teóriahier a problém rozhodovania. Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 2013. 85s. ISBN 978 – 80 – 8082 – 580 – 5
6. DOSTÁL, Petr – RAIS, Karel – SOJKA Zdeněk. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 168s. ISBN 80 – 247 – 1338 – 1
7. FORT, Jiří. Manažerske rozhodování.1vyd. Ekopress, 2010. 474s. ISBN 978 – 80 – 8629 – 59- 0
8. HARDMAN, David. Judgment and Decision Making: Psychological Perspectives. 1. vyd. Chicester:John Wiley & Sons Ltd. 2009. 230s. ISBN 978-4051-2398-3

9. KAŇKOVÁ, Eva . Jak efektivně vést porady. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 176 s. ISBN 978-8-0247-1625-1

10. MAJTÁN, Miroslav a kol. Manažment. 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2005. s. 429. ISBN 80-89085-17-2

11. MIR, Mohd Sarwar – YATOO, Ghulam Hassan – KHAN, Abas – KUMAR, Sunil. Management. Science, Theory and Practice (For Hospidals and Hospital Administrators). 1. vyd. Scripown Publications, 2021. 69 s. ISBN 978 – 93 – 90833 – 26 – 9

12. PAPULA, Jozef – PAPULOVÁ, Zuzana. Manažérske rozhodovanie vybrané problémy. 1. vyd. Kartprint Bratislava 2005. 161s. ISBN 80-88870-45-3

13. PRUNKER Vítězslav, NOVÁK Jaromír. Základy managementu. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5 [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>

14. STACHO Zdenko – SGTACHOVÁ, Katarína. Základy manažmentu. 1. vyd. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020. s. 119. ISBN 978-80-572-0110-6

15. SZABO, Ľuboslav – JANKELOVÁ, Nadežda. Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatnenie v podnikoch SR. 1. vyd. Ekonóm, 2012. 160 s. ISBN 978-225-3393-5

16. SZABO, Ľuboslav. Podnikateľské rozhodovanie. 2. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2004. s. 147. ISBN 80-225-1837-9.

17. SZABO, Ľuboslav – JANKELOVÁ Nadežda. Podnikateľské rozhodovanie. 2. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2010. s. 167. ISBN 978-80-225-2953-2.

18. VEBER Jaromír a kol. Management. 2.vyd. Praha: Management Predd,2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0

19. WILDEMUTH, Barbara M. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2016. 433s. ISBN 978-1-4408-3904-7

20. WÖHE, Güntner – DÖRING, Ulrich. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Franz Vahlen, 2010. 154 s. ISBN 978-3800637959

21. CORTES,H. Anastasia, HARTMANN, Eva. Principles of Management. 12th Media Services, 2019. s 31 - 34. ISBN 168 – 092- 288-2 [elektronický zdroj] Dostupné na: https://assets.openstax.org/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_mGBMvoU.pdf?_gl=1*_geuezv*_ga*NDAYNDE4MzcwLjE2ODE2OTcyNDg.*_ga_T746F8B0QC*MTY4MTczNzY2OC4zLjEuMTY4MTczNzk5Ni42MC4wLjA

Časopisecké zdroje

1. MAGDOLENOVÁ, Jana. Empirické metódy rozhodovania v manažmente [elektronický zdroj]. Prievizda, 2007, 5 s. [cit. 2022-11-01]. ISSN 1211-555X. Dostupné na: <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. PANPATTE, Suraj – TAKALE, V.D. To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness. [elektronický zdroj] The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 January – February 2019. [cit. 2023-02-17] ISSN: 2581 – 3889 Dostupné na: <https://www.theijbmt.com/archive/0925/2143635892.pdf>
3. ŠOLC, Marek, Rozhodovacie procesy v manažérstve, Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. [elektronický zdroj] Roč. 15, č. 4 (2010), s. 30-33. [cit. 2022-11-04]. ISSN 1335-1729. Dostupné na: <https://www.casopis-manazer.sk/rozhodovacie-procesy-v-manazerstve/>
4. TAIŠ Peter, Rozhodovacie procesy – nevyhnutná súčasť v riadení organizácie. Manažment v teórii praxi [elektronický zdroj]. Roč. 8, č. 3 (2012), s. 18-24. [cit. 2022-11-04]. ISSN 1336-7137 Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2012/mtp3-2012.pdf>
5. TOMČÍKOVÁ, Ľuba. Empirické metódy manažérskeho rozhodovania a ich využitie v praxi manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia [elektronický zdroj]. Prešov, 2017, 7 s. [cit. 2022-11-02]. ISSN 2453-756X. Dostupné na: https://jogsc.com/pdf/2017/1/empiricke_metody.pdf

Internetové zdroje

1. Webová stránka spoločnosti Danucem Slovensko a.s.. Dostupné na: <https://www.danucem.com/sk>

2. ŠIMKOVÁ, Janette. Čo ovplyvňuje naše voľby: Je správne rozhodovanie veľkým umením? [elektronický zdroj]. 2022. [cit. 2022-11-04]. Dostupné na : <https://www.forbes.sk/efektivne-rozhodovanie-ako-sa-rozhodnut-medzi-dvoma-moznostami/>
3. RAHUL, Misra. Principles of Management. [elektronický zdroj]. 2015. [cit. 2022-02-04]. Dostupné na : https://baou.edu.in/assets/pdf/PGDM_101_slm.pdf

Zoznam grafov

Graf 1 Pohlavie	38
Graf 2 Vek	39
Graf 3 Dĺžka pôsobenia v spoločnosti	40
Graf 4 Úroveň riadenia v spoločnosti	40
Graf 5 S akými rozhodovacími problémami sa manažéri častejšie stretávajú	41
Graf 6 Aké rozhodnutia robia manažéri častejšie	42
Graf 7 Čo pomáha najviac manažérom pri rozhodovaní	43
Graf 8 Dopad rozhodnutia manažérov na spoločnosť z časového hľadiska	44
Graf 9 Delegovanie rozhodovacej právomoci	45
Graf 10 Vypracovávanie variantov pred rozhodnutím	47
Graf 11 Najčastejšie rozhodovanie manažérov	48
Graf 12 Postoj k riziku	49
Graf 13 Najdôležitejšia fáza rozhodovacieho procesu	50
Graf 14 Typ rozhodovania - inklinácia	51
Graf 15 Druh individuálneho rozhodovania	52
Graf 16 Metódy, ktoré zamestnanci poznajú	53
Graf 17 Najčastejšie využívané metódy	54
Graf 18 Empirické metódy	55
Graf 19 Exaktné metódy	56
Graf 20 Expertné metódy	57
Graf 21 Bariéry rozhodovania	58
Graf 22 Miera vplyvu stresu na rozhodovanie	59
Graf 24 Stresové situácie	60

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Prečo delegujú manažéri rozhodovaciu právomoc	45
---	----

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Rozhodovací proces	15
Obrázok 2 Štruktúra rozhodovacích procesov	22
Obrázok 3 Mapa prevádzok spoločnosti Danucem Slovensko a.s. na Slovensku	33

Prílohy

Príloha č.1

Rozhodovacie procesy v manažmente – dotazníkový prieskum

1. Pohlavie
 - a) žena
 - b) muž

2. Vek
 - a) 18 – 24
 - b) 25 – 35
 - c) 36 – 45
 - d) 46 – 55
 - c) 55 a viac

3. Ako dlho pracujete v podniku?
 - a) 1 – 5 rokov
 - b) 6 – 10 rokov
 - c) 11 – 15 rokov
 - d) 16 a viac rokov

4. Na akej úrovni riadenia pracujete?
 - a) vrcholový manažment
 - b) stredný manažment
 - c) operatívny manažment

5. S akými rozhodovacími problémami sa častejšie stretávate?
 - a) dobre štruktúrované (algoritmizované)
 - b) zle štruktúrované (nealgoritmizované)

6. Aké rozhodnutia robíte najčastejšie?
 - a) strategické
 - b) taktické
 - c) operatívne

7. Čo Vám najviac pomáha pri rozhodovaní?
- a) skúsenosti
 - b) intuícia
 - c) informácie
 - d) teoretické znalosti
8. Aký dopad majú Vaše rozhodnutia na podnik z časového hľadiska?
- a) krátkodobý
 - b) strednodobý
 - c) dlhodobý
9. Delegujete rozhodovaciu právomoc na iných kolegov?
- a) áno, vždy
 - b) áno, ale len zriedkavo
 - c) nie, nikdy ste nedelegovali rozhodnutie
10. Dôvod delegovania ?
11. Ak sa rozhodujete, vypracováate si rôzne varianty riešenia?
- a) áno, vypracováam si varianty vždy
 - b) áno vypracováam, ale nie vždy
 - c) nie nevypracováam- nad rozhodovaním neváham, rozhodnem sa hneď, nepotrebujem varianty
12. S akým typom rozhodovania sa najčastejšie stretávate? (z hľadiska informovanosti)
- a) rozhodovanie v podmienkach istoty (plná informovanosť, poznáme všetky faktory, varianty, ich dôsledky a stav okolia)
 - b) rozhodovanie v podmienkach rizika (jednotlivé varianty, užitočnosť poznáme pri určitých stavy okolia a pravdepodobnosť stavov okolia)
 - c) rozhodovanie v podmienkach neistoty (poznáme varianty a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia, nepoznáme však pravdepodobnosť stavov okolia)

13. Aký máte postoj k riziku pri rozhodovaní?
- a) pozitívny – nevadí Vám riskovať
 - b) neutrálny
 - c) negatívny – vyhýbate sa riziku
14. Rozhodovací proces má niekoľko fáz. Označte tú fázu, ktorá je podľa Vás najdôležitejšia pri rozhodovaní.
- a) identifikácia rozhodovacích problémov (identifikácia situácií, ktoré vyžadujú riešenie)
 - b) analýza a formulácia rozhodovacích problémov
 - c) stanovenie kritérií hodnotenia variantov
 - d) tvorba variant riešenia rozhodovacích problémov
 - e) stanovenie dôsledkov variant rozhodovania
 - f) hodnotenie dôsledkov variant rozhodovania
 - g) realizácia zvolenej varianty rozhodovania
 - h) kontrola výsledkov zvolenej varianty
15. Ku ktorému z typu rozhodovania inklinujete?
- a) skupinové rozhodovanie
 - b) individuálne rozhodovanie
16. Ak ste označili v otázke 15. odpoveď b) individuálne rozhodovanie tak: K akému rozhodovaniu inklinujete?
- a) rozhodujete sa individuálne po spoločnej konzultácii s kolegami
 - b) rozhodujete sa individuálne bez konzultácie s kolegami
17. Ktoré z uvedených metód rozhodovania poznáte ?
- a) empirické
 - b) exaktné
 - c) heuristické

18. Ktoré z uvedených metód rozhodovania používate najčastejšie?
- a) empirické
 - b) exaktné
 - c) heuristické
19. Ktoré z empirických metód využívate pri rozhodovaní? (označte všetky, ktoré používate)
- a) empiricko-intuitívne metódy – opierajú sa o skúsenosti a intuíciu
 - b) empiricko-analytické – využívajú analýzu, ktorá spočíva na odhaľovaní a skúmaní prvkov problému a ich vzájomných vzťahov
 - c) expertné metódy – opierajú sa o kvalifikované názory odborníkov (napr. delfská metóda, brainstorming,...)iné
 - d) iné
20. Ktoré z exaktných metód využívate pri rozhodovaní ? (označte všetky, ktoré používate)
- a) metódy matematickej štatistiky
 - b) metódy matematickej analýzy
 - c) metódy operačnej analýzy
 - e)iné
21. Ktoré z expertných metód využívate pri? (označte všetky, ktoré používate)
- a) brainstorming
 - b) brainwriting
 - c) metóda scenárov
 - e) iné
22. Aké sú najčastejšie bariéry, s ktorými sa stretávate pri rozhodovaní? (môžete označiť viacero odpovedí)
- a) nedostatok informácií
 - b) nesprávne vymedzená rozhodovacia právomoc
 - c) stres
 - e) iné

23. Ak ste odpovedali na otázku číslo 23. áno tak do akej miery ovplyvňuje vaše rozhodnutie stres? (stupnica od 1 najmenej po 5 najviac)

24. Ak ste odpovedali na otázku číslo 23. áno aké najčastejšie stresové situácie, ktoré ovplyvňujú Vaše rozhodovanie sa vyskytujú na Vašom pracovisku?

a) nedostatočná informovanosť

b) tlak z hľadiska dodržania termínov

c) nedostatočná kooperácia medzi jednotlivými manažérmi

d) iná odpoveď