

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/2012/2139098820

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE NA RÔZNYCH  
ÚROVNIACH RIADENIA**

Diplomová práca

**2012**

**Bc. Michaela Majerová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE NA RÔZNYCH**  
**ÚROVNIACH RIADENIA**

Diplomová práca

**Študijný program:** 6284 8 04 Všeobecný manažment

**Študijný odbor:** 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Vedúci záverečnej práce :** doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.

**Bratislava 2012**

**Bc. Michaela Majerová**



## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Bc. Michaela Majerová  
**Študijný program:** Všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)  
**Študijný odbor:** 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku  
**Typ záverečnej práce:** Inžinierska záverečná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský

**Názov:** Manažérske rozhodovanie na rôznych úrovniach riadenia

**Anotácia:** Práca sa zaoberá analýzou manažérskeho rozhodovania podľa jednotlivých úrovní podniku

**Vedúci:** doc. Ing. Nadežda Jankelová PhD.

**Katedra:** KM FPM - Katedra manažmentu FPM

**Vedúci katedry:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

**Dátum zadania:** 01.02.2010

**Dátum schválenia:** 15.10.2010

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.  
vedúci katedry

## Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

**Dátum:**

.....

## **Pod'akovanie**

Touto cestou si dovoľujem poďakovať doc. Ing. Nadežde Jankelovej, PhD. za pomoc pri spracovaní témy, trpezlivosť, odbornú, metodickú a priateľskú pomoc pri písaní záverečnej práce.

## **ABSTRAKT**

MAJEROVÁ, Michaela: *Manažérske rozhodovanie na rôznych úrovniach riadenia* - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. - Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD. Bratislava: FPM EU, 2012, 71 s.

Cieľom tejto práce je sústrediť poznatky týkajúce sa manažérskeho rozhodovania, a to v teoretickej aj praktickej rovine. Rozhodovanie pritom charakterizujeme najskôr na základe dostupnej literatúry z teoretického hľadiska. Tieto poznatky neskôr aplikujeme na konkrétny vybraný podnik. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 3 schémy, 1 tabuľku, 1 obrázok a 3 grafy .

Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmu manažérske rozhodovanie, klasifikácii a metódam rozhodovania. V ďalšej časti sa analyzuje rozhodovací proces v konkrétnej firme. V záverečnej kapitole na základe zistených výsledkov hodnotíme pozitíva a negatíva rozhodovacieho procesu v podniku.

Výsledkom riešenia danej problematiky je komplexný obraz o priebehu rozhodovacích procesov na jednotlivých úrovniach riadenia v podniku.

**Kľúčové slová:** rozhodovací proces, klasifikácia rozhodovacích procesov, metódy rozhodovanie. informačný systém

## **ABSTRACT**

MAJEROVÁ, Michaela: *Management decision making at different levels of management control* . – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Management Department. – Work supervisor: doc. Ing., Nadežda Jankelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2012, 71p.

The aim of this thesis is to analyse the findings associated with managerial decision-making within both practical as well as theoretical perspective. Drawing from the existing literature, I firstly attempt to define the concept of decision-making by way of analysing the theoretical perspectives that I then apply on the case of specific company. In essence, this work is divided into five chapters and includes three schemes, one table, one picture as well as three graphs.

The first chapter is devoted to the theoretical framing of the notion of managerial decision-making and to the classification and methods of decision-making as such. In what follows, I then analyse the process of decision-making in a specific company. The concluding chapter evaluates both positive and negative aspects of decision-making according to the findings from the analysis of the chosen case study firm.

The result of the findings depicts the complex picture of the development of decision-making processes on individual levels of company managing hierarchy.

**Key words:** decision making process, clasification of decision making processes, methods of decision making, information system

# OBSAH

Úvod .....	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY .....	11
1.1 Manažérske rozhodovanie .....	11
1.1.1 Základné pojmy manažérskeho rozhodovania .....	11
1.1.2 Manažérske rozhodovanie v riadení .....	13
1.2 Rozhodovací proces .....	14
1.3 Klasifikácia rozhodovacích procesov .....	21
1.4 Racionálnosť rozhodovacích procesov .....	23
1.5 Metódy rozhodovania .....	26
1.5.1 Empirické metódy rozhodovania .....	26
1.5.2 Matematicko-štatistické (kvantitatívne) metódy rozhodovania .....	27
1.5.3 Heuristické metódy v rozhodovaní .....	27
1.6 Najčastejšie metódy rozhodovania využívané v praxi .....	28
1.7 Informačné zabezpečenie rozhodovacích procesov .....	35
1.7.1 Manažérsky informačný systém .....	38
1.7.2 Podpora informačného systému v systéme riadenia .....	39
2 CIEĽ PRÁCE .....	41
3 METODIKA A METÓDY SKÚMANIA .....	42
4 VÝSLEDKY PRÁCE .....	44
4.1 Predstavenie spoločnosti Palma Group a.s. ....	44
4.2 Analýza rozhodovania v spoločnosti Palma Group a.s. ....	49
4.3 Prípadová štúdia o rozhodnutí zatvoriť prevádzku v Novom meste nad Váhom .....	61
5 DISKUSIA .....	64
5.1 Pozitíva spoločnosti Palma Group a.s. ....	64
5.2 Negatíva spoločnosti Palma Group a.s. ....	66
Záver .....	70
LITERATÚRA .....	71

## Úvod

Riešenie rozhodovacích problémov je v súčasnosti neodmysliteľnou činnosťou v riadení podniku.

Rozhodovanie, či už manažérske, alebo vykonávané v bežnom živote je zložitým procesom vyžadujúcim si dôkladné zmapovanie situácie, zváženie všetkých postupov a snahu o predpovedanie možných budúcich dôsledkov.

V súčasnej ekonomike, v ktorej sa všetky firmy zameriavajú prevažne na konečné výsledky môže byť rozhodovanie metódou pokusov a omylov veľký krok vedľa, preto je dôležitá kľasť dôraz na výber správnych ľudí, ktorí nám pomôžu zaistiť dostatok správnych informácií, ktoré potrebujeme, a to včas.

Cieľom tejto práce je sústrediť poznatky týkajúce sa manažérskeho rozhodovania, a to v teoretickej aj praktickej rovine. Rozhodovanie pritom charakterizujeme najskôr na základe dostupnej literatúry z teoretického hľadiska. Tieto poznatky neskôr aplikujeme na konkrétny vybraný podnik. Výsledky získané analýzou podniku využijeme na zhodnotenie kvality procesu rozhodovania opíšeme možné chyby a navrhujeme odporúčania, ktoré môžu tieto chyby odstrániť.

V prvej kapitole si teda najskôr predstavíme základné pojmy manažérskeho rozhodovania, s ktorými budeme v ďalších kapitolách pracovať. Ďalej popíšeme postup priebehu rozhodovacieho procesu. V ďalšej podkapitole teoretickej časti tejto práce sa zameriame na klasifikáciu rozhodovacích procesov najmä z hľadiska počtu riešiteľov a postojov k riziku. Následne si niečo povieme o základných metódach využívaných pri riešení rozhodovacích problémov. Samozrejme týchto metód je pomerne veľa, preto sú v tejto práci rozpísané len tie najzákladnejšie, s ktorými sa v podnikoch na Slovensku môžeme stretnúť.

Posledná podkapitola teoretickej časti je zameraná na informačné zabezpečenie rozhodovacích problémov. Informácie sú neoddeliteľnou súčasťou tvorby konečného rozhodnutia. Okrem klasifikácie informácií ako takých je v tejto práci bližšie spomenuté aj informačné systémy, ktoré sa využívajú v podnikoch. V tejto práci je spomenutý manažérsky informačný systém a intranet.

V praktickej časti tejto práce je špecifikovaný a bližšie popísaný podnik. V stručnosti je spomenutá história, súčasný stav, výrobky, ktoré podnik ponúka, ako aj

jeho organizačná štruktúra, ktorá nám veľa napovedá najmä o tom, koľko úrovní daný podnik má.

V ďalšej časti je rozpracovaný dotazník, v ktorom sú jednotlivé otázky kladené tak, aby na konci vznikol ucelený obraz o priebehu rozhodovania, a zodpovednosti za tieto rozhodnutia na jednotlivých úrovniach.

V záverečnej kapitole praktickej časti je spracovaná prípadová štúdia konkrétneho rozhodovacieho problému, ktorý v podniku prebieha.

V závere sú hodnotené kvality a efektívnosť rozhodovacích procesov, ktorým spoločnosť zvyčajne čelí. Taktiež sú v tejto kapitole naznačené prípadné nedostatky v týchto rozhodovacích procesoch z môjho subjektívneho hľadiska, ako aj možnosť riešenia.

# 1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Riešenie rozhodovacích problémov tvorí významnú časť riadenia podnikateľských jednotiek. Kvalita riešenia podnikateľských jednotiek je jedným z významných aspektov, ktorý spoluurčuje účinnosť riadenia a tým do značnej miery aj efektívnosť fungovania podnikateľských jednotiek.<sup>1</sup>

## 1.1 Manažérske rozhodovanie

Prečo je vlastne rozhodovanie také dôležité? Manažérske rozhodovanie je jedným zo základných aspektov funkcií manažmentu (plánovanie, kontrolovanie, atď.), a práve preto je rozhodovanie kľúčovou rolou v manažmente.<sup>2</sup>

Môžeme ho definovať ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, stanovuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria určuje najvýhodnejší spôsob riešenia problému. Je časťou riadenia. Závisí od mnohých vonkajších a vnútorných faktorov ako napr.:

- vedomosti a skúsenosti rozhodujúceho
- informácie, ktoré sú v danom čase k dispozícii
- schopnosť využiť rozhodovacie techniky
- časový úsek, v rámci ktorého treba dospieť k rozhodnutiu
- miera autority rozhodujúceho
- hodnotový systém rozhodujúceho
- schopnosť rozhodujúceho stáť si za prijatým rozhodnutím

### 1.1.1 Základné pojmy manažérskeho rozhodovania

Ešte predtým ako začneme hlbšie rozoberať problematiku manažérskeho rozhodovania, je dôležité objasniť si základné pojmy, ktoré s rozhodovaním priamo súvisia.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>FOTR, J. 2010. *Manažérske rozhodování Postupy, metody a nástroje*. 1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474 s. ISBN 9788086929590.

<sup>2</sup>TEALE, M. - DISPENZA, V. - FLYNN, J. - CURRIE, D. 2003. *Management decision-making Towards an Integrated Approach*, FT Prentice Hall 2003, 361 s. ISBN 978-0-201-61922-5..

### *Subjekt rozhodovania*

Subjektom rozhodovania môže byť jednotlivec, alebo skupina ľudí, ktorá rozhoduje. Keď je subjektom jednotlivec, hovoríme o individuálnom rozhodovaní na rozdiel od kolektívneho rozhodovania kedy je subjektom skupina. V praxi je tiež treba rozlišovať medzi štatutárnym a skutočným subjektom rozhodovania. Kým štatutárny subjekt má rozhodovaciu právomoc, skutočný subjekt reálne tvorí rozhodnutia.

### *Objekt rozhodovania*

Objekt rozhodovania je určitým protipólom subjektu rozhodovania. Môže to byť buď určitý rozhodovací problém, alebo nenulová množina variantov riešenia problému. Pri voľbe vhodného variantu riešenia problému je dôležité poznať kritériá rozhodovania.

### *Kritériá rozhodovania*

Kritériá rozhodovania predstavujú hľadiská, ktoré sú zvolené subjektom rozhodovania, a podľa ktorých sa posudzuje vhodnosť jednotlivých variant. Vzhľadom ku kritériám sa stanovujú a hodnotia sa dôsledky jednotlivých variant riešenia problémov.

### *Cieľ rozhodovania*

Cieľom rozumieme určitý budúci stav daného systému. Cieľ býva zvyčajne vyjadrený buď kvantitatívne, alebo kvalitatívne. Cieľ musí byť jasne definovaný, musí byť významný, dosiahnuteľný a musí mať stanovený časový termín.

### *Problém rozhodovania*

Problém môžeme definovať ako situáciu, keď dochádza k nesúladu medzi súčasným stavom a cieľom, resp. predpokladaným vývojom. Základnou charakteristikou problému rozhodovania je, že existujú minimálne dve prípustné riešenia.

---

<sup>3</sup> FOTR, J. 2010. *Manažerské rozhodování Postupy, metody a nástroje*.1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474 s. ISBN 9788086929590.

### *Varianty riešenia*

Varianty predstavujú možný spôsob jednania subjektu rozhodovania. U niektorých rozhodovacích problémov sú varianty sú varianty riešenia známe. Vo väčšine prípadov (obzvlášť u koncepčných rozhodovacích problémov) je však tvorba variantov výsledkom zložitého a časovo náročného procesu vyhľadávania a spracovania informácií. S variantmi rozhodovania sú priamo spojené ich dôsledky.

### *Metódy rozhodovania*

Metódami rozhodovania rozumieme spôsob rozhodovania založený na určitom účelne usporiadanom postupe. Je to určitý súhrn pravidiel, ktorými sa má rozhodovateľ v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu riadiť.

#### **1.1.2 Manažérske rozhodovanie v riadení**

Rozhodovanie v riadení je osobitným druhom rozhodovania. Poznáme inštitucionálne a osobné rozhodovanie. Pod osobné rozhodovanie patrí napr. rozhodovanie o profesii, mieste bydliska a pod. Rozhodovanie v riadení patrí do kategórie inštitucionálneho rozhodovania. Je to rozhodovanie v mene určitého orgánu.

#### *Manažérske rozhodovanie v riadení charakterizujú nasledujúce znaky*

- Rozhodovací subjekt nerozhoduje len o vlastnej činnosti, rozhoduje aj o činnosti podriadených pracovníkov. Rozhoduje o budúcom výsledku ich činnosti a spôsobe jeho dosiahnutia.
- Realizácia rozhodnutí je pre podriadených pracovníkov záväzná a zabezpečuje sa príslušnými nástrojmi (právnymi, ekonomickými).
- Kompetencia a zodpovednosť rozhodovacieho subjektu je určená právnymi a organizačnými aktmi v organizácii.<sup>4</sup>

Vo všeobecnosti za predpoklady pre tvorbu úspešného rozhodnutia možno považovať

- potrebné informácie o správaní sa riadeného objektu,
- algoritmus porovnania reálnej činnosti riadeného objektu s cieľom riadenia,

---

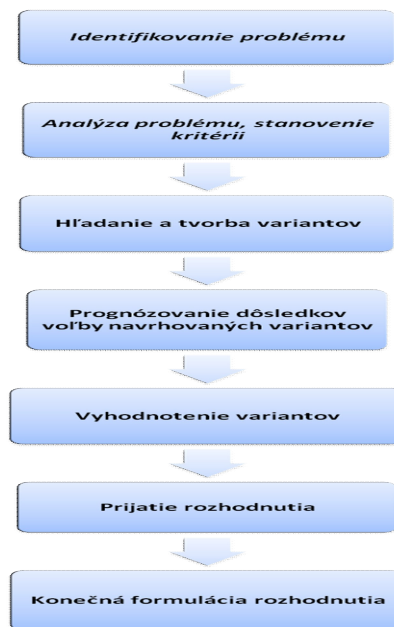
<sup>4</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7.

- algoritmus rozhodovania o tom, ako ovplyvniť vstupy na základe zistených
- odchýlok,
- realizácia prijatých rozhodnutí.

## 1.2 Rozhodovací proces

Jedným z hlavných cieľov rozhodovania je pomôcť nájsť odpoveď na otázku, ako postupovať pri rozhodovaní, aby sa splnili vytýčené ciele. Na to nám slúži náležitý rozhodovací proces. Je to proces pozostávajúci z viacerých po sebe nasledujúcich činností. „Je východiskovou fázou procesu riadenia, je rozhodovaním subjektu riadenia o budúcom vývoji objektu riadenia a budúcom vlastnom vývoji“<sup>5</sup>. Výsledkom každého rozhodovacieho procesu je konečná voľba – riešenie. Tento proces môže byť racionálny aj iracionálny a môže byť založený na rôznych predpokladoch.<sup>6</sup>

Schéma č. 1 Kroky rozhodovacieho procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie

<sup>5</sup> ŠIMONČIČ, S.I. 1989. *Aplikačné oblasti teórie riadenia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1989. 240s. ISBN 80-08-00116-X.

<sup>6</sup> LU, J. - ZHAN, G. - RUAN, D. - WU, F. 2007. *Multi-Objective Group Decision Making. Methods, Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*. London: IMPERIAL COLLEGE PRESS, 2007. 408 s. ISBN 1-86094-793-X.

Konkrétny obsah a rozsah jednotlivých fáz rozhodovacieho procesu závisia od predmetu rozhodovania (iné fázy majú rozhodnutia o dlhodobom rozvoji a iné zase rozhodovania o obsadení jednotlivých pracovných miest), kto rozhoduje (aké sú ciele subjektu, poznatky, pracovné skúsenosti) a v akej situácii sa subjekt rozhoduje.

Pri každej fáze rozhodovacieho procesu sú veľmi dôležité vstupné informácie. Model rozhodovacieho procesu zobrazeného na *schéme č.2* je otvorený model. V riadiacej praxi sa vyskytuje častejšie ako uzatvorený.

V rôznych literatúrach sa môžeme stretnúť s rôznym členením rozhodovacieho procesu, s rôznymi fázami. Neexistuje všeobecne platný model. Odlišnosti môžeme sledovať hlavne v šírke chápania rozhodovacieho procesu, v podrobnosti jeho členenia, v zdôrazňovaní niektorých fáz a pod.

V členení, ktoré sme uviedli v tejto práci môžeme prvé tri fázy považovať za *prípravné procesy* v rozhodovacom procese. Za ňou potom nasleduje *etapa rozhodovania* v užšom chápaní, ktoré reprezentuje štvrtá až šiesta fáza. Posledná fáza predstavuje *následné procesy*.

### ***Identifikovanie problému***

Podnetom k rozhodovaniu býva zvyčajne odchýlka skutočnosti od želaného stavu, ktorú je potrebné odstrániť. Ďalším dôvodom môže byť nová príležitosť, ktorá sa vyskytla v okolí podniku, a ktorú by mohol podnik využiť vo svoj prospech.<sup>7</sup>

V tomto kroku odpovedáme na otázku: „*V čom spočíva rozhodovací problém?*“<sup>8</sup>  
Dôležité je identifikovať problém včas a venovať mu patričnú pozornosť.

*„Veľmi často je viditeľný sklon formulovať problém takým spôsobom, že formulácia zahŕňa aj navrhované riešenie. Rovnako existujú aj prípady, že sa slovnou formuláciou problému manažér nezaoberá, lebo sám ho považuje za jasný a zrozumiteľný. Rozdielne názory vznikajú aj pri samotnej formulácii problému. Je potrebné zvážiť, či formulovať problém všeobecnejšie alebo konkrétnejšie. Čím všeobecnejšia je formulácia, tým prichádza do úvahy viacero variantov a vzniká viac možností. Na druhej strane je*

<sup>7</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7.

<sup>8</sup> PINKOVÁ, D. – FROHLICHOVÁ, I. – MASÁR, D. 2003. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2003. 141s. ISBN 80-7160-174-8.8

*rozhodovací proces nákladnejší. Pri konkrétnej formulácii je rozhodovanie rýchlejšie, jednoduchšie, lepšie varianty sa však môžu prehliadnuť. Dôležité je bližšie spoznanie problému a identifikácia jeho príčin (v prípade, ak je to možné). To môže byť následne východiskom jeho riešenia, pričom je potrebné rozlišovať príznaky problémov a ich príčiny.*<sup>9</sup>

### **Analyza problému, stanovenie kritérií**

Cieľom tohto kroku vytvorenie uceleného obrazu o stave daného problému, zistenie silných a slabých stránok súčasného stavu.<sup>10</sup>

Analýza problému znamená hľadať odpovedi na otázky:

- a) Aký problém treba riešiť?
- b) Čo sa zmenilo na situácii z obdobia pred vznikom problému?
- c) Čo táto zmena môže ohroziť?
- d) Čo je jeho podstatou?
- e) Ako táto zmena ovplyvnila fungovanie a ciele riadeného systému?
- f) Prečo je treba tento problém riešiť?
- g) Prečo vznikol? Čo je jeho príčinou?
- h) Čo prispelo k jeho vzniku? Ako bolo možné mu zabrániť?

Pýtanie sa na príčiny problému a na možné následky jeho prípadného neriešenia je obsahom kauzálnej analýzy. Jej účelom je predovšetkým poznať možnosti redukcie, eliminácie alebo iné ovplyvnenie príčin problému, pokiaľ možno ešte pred jeho vznikom.

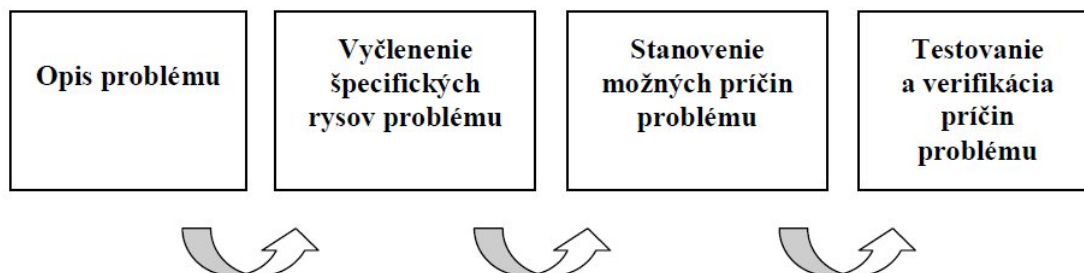
---

<sup>9</sup> JANKELOVÁ, N. 6 krokov k správne rozhodnutiu In *Ezisk* (online). Dostupné na internete..[http://www.ezisk.sk/827/SEST-KROKOV-K-SPRAVNEMU-ROZHODNUTIU\\_14965.aspx](http://www.ezisk.sk/827/SEST-KROKOV-K-SPRAVNEMU-ROZHODNUTIU_14965.aspx)

<sup>10</sup> BURES, V. 2007. *Znalostní manažment a proces jeho zavádení*, Praha: Vydavateľstvo Grada, 212 s. ISBN: 9788024719788 8024719789.

Možnú štruktúru kauzálnej analýzy znázorňuje schéma č.2

Schéma č.2 Štruktúra kauzálnej analýzy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj preto sú v tejto fáze veľmi dôležité informácie o budúcich cieľoch podnikateľskej jednotky, stavoch sveta, ktoré sa môžu vyskytnúť v okolí podniku, a ďalších informáciách, ktorých kvalita priamo podmieňuje úroveň analýzy. Problémom sa môže stať spoľahlivosť týchto informácií. Príčinou vzniku chybných informácií môže byť omyl, obmedzenosť schopností pôvodcu informácií, nedbalosť, prípadne komunikačný šum v prenose informácií. Preto si subjekt rozhodovania musí vždy overovať pravosť informácií, ktoré použije pri rozhodovaní.

### **Hľadanie a tvorba variantov**

Subjekt zodpovedný za rozhodovanie nemá k dispozícii v mnohých prípadoch varianty riešenia, ale často ich musí hľadať, prípadne vytvárať. Počet variantov riešenia závisí od zložitosti riešeného problému. Mohlo by sa zdať, že ideálne by bolo brať do úvahy všetky možné varianty riešenia, a tým sa vyhnúť prípadnému vynechaniu optimálneho variantu riešenia. Avšak niektoré zložité problémy môžu mať nekonečný počet riešení- vtedy je táto možnosť prakticky nemožná. Existuje aj opačný extrém, ktorému by sa mal subjekt rozhodovania vyhnúť, a to, že počíta len s jedným variantom riešenia. Vtedy sa jedná len o tzv. fiktívne rozhodovanie.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7.

Proces vyhľadávania resp. tvorby ďalších variantov je možné ukončiť vtedy, keď je preukázateľné, že iný, lepší variant riešenia už neexistuje resp. ďalšie vyhľadávanie je príliš nákladné a tým pádom neúmerné efektu, ktorý by sa dosiahol realizáciou rozhodnutia.

Na vyhľadávanie vhodných variantov riešenia sa využívajú rôzne techniky a metódy. Výber vhodnej metódy závisí od zložitosti riešeného problému. Pre zložité a zlé štruktúrované problémy sa využívajú najmä: metódy priamej tvorby námetov a metódy využívajúce analógiu.

Do týchto metód môžeme zaradiť napr. metódu brainstormingu prípadne brainwrittingu alebo tiež Gordonova metóda.<sup>12</sup>

### ***Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov***

Predvídanie budúcich dôsledkov vybraných variantov je často veľmi náročná činnosť ako z hľadiska času, tak aj z hľadiska potrebných informácií. Opäť záleží od zložitosti riešeného problému, akú formu resp. metódu prognózovania si vyberieme. Pri problémoch strategických či komplexných taktických pre stanovenie dôsledkov variantov môžete využiť modelovanie a systémy na podporu rozhodovania. Nezastupiteľné miesto majú v tejto fáze znalosti a skúsenosti expertov. Práve expertné výpovede, získavané anketami, riadeným rozhovorom, diskusiou či delfskou metódou, sú významným pomocníkom pri stanovení dopadov spojených s realizáciou jednotlivých variantov.

Podľa toho aké výsledky prognózovania dôsledkov dosiahneme, môžeme jednotlivé varianty rozdeliť do troch skupín:

- Varianty, prostredníctvom ktorých sa nedosiahol cieľový stav
- Varianty, prostredníctvom ktorých došlo k presnému splneniu vytýčeného cieľa
- Varianty, pri ktorých došlo k prekročeniu vytýčeného cieľa<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Spracované podľa: SZABO, Ľ. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente*, Ekonóm 2001, 149s. ISBN 80-225-1437-3.

<sup>13</sup> SZABO, Ľ. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente*, Ekonóm 2001, 149s. ISBN 80-225-1437-3.

### ***Vyhodnotenie variantov***

Účelom hodnotenia variantov rozhodovania je zistiť, ako plnia jednotlivé varianty vytýčené ciele, ktorých variant ich plní najlepšie, prípadne stanoviť poradie variantov. Hodnotenie variantov závisí najmä od:

- a) Počtu kritérií hodnotenia variantov
- b) Charakteru kritérií hodnotenia variantov
- c) Typu rozhodovacej situácie

Zistiť, ktorý variant rozhodovania je z hľadiska sledovaných cieľov najvýhodnejší je teda dosť problematické.

Ako príklad môžeme uviesť rozhodovanie subjektu o začlenení pracovníka do riešiteľského tímu, ktorý je na jednej strane odborníkom s kvalitnými vedomosťami, ale na druhej strane je to konfliktný typ, správa sa arogantne a odmieta odovzdávať svoje vedomosti a skúsenosti mladším kolegom. Tým pádom vyvoláva spory a rozhodovateľ sa oprávnenne domnieva, že začlenením tohto pracovníka do tímu klesne morálka v celom tíme. Na druhej strane čas na riešenie úlohy je príliš krátky.

Aj na tomto príklade môžeme sledovať, že vo väčšine prípadov je ťažké rozhodovať sa na základe jedného kritéria resp. kritéria, ktorý by splnil všetky sledované ciele. Aj preto sa pri zložitejších a významnejších rozhodnutiach odporúča použiť niektorú z metód viackritériálneho rozhodovania.<sup>14</sup>

### ***Prijatie rozhodnutia***

Predchádzajúce fázy rozhodovacieho procesu sú východiskom na prijatie rozhodnutia, ktoré je impulzom k implementácii konečného rozhodnutia. Je prirodzené, že subjekt sa snaží nájsť optimálne riešenie, teda také riešenie, ktoré bude maximalizovať úžitok pri dodržaní obmedzujúcich podmienok. Pri niektorých typoch úloh je však

---

<sup>14</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7.

optimálne riešenie problémové, ako napríklad pri viackriteriálnom rozhodovaní. V takomto prípade treba akceptovať prijateľný a najlepšie zodpovedajúci variant.<sup>15</sup>

Výber variantu je však ovplyvnený aj subjektívnymi postojmi rozhodovateľa, čo sa môže odzrkadliť na rôznych konečných rozhodnutiach aj napriek rovnakým východiskovým podmienkam.<sup>16</sup>

Rozlišujeme štyri formy preferenčných štruktúr:<sup>17</sup>

- Cieľová preferencia
- Časová preferencia
- Preferencia rozsahu
- Preferencia rizika

Predpokladom konečného rozhodnutia je, že sa musí vždy skončiť implementáciou.

### ***Konečná formulácia rozhodnutia***

Po prijatí rozhodnutia dochádza ku konečnej formulácii. Je dôležité, aby bola formulácia presná a jasná najmä pre ľudí, ktorých sa to rozhodnutie priamo týka, pretože toto rozhodnutie je smerodajné pre ich ďalšiu činnosť. Súčasťou tejto fázy je aj určenie prostriedkov na vykonávanie daného rozhodnutia, takisto časovej postupnosti, určenie zodpovedných pracovníkov a aj formy kontroly, ktorá bude sprevádzať implementáciu rozhodnutia.

*„Pri rozhodnutí treba dbať o to, aby bolo v maximálnej miere očistené od improvizácie, prvkov náhod a rutinérstva. Rozhodnutie musí rešpektovať osobnosti podriadených, viesť k aktívnej spolupráci všetkých zainteresovaných, ich spoluúčasti. Len tak dosiahnete lepšie prijatie rozhodnutia.“<sup>18</sup>*

---

<sup>15</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7.

<sup>16</sup> SZABO, E. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente*, Ekonóm 2001, 149s. ISBN 80-225-1437-3.

<sup>17</sup> SZABO, E. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente*, Ekonóm 2001, 149s. ISBN 80-225-1437-3.

<sup>18</sup>JANKELOVÁ,N. *6 krokov k správne rozhodnutiu* In *Ezisk* (online). Dostupné na internete..[http://www.ezisk.sk/827/SEST-KROKOV-K-SPRAVNEMU-ROZHODNUTIU\\_14965.aspx](http://www.ezisk.sk/827/SEST-KROKOV-K-SPRAVNEMU-ROZHODNUTIU_14965.aspx)

### 1.3 Klasifikácia rozhodovacích procesov<sup>19</sup>

*„Ku klasifikácii rozhodovania môžeme pristupovať podľa pomerne veľkej a pritom nie jednoznačne vymedzenej škály kritérií, ktoré nám umožňujú rozhodovacie procesy zaradiť do určitých typov rozhodovania.“<sup>20</sup>*

V tejto práci sa budeme venovať len klasifikácii z tých hľadísk, ktoré budú pre nás podstatné aj v ďalších kapitolách.

Z hľadiska **subjektu rozhodovania** môžeme rozhodovacie procesy rozdeliť na:

- a) *individuálne rozhodovanie*
- b) *skupinové rozhodovanie*

Individuálne rozhodovanie človeka ovplyvňujú rôzne faktory, medzi ktoré môžeme zaradiť napr. postoje, vek, hodnoty, ale aj vzťah k riziku. Postoj k riziku môže mať subjekt rozhodovania rôzny. Vo všeobecnosti rozlišujeme tri postoje k riziku, a to:

- Averzia k riziku
- Sklon k riziku
- Neutrálny postoj k riziku

V súčasnosti si ale veľa manažérov uvedomilo dôležitosť spolupodieľania sa pracovníkov na riešení problémov a teda aj dôležitosť skupinového rozhodovania. Schein charakterizuje skupinu ako: *„akýkoľvek počet ľudí, ktorí na seba vzájomne pôsobia, sú si psychologicky vedomí jeden druhého a považujú sa sami za skupinu“*.<sup>21</sup> Do popredia sa dostávajú projektové tímy, brainstormingové skupiny, assessment centrá. V závislosti od zložitosti riešeného problému vznikajú aj rôzne skupiny, ktoré sa líšia najmä počtom členov, zložením, postavením jednotlivých členov v organizácii a pod.

---

<sup>19</sup> Spracované podľa: SZABO, E. - NAGYOVÁ, L. - JANKELOVÁ, N. 2008. *Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku*, Ekonóm 2008, 134 s. ISBN 978-80-225-2597-8.

<sup>20</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.

<sup>21</sup> SCHEIN, E.H. 1989. *Organizational Psychology*. 3. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 1989, 272s. ISBN 0-13-641332-3.

Podľa **počtu kritérií** delíme rozhodovania na:

a) *Jednokriteriálne*

b) *Multikriteriálne*

Pri jednokriteriálnom rozhodovaní berie subjekt rozhodovania do úvahy len jedno kritérium, ktoré považuje za jediné správne. Pri multikriteriálnom rozhodovaní berie subjekt rozhodovania do úvahy viac kritérií súčasne.

Jedno z najdôležitejších hľadísk pri klasifikácii rozhodovacích procesov predstavuje **informácia o stavoch sveta** a dôsledkoch variantov vzhľadom k jednotlivým kritériám táto informácia môže byť úplná alebo neúplná v prvom prípade ide o rozhodovanie *v podmienkach istoty* v druhom prípade ide o *rozhodovanie v podmienkach rizika* alebo *rozhodovanie v podmienkach neistoty*.

*Rozhodovanie v podmienkach istoty* – v tomto prípade subjekt rozhodovania pozná všetky varianty riešenia problému a s istotou vie, aký stav okolia nastane.

*Rozhodovanie v podmienkach rizika* – subjekt rozhodovania pozná všetky varianty problému, ale nevie s istotou ktorý stav okolia sa vyskytne pozná len pravdepodobnosť výskytu. Riziko môže byť zapríčinené neurčitou budúcnosťou, činnosťou ostatných subjektov na trhu, alebo nedostatkom informácií. Riziko teda predstavuje neistotu v tom, ktorý zo stavov sveta sa môže v budúcnosti naozaj vyskytnúť.<sup>22</sup>

*Rozhodovanie v podmienkach neistoty* – v tomto type rozhodovania rozhodovací subjekt pozná jednotlivé varianty riešenia, ale nepozná resp. nevie určiť stavy sveta ani s určitou pravdepodobnosťou.

Podľa **riadiacej úrovne**, na ktorej rozhodovacie procesy prebiehajú delíme tieto procesy na:

- Strategické
- Taktické
- Operatívne

---

<sup>22</sup> JASSINGER, A. – PINKA, D. 1989. *Rozhodovanie v riadení priemyselného podniku*. Bratislava: Práca, Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1989. 264s. ISBN 80-7094-054-9.

Z hľadiska **zložitosti** rozdeľujeme rozhodovacie procesy na zložité (zle štruktúrované) a jednoduché (dobře štruktúrované).

Pre zle štruktúrované rozhodovacie procesy je charakteristické:

- Existencia väčšieho počtu faktorov ovplyvňujúcich riešenie daného problému
- Náhodnosť zmien niektorých prvkov okolia kde riešenie problémov prebieha
- Existencia väčšieho počtu kritérií hodnotenia variantov riešenia
- Zložitá interpretácia informácií potrebných pre rozhodnutie

#### **1.4 Racionálnosť rozhodovacích procesov**

Pokiaľ má byť rozhodnutie účinné a efektívne, malo by byť racionálne. V teórii rozhodovania sa dá racionalita vyjadriť ako nájdenie reálnej varianty, teda dosiahnutia cieľov za daných podmienok a obmedzení.<sup>23</sup>

Racionalita rozhodovania patrí k jednému zo základných a z praktického hľadiska najvýznamnejších pojmov. Ak sa pri vymedzení racionality zameriavame hlavne na množstvo a objektivnosť informácií použitých pri tvorbe variantov a stanovenia ich dôsledkov, môžeme definovať objektivnú a subjektivnú racionalitu.

Objektivná racionalita sa zameriava na dosiahnutie daných nesporných cieľov a zakladá sa hlavne na využití všetkých objektivne platných informácií o danej situácii a taktiež o variantoch, ktoré vedú k dosiahnutiu daných cieľov.

Subjektivne racionálne rozhodovanie je rozhodovanie, ktoré sa zameriava na dosiahnutie daných cieľov, ale na rozdiel od objektivneho rozhodovania využíva subjekt rozhodovania informácie, ktoré považuje za dôležité a pravdivé.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> DUCHOŇ, B., - ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008, *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vydanie. Praha: C,H. Beck, 378 s. ISBN 9788074000034.

<sup>24</sup> FOTR, J. 2010. *Manažerské rozhodování Postupy, metody a nástroje*.1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474 s. ISBN 9788086929590.

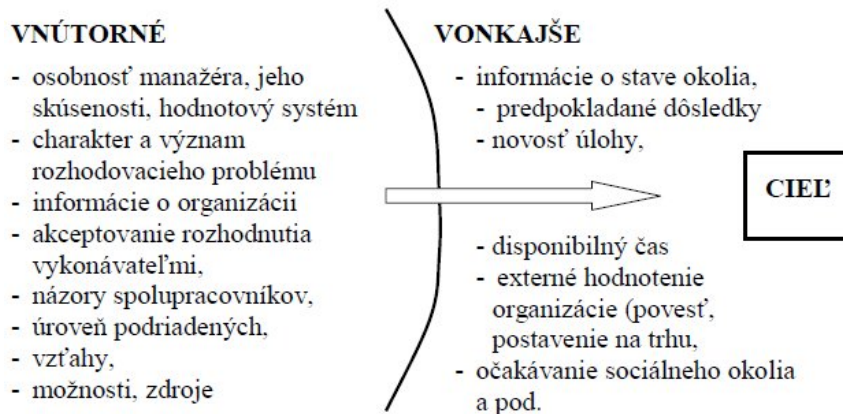
Racionálnosť rozhodovania ovplyvňujú najmä:

- Stanovené ciele a od nich odvodené kritériá
- Množstvo a kvalita informácií
- Stupeň uplatnenia poznatkov teórie rozhodovania
- Kvalita riadenia rozhodovacieho procesu

### **Bariéry racionálnosti rozhodovania**

Priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu ovplyvňuje rad faktorov. Je možné ich rozdeliť na faktory organizácie (vnútorné) a na faktory prostredia (vonkajšie).

*Obrázok č. 1 Možné bariéry rozhodovania*



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Za ideálnu situáciu môžeme označiť stav, keď má manažér či rozhodovací tím všetky potrebné informácie, má ich v pravý čas, existujú podmienky pre ich objektívne hodnotenie a ich hodnotenie je jednotné, sú stanovené jasné ciele, a nič nebráni ich dosiahnuť. Realitu však lepšie vystihujú iné fakty. Jednotliví manažéri sa líšia úrovňou znalostí a skúseností, schopnosťou intuitívneho rozhodovania, schopnosťami viesť tím, podporovať tvorivé myslenie a pod. Pre efektívne rozhodovanie je obyčajne málo informácií a nie v potrebnom čase, obmedzené sú aj zdroje. Hodnotenie informácií nie je

jednoznačné, ich rozporné hodnotenie je ovplyvnené aj rozdielmi v preferenciách medzi jednotlivými rozhodovateľmi, alebo medzi reprezentantmi jednotlivých pracovísk, či iných subjektov (akcionári, manažéri, zamestnanci, odbory, zákazníci, verejnosť, nároky na životné prostredie, a pod.).

Okrem bariér, ktoré sprevádzajú rozhodovanie subjektu rozhodovania, poznáme aj bariéry, ktoré ovplyvňujú podnikateľské jednotky ako také. Patrí sem napríklad:

- Nedostatočná kvalita informačnej základne pre potreby vrcholového manažmentu z hľadiska jeho organizácie a riadenia
- Nepružnosť organizačnej štruktúry, čo negatívne ovplyvňuje vytváranie prechodných tímov, ktoré riešia dôležité rozhodovacie problémy.
- Existencia veľkého počtu riadiacich úrovní v hierarchii organizácie, ktorá často limituje spôsoby riešenia úloh a pôsobí zložito pri zapájaní pracovníkov štábnych útvarov do jednotlivých fáz rozhodovacích problémov.
- Nepresnosť vymedzenia rozhodovacej právomoci líniových pracovníkov.<sup>25</sup>

Poslednou skupinou bariér, ktoré vplyvajú na rozhodovací proces sú bariéry spojené s vonkajším okolím podnikateľskej jednotky. Sem patria nasledujúce bariéry:

- Legislatívne bariéry
- Nepresné vymedzenie rozhodovacej právomoci
- Nedostatočná kvalita a množstvo informácií – jedná sa predovšetkým o prognostické údaje
- Nesprávna hospodárska politika štátu
- Zmeny na trhu
- Zmeny súvisiace vedecko-technickým pokrokom<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> FOTR, J. 2010. *Manažerské rozhodovanie Postupy, metody a nástroje*.1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474s. ISBN 9788086929590.

<sup>26</sup> FOTR, J. 2010. *Manažerské rozhodovanie Postupy, metody a nástroje*.1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474s. ISBN 9788086929590.

Úlohou rozhodovacieho subjektu je hlavne identifikovať bariéry, ktoré ovplyvňujú neskoršie správne rozhodnutia a pokúsiť sa ich eliminovať.

## 1.5 Metódy rozhodovania

„Metódy rozhodovania sú nástrojmi poznania a riešenia problémov.“<sup>27</sup> Je to súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže subjekt rozhodovania dospieť k voľbe najlepšieho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, a teda k prijatiu najlepšieho rozhodnutia. Voľba metódy rozhodovania závisí najmä od charakteru rozhodovacieho procesu, podmienok, za akých sa rozhodovanie uskutočňuje, od dostupnosti a kvality potrebných informácií, reálnej možnosti využitia náročnejších metód rozhodovania a od ďalších faktorov.

Hlavné skupiny rozhodovacích metód:

- a) empirické,
- b) matematicko-štatistické,
- c) heuristické metódy.

### 1.5.1 Empirické metódy rozhodovania

Empirické metódy rozhodovania sú založené na praktických skúsenostiach a intuícií manažérov. Rozoznávame tradičné metódy a expertné metódy, pričom tradičné metódy môžu byť buď empiricko-intuitívne alebo empiricko-analytické.

**Empiricko-intuitívne rozhodovanie** je uplatňovanie intuície a praktických skúseností rozhodovateľa. Skúsenosti na rozhodovanie sa získavajú prostredníctvom „skúšok a omylov“. Táto metóda sa najčastejšie používa na rozhodovanie a jeho kvalita závisí od kvalifikácie a okamžitej dispozície rozhodovateľa. Empiricko-intuitívne rozhodovanie využíva manažér vo svojej praxi každodenne.

---

<sup>27</sup> SEDLÁK, M. 2009. *Základy manažmentu*, IURA EDIOTION 2009, 310.s. ISBN 9788080781934.

**Empiricko-analytické rozhodovanie** taktiež využívajú skúsenosti a intuíciu, ale navyše sa v nich využívajú aj spracované informácie získané na základe analýzy. Analýza ako jedna s foriém myšlienkových operácií znamená rozklad nejakého celku na jeho zložky, ktorý smeruje k relatívne najjednoduchším zložkám, za ktoré sa už nepokračuje. Využívajú sa údaje z účtovníctva, štatistiky a pod.

### **Expertné metódy**

Expertné metódy vyjadrujú subjektívne predstavy a názory expertov, ktoré sú kvalifikované, pretože vychádzajú zo skúsenosti. Tieto metódy sa používajú na predvídanie smerov rozvoja vedy a techniky, technických parametrov, vývoja výrobných faktorov a pod. Expertné metódy môžu byť založené na princípe zisťovania – anketárne zisťovanie, delfská metóda, metóda diablovho advokáta (provokatér), alebo založené na princípe kolektívneho vybavovania myšlienok, a to metóda brainstorming (námetová diskusia) a metóda synectics.

### **1.5.2 Matematicko-štatistické (kvantitatívne) metódy rozhodovania**

*„Zásadným rozdielom exaktného rozhodovania v porovnaní s empirickým je formalizácia rozhodovacieho procesu v podobe modelu skúmaného systému s kvantitatívnym vyjadrením vzťahov jeho prvkov.“<sup>28</sup>* Tieto metódy sa v praxi osvedčujú najmä pri opakovaných situáciách, čiže je možné kvantitatívne vyjadrenie modelových prvkov. Exaktné metódy vychádzajú jednak z poznatkov klasickej matematiky a štatistiky ale aj z operačného výskumu (operačná analýza). V podnikoch pri rozhodovaní sa najviac uplatnilo lineárne programovanie, teória obnovy, teória zásob, teória hier, teória frontov a metódy sieťovej analýzy.

### **1.5.3 Heuristické metódy v rozhodovaní**

Pri heuristických metódach poznáme dva druhy úloh a to úlohy algoritmické a neúplne štruktúrované (nealgotmické). Algotmické riešenie sa využíva v opakujúcich sa situáciách, pri ktorých sa presadzuje nevyhnutnosť. Neúplne štruktúrované úlohy sa využívajú pre nie jednoznačne vymedzené východiskové dáta, nie sú presne určené ciele

---

<sup>28</sup> SEDLÁK, M.2009. *Manažment*, IURA EDIOTION 2009, 434 s. ISBN 9788080782832.

a ani prostriedky na ich dosiahnutie. Pritom sa uplatňuje náhodnosť a riešenie pravdepodobné.

V polovici päťdesiatych rokoch vznikla nová vedná disciplína heuristika a heuristické programovanie. V heuristike sa využívajú znalosti viacerých vedných disciplín, jedná sa o medziodborovú vednú disciplínu. „*Heuristika a heuristická činnosť znamenajú štúdium, hľadanie a objavovanie postupov, stratégií a metód na riešenie nových a neznámych problémových situácií.*“<sup>29</sup> Podľa modelov, ktoré si človek sám vytvorí pri riešení problému, je schopný daný problém vyriešiť. Heuristika hľadá, objavuje a študuje nové postupy a metódy. Človek generuje a vytvára nové varianty riešenia.

**Systematická heuristika** je osobitný prístup k heuristickým otázkam a snaží sa podať na riešenie určitého problému vhodný program. Zaoberá sa konštrukciou heuristických programov a možnosťou ich aplikácie na konkrétny prípad.

**Programované heuristické modely** sa používajú na riešenie rozhodovacích situácií, ktoré sa považovali za neprogramovateľné. Patria sem rozhodovacia analýza, rozhodovací strom a rozhodovacie tabuľky.

## 1.6 Najčastejšie metódy rozhodovania využívané v praxi

### Brainstorming<sup>30</sup>

Metóda na podporu generovania nápadov (brain - mozog, storming - útočenie, búrka) Vznikol ako kritika klasického vedenia porád, na ktorých sa skôr ozývajú oponenti nových nápadov ako ich obhajcovia, čo spôsobuje odmietnutie nápadu a má negatívny vplyv nielen na jeho autora, ale aj na ostatných, ktorí sa rýchlo poučia na chybách iného a ak by aj nejaký nápad mali, nechajú si ho radšej pre seba.

Základným princípom brainstormingu je oddelenie generovania nápadov od ich hodnotenia a určenie takých pravidiel, ktoré uvoľňujú atmosféru a vytvárajú podmienky pre generovanie veľa originálnych nápadov a vzájomnú inšpiráciu.

Čo sa týka veľkosti skupiny, optimálny je počet 7-9 účastníkov, no v niektorých prípadoch ich môže byť aj okolo 30. Dôležitá je rôznorodosť členov skupiny, s rôznymi názormi a pohľadmi na problémy.<sup>31</sup>

<sup>29</sup>SEDLÁK, M.2009. *Manažment*, IURA EDIOTION 2009, 434 s. ISBN 9788080782832.

<sup>30</sup>CHROMJAKOVÁ, F. *Brainstorming* In *Ipaslovakia*. Dostupné na internete: [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=67](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=67)

### *Nekritizovať*

Fáza generovania nových nápadov musí byť oddelená od ich hodnotenia. V praxi to znamená, že účastníci brainstormingovej schôdzky sa musia zdržať kritiky prezentovaných nápadov.

### *Originalita*

Atmosféra by mala byť taká, aby podporovala tvorbu najnezvyčajnejších nápadov. Každý by mal dať svojim myšlienkam voľný priebeh a uvoľniť sa tak, aby sa zrušila aj autocenzúra. Treba prekonať úroveň všedných myšlienok a nebáť sa vysloviť originálne nápady. Veľa geniálnych riešení vzniklo práve z bláznivých nápadov.

### *Inšpirácia*

Účastníci brainstormingu by mali nápady iných pokladať za živnú pôdu pre tvorbu svojich originálnych nápadov. Mali by ich kombinovať s vlastnými a tým dopomôcť k tomu, aby brainstormingový tím vytvoril viac nápadov, ako by bol súčet nápadov jednotlivých členov, ktorí by riešili problém samostatne.

### *Množstvo*

Množstvo nápadov je dôležitejšie ako by sa na prvý pohľad zdalo. Kvantita zvykne prerásť do kvality. Čím viac nápadov vznikne, tým je väčší predpoklad, že sa medzi nimi nájdu aj využiteľné nápady. Odvaha povedať aj tie najfantastickejšie nápady podporuje tvorbu ďalších.

### *Riešený problém*

Nemal by byť definovaný zložito a nemal by predstavovať celý komplex problémov. Aj tie najzložitejšie problémy možno rozložiť a naformulovať tak, že im porozumejú aj tí, ktorí sa nimi doteraz vôbec nezaoberali. Najlepšie je, ak si tím po krátkom úvode, ktorý urobí moderátor, spoločne zadefinuje problém, podľa možnosti do definície, ktorá je výstižná a obsahuje čo najmenej slov. Zo skúsenosti vyplýva, že by pri

---

<sup>31</sup> ŽÁK, P.2004. *Kreativita a její rozvoj*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004.315s. ISBN 80-251-0457-5.

definovaní nemali byť použité cudzie slová, ktoré si potom každý vysvetľuje inak, lebo nikto nechce priznať, že im celkom presne nerozumie.

### *Moderátor*

Názory niektorých expertov, že moderátor nemusí vôbec rozumieť problému, neraz v praxi ukázali, že členovia riešiteľského tímu stratia dôveru k metóde ak zistia, že moderátor problému vôbec nerozumie, resp. o ňom ešte nepočul. . Moderátor by mal totiž vedieť, okrem iniciovania generovania nápadov, aj sám sa zapojiť a byť aktívnym účastníkom generovania nápadov. Mal by mať v rezerve pripravené nápady pre situácie, keď nastane ticho a nikomu sa nedarí nič vymyslieť. Jeho dôležitou úlohou je vedieť nápady iných nielen rozvíjať, ale aj preformulovať do takej výstižnej podoby, ktorá umožní zapísať ich pomocou jedného - dvoch slov. Dôležité je, aby preformulovaním nestratili, ba podľa možnosti skôr získali na význame.

### *Brainstormingový tím*

Odporúča sa, aby do neho boli vybraní odborníci z rôznych oblastí, disciplín, smerov a odvetví. Pokiaľ ide o odbornosť ukázalo sa, že neodbornosť, ale pritom dobré pochopenie problému pomáha pri vzniku netradičných, originálnych, neraz až bláznivých nápadov, ktoré môžu prispieť k inováciám najvyšších rádov. Neodporúča sa, aby boli v tíme súčasne nadriadení aj podriadení. Tím by mal byť zložený zo 4 – 12 osôb. Menej účastníkov znižuje množstvo a rôznorodosť nápadov, viac účastníkov ako 12 je ťažké moderovať v zmysle pravidiel brainstormingu.

### **Delfská metóda<sup>32</sup>**

Podstatou delfskej metódy je postupné zisťovanie a porovnávanie názorov expertov, najčastejšie pomocou dotazníkov, ktoré títo experti vyplňajú viackrát za sebou až kým sa nedosiahne požadovaný stupeň zjednotenia názorov expertov. Uplatňuje sa tu riadená spätná väzba informácii, štatistická identifikácia skupinového názoru a anonymita individuálnych expertných hodnotení. Spätná väzba funguje na princípe súhrnných informácii o odpovediach jednotlivých expertov, ktoré majú k dispozícii, a to vrátane

---

<sup>32</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7..

štatistickej identifikácie skupinového názoru. Anonymitou expertných individuálnych ohodnotení sa odstránia nedostatky tradičných metód, medzi ktoré môžu patriť napr. psychické bariéry v komunikácii, alebo podľahnutie názoru ostatných diskutujúcich.

### **Metódy využívané v podmienkach neistoty**

#### *Pravidlo „minimax“ resp. „maximin“*

Podľa tohto pravidla sa pri každom variante zistia najhoršie možné dôsledky, ktoré môžu nastať. Vyberá sa variant, ktorý je spomedzi najhorších možností najlepší v porovnaní s ostatnými. Toto pravidlo je prejavom pesimistického, opatrného prístupu, ktorý počíta s nepriaznivými podmienkami.

#### *Pravidlo „minimin“ resp. „maximax“*

Toto pravidlo je prejavom optimistického prístupu subjektu rozhodovania. Subjekt počíta s priaznivým vývojom situácie. Vyberá sa variant s najlepším možným dôsledkom spomedzi najlepších variantov.

### **Metóda scenárov**

Je to prognostická metóda, ktorej cieľom je určenie kritických bodov vývoja, v ktorých treba uskutočniť zásadné rozhodnutia. Dôsledky predstavujú alternatívne scenáre s rôznymi podobami, ktoré sa môžu vo vývoji dosiahnuť. Základom tejto metódy je logické spájanie informácií, ktoré sú získané formou rôznych prognostických techník.

### **Rozhodovacie tabuľky**

Rozhodovacie tabuľky sú pomôcka na znázornenie komplexných rozhodovacích procesov v tabuľkovej forme. Používajú sa ako vývojový nástroj softvérového inžinierstva. Každá rozhodovacia situácia je opísateľná pomocou piatich pojmov.

Základná konštrukcia rozhodovacej tabuľky pozostáva zo štyroch častí, ktoré sú usporiadané v tabuľke.

Tabuľka č. 1 Konštrukcia rozhodovacej tabuľky

Časť podmienok	Časť indikácie podmienok
Časť akcií	Časť indikácie akcií

Zdroj: Vlastné spracovanie

V časti podmienok sa uvádzajú podmienky, ktoré musia byť testované, ak vznikne rozhodovacia situácia.

V časti indikácie podmienok sa u každej podmienky uvedie, ako sa prejaví vplyvy podmienok (hodnoty podmienok) na rozhodovaciu situáciu. Hodnoty podmienok, ktoré prichádzajú do úvahy sú nasledujúce:

- podmienka splnená (A) alebo nespĺnená (N);
- numerické hodnoty, ktoré musia byť testované na rovnosť, väčší - rovný, menší - rovný;
- numerické vecné hodnoty.

V časti akcií sa uvádzajú všetky činnosti, ktoré sú podstatné pre daný problém.

V časti indikácií akcií sa pre každé pravidlo uvádza, ktoré akcie sa musia vykonať. Táto situácia sa vhodne vyznačí (napr. krížikom alebo iným znakom) do príslušného poľa. Pravidlo zahŕňa špeciálny stav podmienok a k nim príslušných akcií, ktoré sa musia vykonať. Každé pravidlo reprezentuje podmienku typu IF -> THEN.

### **Rozhodovací strom**

Pravdepodobnostné stromy – predstavujú grafický nástroj zobrazenia rizikových variantov a ich dôsledkov (vzhľadom na určité kritéria hodnotenia kvantitatívnej povahy). Využívajú pojmový aparát teórie grafov a sú realizované ako postupnosť uzlov a hrán orientovaného grafu. Uzly sa označujú spravidla krúžkami a zobrazujú obyčajne faktory rizika ovplyvňujúce výsledky určitých aktivít, resp. zobrazujú tieto rizikové aktivity, ktorých budúce výsledky sú neisté. Hrany pravdepodobnostného stromu vychádzajúce z týchto uzlov potom zobrazujú možné výsledky rizikových aktivít. Vetvy pravdepodobnostného stromu tvorené postupnosťou uzlov a hrán zobrazujú jednotlivé

kombinácie rizikových aktivít, im zodpovedajúce pravdepodobnosti a hodnoty zvoleného kritéria hodnotenia, ku ktorým vedú jednotlivé rizikové situácie.<sup>33</sup>

Výhodou je pravdepodobnostných stromov je jednoduchosť ich konštrukcie, prehľadnosť (pokiaľ nie je veľký počet faktorov rizika) a zrozumiteľnosť.

Z povahy pravdepodobnostného stromu však vyplýva, že sa môže použiť len na zobrazenie diskretných faktorov rizika, resp. diskretných dôsledkov variantov. V prípade, že medzi faktormi rizika sú spojité náhodné veličiny, je nutné tieto veličiny aproximovať diskretnými veličinami s niekoľkými hodnotami (často tromi).

Rozhodovacie stromy – predstavujú jeden z najvýznamnejších nástrojov rozhodovacej analýzy. Umožňujú nielen zobrazit' dôsledky rizikových variantov vzhľadom na zvolené kritérium hodnotenia, ale slúžia aj na stanovenie optimálnej rozhodovacej stratégie vo viac etapových rozhodovacích procesoch.

Rozhodovacie stromy predstavujú určitý grafický nástroj zobrazenia rozhodovacích procesov využívajúcich pojmový aparát teórie grafov. Je možné ich realizovať ako postupnosť uzlov a hrán orientovaného grafu. Uzly rozhodovacieho stromu majú povahu buď uzlov rozhodovacích alebo situačných.

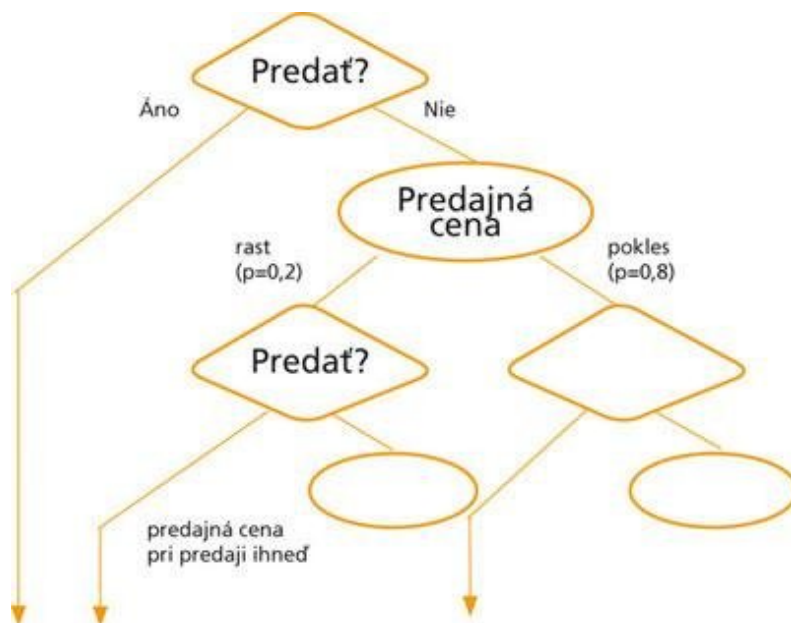
Situačné uzly majú rovnaký charakter ako uzly pravdepodobnostného stromu, pričom hrany vychádzajúce z týchto uzlov zobrazujú tzv. situačné varianty. Rozhodovacie uzly (kosoštvorce) sú zobrazením tej fázy rozhodovacieho procesu, keď má rozhodovateľ možnosť voľby istého variantu zo súboru navrhnutých variantov. Tieto varianty sú zobrazené hranami, ktoré vychádzajú z rozhodovacích uzlov.

Ohodnotený rozhodovací strom môžeme využiť na stanovenie optimálneho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, resp. Na stanovenie optimálnej stratégie rozhodovania ako aj postupnosti optimálnych rozhodnutí v jednotlivých etapách rozhodovacieho procesu.

---

<sup>33</sup> FOTR, J. 2010. *Manažerské rozhodování Postupy, metody a nástroje*.1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474 s. ISBN 9788086929590.

Schéma č. 3 Rozhodovací strom



Zdroj: [http://www.ezisk.sk/821/STROMY-ROZHODOVACIE-NAM-POMAHAJU-RIESIT-PROBLEMY-\\_14889.aspx](http://www.ezisk.sk/821/STROMY-ROZHODOVACIE-NAM-POMAHAJU-RIESIT-PROBLEMY-_14889.aspx)<sup>34</sup>

### Rozhodovacia analýza

Rozhodovacia analýza je normatívna disciplína, ktorá popisuje ako sa ľudia správajú pri riešení jednoduchých rozhodovacích situácií a aké správanie a rozhodovanie môžeme očakávať pri riešení zložitých a komplikovaných situácií. Spája exaktné prístupy so subjektívnymi poznatkami rozhodovacích subjektov.

Uvedené metódy rozhodovania sa uplatňujú najmä v oblastiach, kde prevládajú vo väčšej miere zle štruktúrované problémy, a kde sa ťažko uplatňujú programovateľné postupy. Väčšinou sa jedná o ojedinelé a málo sa opakujúce problémy, s ktorými sa stretávajú najmä manažéri vo vyšších úrovniach riadenia.

<sup>34</sup> JANKELOVÁ, N. *Stromy (rozhodovacie) nám pomáhajú riešiť* In *Ezisk*. Dostupné na internete. [http://www.ezisk.sk/821/STROMY-ROZHODOVACIE-NAM-POMAHAJU-RIESIT-PROBLEMY-\\_14889.aspx](http://www.ezisk.sk/821/STROMY-ROZHODOVACIE-NAM-POMAHAJU-RIESIT-PROBLEMY-_14889.aspx)

## 1.7 Informačné zabezpečenie rozhodovacích procesov

Rozhodovací proces môžeme chápať ako proces zhromažďovania a transformácie vstupných informácií do výstupných, zahrňujúcich interpretáciu týchto informácií.

Znalosti, skúsenosti a úsudok rozhodovateľa sú potrebné pre:

- efektívny zber informácií
- určenie vhodného rozsahu informácií
- správnu interpretáciu získaných informácií

### **Efektívny zber informácií**

Význam informácií pre manažéra vyplýva z ich nevyhnutnosti pri rozhodovaní. Informácie sa preto stávajú jedným z dôležitých predpokladov, aby sa manažér mohol správne rozhodnúť. Mali by byť včasné, objektívne, presné atď.

Informácie však majú aj svoje nedostatky, ako napr.:

- irelevantnosť (niekedy zložité posúdiť vopred, niekedy lepšie zvýšiť rozsah údajov než dodatočne získavať ďalšie)
- nesprávnosť alebo nepresnosť (špecifikácia dát vrátane presnosti, uvedenia zdrojov dát)
- nejednoznačnosť alebo konfliktnosť (preverenie zdrojov, získanie doplnkových informácií)

### **Stanovenie rozsahu informácií**

V súčasnosti sa stále volá po nových informáciách. Manažéri sa sťažujú na nedostatok informácií.

S rastom celkového objemu informácií však klesá ich marginálny úžitok. Marginálne náklady dodatočných informácií naopak s rastom ich objemu rastú (najskôr sa

využívajú ľahko dostupné zdroje, neskôr menej dostupné a drahšie zdroje). Preto existuje optimálny rozsah informácií, pre ktorom je rozdiel medzi úžitkom a nákladmi na získanie informácií maximálny.

### **Faktory ovplyvňujúce rozsah potrebných informácií**

- **významnosť** rozhodnutí – závažnejšie rozhodnutie vyžadujú väčší rozsah a kvalitu informácií
- požadovaná **presnosť a detailnosť** informácií – závislá na citlivosti variant na zmenu určitých faktorov
- **dostupnosť** informácií – závisí na zdrojoch, marginálnych nákladoch apod.
- **časový tlak** – straty vyvolané odkladom rozhodnutí môžu byť vyššie než prínosy dodatočných informácií
- **disponibilné zdroje** – počítačové kapacity, analytici pracovníci
- **štýl, znalosti a spôsobilosti rozhodovateľa** – pri optimalizácii vyššie nároky na informácie než pri satisfakcii, kvantitatívne metódy náročnejšie na objem informácií atd.

### **Subjektívne faktory**

- tendencia ku štruktúrovaniu problémov vo svetle vlastnej skúsenosti
- sklon k vyhľadávaniu informácií, ktoré sú v súlade s vlastným chápaním rozhodovacieho problému
- často hľadanie dostatočného alebo uspokojivého vysvetlenia miesto vysvetlenia pravdepodobného
- angažovanosť pre určitú variantu riešenia znižuje objektivitu chápania a hodnotenie ostatných variantov

## **Informácie sa členia:**<sup>35</sup>

### *a) podľa pôvodu*

- **interné** (informácie o cieľoch, o stave podnikových zdrojov, o programoch činností, o priebehu príslušných procesov),
- **externé** (informácie z centrálnych orgánov, z prieskumu potrieb, z ostatného okolia)

### *b) podľa systematickosti*

- pravidelné,
- nepravidelné

### *c) podľa smeru*

- vertikálne,
- horizontálne

### *d) podľa použiteľnosti*

- aktuálne,
- potencionálne,
- informačné šumy

### *e) podľa úrovni riadenia podniku*

- operatívne,
- taktické,
- strategické

### *f) podľa vzťahu informácií k cieľu organizácie*

- informácie potrebné na určenie cieľa,
- informácie zabezpečujúce realizáciu stanoveného cieľa,
- kontrolné informácie.

---

<sup>35</sup> SZABO, Ľ. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente*, Ekonóm 2001, 149s. ISBN 80-225-1437-3..

### 1.7.1 Manažersky informačný systém

Poskytuje informácie manažérom na všetkých riadiacich úrovniach. Je to komplexný súbor integrovaných informačných podsystemov, ktorý je zameraný na strategické prognózovanie a na sledovanie činností organizácie. Informačné potreby manažérov sú rôzne, preto existuje široké spektrum informačných systémov. Informačné systémy delíme podľa viacerých hľadísk. Najviac používané je hľadisko účelu a typu používateľov, veľkosti a zložitosti. V praxi sa môžeme stretnúť s týmito typmi podsystemov:

- a) transakčné systémy** – systémy, ktoré sa používajú v súvislosti s kalkulačnými a finančnými transakciami, napr. mzdové, účtovné, systémy pre riadenie zásob,
- b) systémy pre podporu rozhodovania** – sú flexibilnejšie ako transakčné systémy, ide o rozšírenú formu kalkulačných tabuliek s využitím matematických a logických vzťahov, umožňujúce riešiť menej štruktúrované problémy,
- c) systémy pre podporu vrcholového riadenia** (exekutívne informačné systémy) sú veľkým prínosom pre vrcholový manažment, ktorý sa zaujíma o informácie pochádzajúce z okolia organizácie. Sú charakteristické jednoduchou obsluhou. Majú v sebe celý rad funkcií, ktoré pomáhajú riešiť problémy vrcholového riadenia.
- d) spravodajské systémy** – sú označované aj ako manažerske informačné systémy poskytujúce manažérom základné informácie o bežných transakciách.
- e) expertné systémy** – sú navrhnuté tak, aby nahrádzali skúsenosti a znalosti ľudí z rôznych oblastí, s ktorými sa v praxi vo výnimočných prípadoch stretávajú.
- f) projektové systémy** – sú špeciálne systémy určené pre projektantov z oblasti strojárstva, z oblasti vývoja nových programov a pod.

Počítačové technológie prinášajú organizáciám, ktoré ich používajú mnoho výhod, medzi ktoré patrí:

- rýchlosť vstupu, spracovanie a výstup dát,
- schopnosť spracovať v jednom okamihu veľké množstvo dát,
- flexibilitu v komunikácii a prezentácii informácií,
- schopnosť transferu informácií a dát pre ľubovoľný počet užívateľov,
- schopnosť uchovávať veľké množstvo informácií v malom priestore.

Počítačové systémy uchovávajú v sebe veľké množstvo informácií, ktoré sú dostupné pre veľký počet užívateľov.

Preto musia počítačové systémy spĺňať náročné bezpečnostné kritéria, aby bola zachovaná ich bezpečnosť a aby nedošlo:

- ku stratám dát, prípadne celých súborov,
- ku poškodeniu dát a súborov,
- k úniku dôležitých, tajných informácií,
- ku prieniku počítačových vírusov do obslužného programu, dát a súborov

### **1.7.2 Podpora informačného systému v systéme riadenia**

K rozhodovaniu dochádza na všetkých riadiacich úrovniach organizácie. Jednotlivé riadiace úrovne vyžadujú rôzne informácie, ktoré je treba dodať na potrebné miesta. Podľa typu informácie sa volí aj komunikačná cesta.

V prevažnej väčšine organizácií existujú tri rozhodovacie úrovne:

- 1. strategická úroveň** – vrcholový manažment,
- 2. taktická úroveň** – stredný manažment,
- 3. operačná úroveň** – nižší manažment.

Z trojuholníka manažmentu vyplýva, že základom sú dáta, produkované na najnižšej úrovni pomocou transakčných systémov. Jedná sa o prvý stupeň informačnej pyramídy. Tieto systémy sa využívajú pri zostavovaní rozpočtov, bilancií, firemnej agendy. Systémy pre podporu rozhodovania sa nachádzajú na druhom stupni informačnej pyramídy. Tieto systémy umožňujú riešiť menej štruktúrované problémy, produkujú množstvo alternatívnych riešení daného problému. Systémy na treťom stupni informačnej pyramídy poskytujú informácie predovšetkým vrcholovému manažmentu pri strategickom rozhodovaní. Uvedené typy informačných systémov môžu pracovať samostatne, avšak efektívne sa stávajú v okamihu svojho prepojenia, kedy umožňujú postupné spracovanie, transfer a úplné využitie informácií na všetkých úrovniach riadenia.

## DSS<sup>36</sup>

Je informačný systém na podporu rozhodovania , podporuje taktické a operatívneho riadenia, sú založené na využívaní optimalizačných a simulačných algoritmov. Pomáhajú svojim užívateľom pri realizácii riadiacich a rozhodovacích činností v podnikaní. Užívateľ tu môže porovnávať dielčie výsledky riešení so svojimi predstavami a podľa toho ovplyvňovať ďalší priebeh riešení.

Tieto systémy poskytujú užívateľovi ponuky riešení a prípadným kladeným otázkam usmerňujú jeho postup. Tieto systémy ale nenahrádzajú rozhodovateľa, ich výsledkom nie je rozhodnutie, len dávajú rozhodovateľovi súbor variantov, urýchľujú a spresňujú prepočty ich dôsledkov a kvantifikujú riziká.

Systémy na podporu rozhodovania; interaktívne aplikácie matematických modelov

- špeciálne: šité na mieru, špecifické problémy
- obecné: adaptívne a pružné modely
- nenahrádzajú rozhodovateľa, poskytujú podporu (rozšírenie súboru variantov, urýchlenie a spresnenie výpočtu ich dôsledkov, kvantifikácie rizika atd.)

## INTRANET<sup>37</sup>

Intranet je v súčasnosti už nevyhnutnou súčasťou každej organizácie. Dobro navrhnutý a dobre zrealizovaný intranet je nástroj na organizovanie a zdieľanie vedomostí. Výsledkom nasadenia intranetu je často zvýšená produktivita práce a podpora pre rýchlejšie rozhodovanie.

Pod intranetom rozumieme web vnútri organizácie, ktorý slúži ako spoločný zdroj informácií ako aj na komunikáciu medzi zamestnancami. Tak ako bežné webové sídla aj intranet je postavený na internetových technológiách s tým rozdielom, že má iné ciele, iných používateľov a často iné technické špecifiká.

---

<sup>36</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9m\\_na\\_podporu\\_rozhodovania](http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9m_na_podporu_rozhodovania)

<sup>37</sup> [http://www.ui42.sk/intranet.html?page\\_id=59](http://www.ui42.sk/intranet.html?page_id=59)

## 2 CIEĽ PRÁCE

Rozhodovanie, či už manažérske, alebo vykonávané v bežnom živote je zložitým procesom vyžadujúcim si dôkladné zmapovanie situácie, zváženie všetkých postupov a snahu o predpovedanie možných budúcich dôsledkov.

Cieľom tejto práce je sústrediť poznatky týkajúce sa manažérskeho rozhodovania, a to v teoretickej aj praktickej rovine. Rozhodovanie pritom charakterizujeme najskôr na základe dostupnej literatúry z teoretického hľadiska. Tieto poznatky neskôr aplikujeme na konkrétny vybraný podnik. Výsledky získané analýzou podniku využijeme na zhodnotenie kvality procesu rozhodovania opíšeme možné chyby a navrhujeme odporúčania, ktoré môžu tieto chyby odstrániť.

Pre dosiahnutie cieľa sme si stanovili aj niektoré čiastkové ciele medzi ktoré patrí:

- Analýza pojmov, ktoré vymedzujú podnikateľské rozhodovanie
- Charakteristika rozhodovacieho procesu v teoretickej rovine
- Klasifikácia rozhodovacích problémov
- Vymedzenie bariér rozhodovania, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia
- Vymedzenie poznatkov o informačnom zabezpečení rozhodovacích procesov
- Aplikovanie vedomostí z teórie manažérskeho rozhodovania na prax
- Objasnenie základov rozhodovania v konkrétnej firme a to v závislosti od jednotlivých úrovni pomocou dotazníkovej metódy
- Návrh možných odporúčaní, ako tieto procesy zefektívniť a zlepšiť.

### 3 METODIKA A METÓDY SKÚMANIA

Metódy a postupy, ktoré sme použili pri spracovaní tejto práce vychádzali z cieľov, ktoré sme si na začiatku stanovili. Pri vypracovaní práce sme postupovali tak, aby sme čo najobjektívnejšie a výstižne spracovali informácie, ktoré boli obsahom knižných a internetových zdrojov. Použili sme rôzne metodické postupy hlavne všeobecné metódy ako analýzu, abstrakciu ale aj, dedukciu, či dotazníkovú metódu spojenú s rozhovorom.

V úvode sme skúmali dostupné knižné zdroje s cieľom získať čo najviac informácií a vedomostí o sledovanej problematike. Tu sme využili najmä abstrakciu, kde sme vymedzili základné pojmy, ktoré sú spojené s témou rozhodovania a rozhodovacieho procesu. Analýza nám pomohla rozložiť zložité ekonomické skutočnosti na menšie časti, ktoré sme následne jednotlivo skúmali. Takto preskúmané skutočnosti sme za pomoci syntézy spojili do súvislého textu. Vo veľkej miere sme využívali spájanie poznatkov z rôznych publikácií a prác, ktoré sme vzájomne konfrontovali. Využívali sme výberové zisťovanie, ktoré nám umožnilo šetriť čas a preniknúť do hĺbky študovaných materiálov.

Základnou metódou praktickej časti tejto diplomovej práce bola dotazníková metóda a rozhovory s konkrétnymi manažérmi vo vybranom podniku. Ako autori dotazníka sme sa pri koncipovaní položiek snažili sledovať vzťah otázok k cieľu a k základným problémom projektu. Otázky sme sa snažili formulovať jasne a konkrétne, aby pri ich spracovaní nemohlo dôjsť k neobjektívnemu a nejednoznačnému interpretovaniu údajov. Kládli sme dva typy otázok:

- a) **otvorené** ( teda neštruktúrované) – dávali opýtaným vzťahový rámec, ale neurčovali podrobnejšie ani obsah, ani formu odpovede. Sám manažér pri rozhovore volil dĺžku odpovede a konkrétne informácie, lebo sám rozhodoval, čo povedať a čo nie. Otvorené otázky mi umožnili hlbšie prenikať k sledovaným javom, lepšie odhaliť skutočné postoje manažérov vo vybranom podniku, aj keď často mi poskytli obsažnejšie informácie.
- b) **uzavreté** (teda štruktúrované) - ponúkali pracovníkom voľbu medzi dvoma alebo viacerými alternatívami. Manažéri odpovedali na otázky, ktoré sú v dotazníku uvedené tak za otázkou, že ich podčiarkli, alebo zakrúžkovali. V rámci rozhovoru sa tieto otázky prípadne doplnili o konkrétne príklady z praxe.

V poslednej kapitole tejto diplomovej práce sme pri zhrnutí pozitív a negatív využili najmä syntézu.

Za najvýznamnejšie zdroje použité pri vypracovaní tejto práce považujem knižné publikácie získané z knižníc v Bratislave a tiež zahraničnú literatúru.

## **4 VÝSLEDKY PRÁCE**

Ako podklad pre spracovanie praktickej časti tejto práce sme použili informácie čerpané z firmy Palma Group a.s. Cieľom tejto časti práce bude podrobne opísať priebeh rozhodovacieho procesu na jednotlivých úrovniach spoločnosti. Zameriame sa na druhy rozhodovacích problémov, kritériá rozhodovania, ale aj informovanosť, či metódy používané pri tvorbe jednotlivých rozhodnutí na jednotlivých úrovniach.

### **4.1 Predstavenie spoločnosti Palma Group a.s.**

PALMA Group, a.s. nadviazala na tradíciu priemyselnej výroby rastlinných olejov a tukov, ktorá sa datuje od roku 1920. Postupnou reštrukturalizáciou sa vyvíjala až do dnešnej podoby. Dnes disponujú modernou technológiou na spracovanie a finalizáciu tukov, olejov, bytovej chémie a mydiel.

#### **4.1.1 PRODUKTY PALMA GROUP**

##### **Rastlinné oleje**

PALMA je tradičným domácim výrobcom najkvalitnejších rastlinných olejov, ktoré sú dominantne zastúpené na našom trhu. V povedomí zákazníkov sú oleje Raciol a Heliol vnímané ako určitý vzor štandardu kvality. Produktové portfólio v oblasti olejov je dosť široké. Vďaka overenej kvalite a známosti tejto značky ja Palma group a.s. lídrom na trhu rastlinných olejov. V produktovom portfóliu je možné nájsť aj oleje špecifických vlastností a parametrov ako sú Fritol, ktorý je ideálny pre fritovanie a Oliol, ktorý je svojím zložením veľmi podobný olivovému oleju, ale navyše je vhodný aj na tepelnú úpravu jedál.

##### **Tuky na pečenie**

Palmarin (špeciálne vhodný na pečenie rôznych druhov cesta), Helia (špeciálne vhodná na prípravu krémov a náplní) a Cera (špeciálne vhodná na polevy). Sú to kvalitné stužené rastlinné tuky, ktoré sa používajú na pečenie.

## **Margaríny**

Vyrábajú sa z najkvalitnejších surovín a na základe tradičných, osvedčených „palmáckych“ receptúr. Všetky margaríny obsahujú vitamíny a sú vhodné aj pre zákazníkov, ktorí hľadajú na trhu produkty bez lepku.

## **Kozmetika**

Nepotravinárske odvetvie v spoločnosti reprezentuje kvalitná detská kozmetika BUPI, ktorú už niekoľko rokov vyhľadávajú najmä mamičky, ktoré dbajú o citlivú pokožku svojich malých ratoleť. Zároveň v sortimente spoločnosti je možné nájsť toaletné a tekuté mydlá, sprchové šampóny Voux, alebo mydlá rôznych značiek.

## **Čistiace prostriedky**

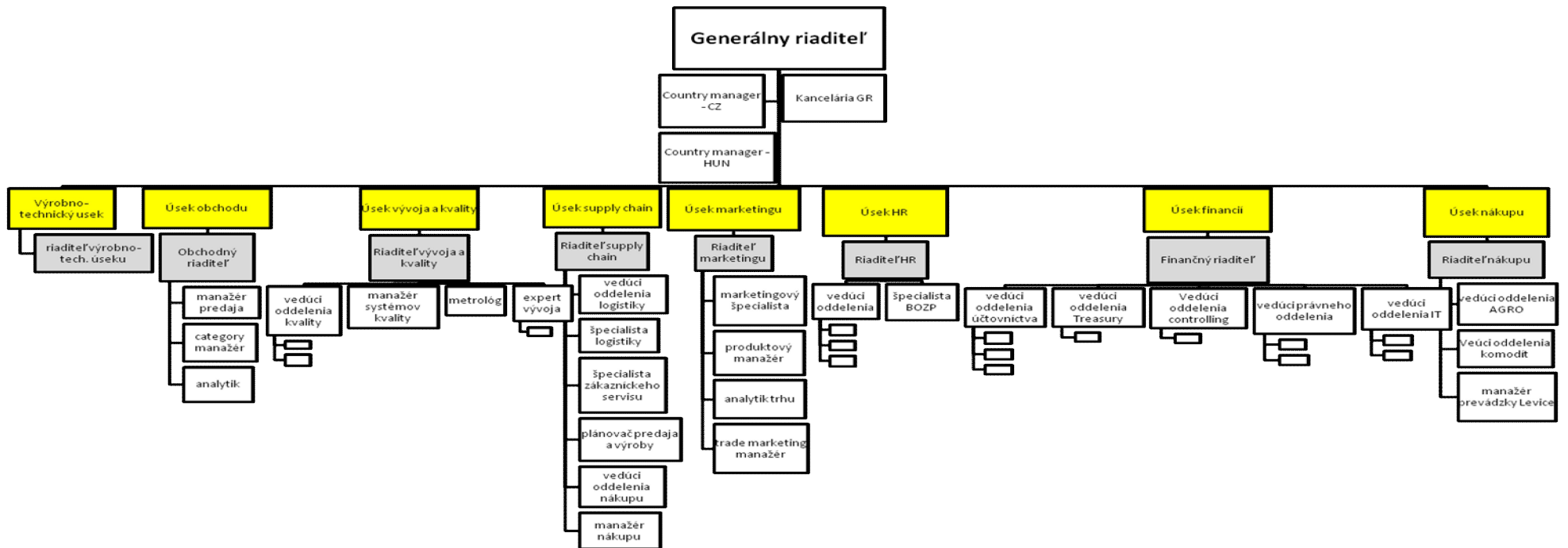
Rôzne druhy prostriedkov na umývanie riadu.

Spoločnosť Palma Group a.s. má v súčasnosti na Slovensku 4 prevádzok a to konkrétne v mestách:

- Bratislava
- Sečovce
- Levice
- Šenkvice

Týchto prevádzok bolo pôvodne päť ale v súčasnosti sa spoločnosť PALMA Group rozhodla predať svoju prevádzku na výrobu bytovej kozmetiky v Novom Meste nad Váhom. Dôvodom má byť orientácia spoločnosti na finálnu výrobu olejov, margarínov a tukov na pečenie. V súvislosti s predajom závodu v Novom Meste nad Váhom bude uvoľnených 48 zamestnancov podniku, ktorí v ňom pracovali niekoľko rokov.

## 4.1.2 Organizačná štruktúra spoločnosti



Ako môžeme vidieť na grafe, organizačná štruktúra spoločnosti Palma Group a.s. je pomerne rozsiahla, a teda nemohli sme zobrazit' všetky úrovne s úplnými názvami.

Na vrchole spoločnosti sa nachádza generálny riaditeľ, ktorý má najvyššiu rozhodovaciu právomoc v spoločnosti. Medzi jeho hlavné úlohy patrí:

- Rozhodovanie o dlhodobých strategických cieľoch podniku
- Pravidelné stretnutia s riaditeľmi jednotlivých úsekov za účelom získavanie informácií o chode spoločnosti
- Delegovanie rozhodovacích právomocí, prijímanie a prepúšťanie riadiacich pracovníkov
- Udržiavanie chodu spoločnosti

Keďže má spoločnosť Palma Group a.s. zastúpenie aj v susednom Česku a Maďarsku, je potrebné mať riadiacich pracovníkov aj v týchto prevádzkach. Keď sa jedná o rozhodnutia týkajúce sa globálne celej spoločnosti, rozhodnutia vykonávajú country manažéri spoločne s generálnym riaditeľom.

Ďalšiu úroveň riadenia v spoločnosti predstavujú riaditelia jednotlivých úsekov.

Keďže je organizačná štruktúra pomerne rozvetvená, rozhodli sme sa priblížiť úlohy riaditeľa na úseku Supply chain, s ktorým sme mali možnosť aj konzultovať.

Medzi jeho hlavné rozhodovacie úlohy patria najmä:

- Rozhodnutia o nákupe a skladovaní surovín
- Rozhodnutia o optimalizácii prepravy, skladových zásob, lehoty dodania materiálu
- Vypracovanie plánu prepravy, aby nevznikali v prevádzkach zbytočné prestoje pri výrobe
- Zodpovednosť za vozový park
- Kontrola a koordinácia úseku

Jednotlivé úseky sú navzájom prepojené a majú vlastný rozsah zodpovednosti a rozhodovacích právomoci, ktoré sú pre podnik kľúčové z hľadiska plnenia strategických cieľov.

Tretiu úroveň tvoria vedúci pracovníci na jednotlivých úsekoch. Na úseku Supply chain sú to vedúci pracovníci oddelenia:

- Logistiky
- Zákazníckeho servisu
- Predaja a výroby
- Nákupu

Každý z vedúcich pracovníkov má pod sebou ďalších zamestnancov, ktorí tvoria najnižšiu úroveň riadenia v spoločnosti.

Vzhľadom na rozsah organizačnej štruktúry môžeme konštatovať, že podnik má delegovanú rozhodovaciu právomoc správne. Strategické rozhodnutia ostávajú na pleciach generálneho riaditeľa a riaditeľov jednotlivých úsekov. Vedúci pracovníci na tretej úrovni riadenia sa môžu venovať operatívnym rozhodnutiam a chodu jednotlivých oddelení. Každý z riaditeľov má na starosti len jeden úsek, vďaka ktorému získava dokonalý prehľad o dianí na danom úseku a v prípade odchýliek od plánu vie spraviť rýchle a správne rozhodnutie. Riešenie bežných problémov a rozhodnutí, ktoré vznikajú na pracovisku sú prenesené na priamych nadriadených resp. vedúcich pracovníkov jednotlivých oddelení. Tým sú vyšší vedúci pracovníci odľahčení a môžu využiť svoj čas efektívnejšie.

## **4.2 Analýza rozhodovania v spoločnosti Palma Group a.s.**

Dotazník, ktorý sme formou rozhovoru vyplňovali v spolupráci s manažérmi spoločnosti Palma Group a.s. obsahuje 20 otázok. Otázky sa týkajú jednotlivých oblastí manažérskeho rozhodovania. Na záver praktickej časti je vypracovaná prípadová štúdia konkrétneho rozhodovacieho problému, ktorý v spoločnosti aktuálne prebieha.

Rozhodli sme sa pre postupné vyhodnotenie otázok, preto budeme nasledovať štruktúru dotazníku.

### **1. Koľko úrovní riadenia má váš podnik?**

Keďže sme pôvodne nemali k dispozícii organizačnú štruktúru podniku, naša prvá otázka smerovala k počtu úrovní v podniku. Jedná sa o akciovú spoločnosť, ktorá má vo svojej oblasti podnikania na Slovensku najväčší trhovú podiel, ale taktiež má zastúpenie aj v zahraničí, konkrétne v Českej republike a Maďarsku. Na vrchole tejto spoločnosti stojí generálny riaditeľ, ktorý je zodpovedný za chod spoločnosti a má aj najväčšiu rozhodovaciu právomoc. V hierarchii nasledujú country manageri, ktorí majú na starosti chod pobočky na území Českej republiky a Maďarska. Spoločnosť Palma Group a.s. so sídlom v Bratislave je rozdelená na viacero úsekov.

Patrí sem:

- Výrobno – technický úsek
- Úsek obchodu
- Úsek vývoja a kvality
- Úsek supply chain
- Úsek marketingu
- Úsek HR
- Úsek financií
- Úsek nákupu

Na čele každého úseku stojí riaditeľ, ktorý je zodpovedný za všetky rozhodnutia týkajúce sa danej oblasti. Keďže majú jednotlivé úseky pomerne široký záber, napr. pod finančný úsek patrí controlling, účtovníctvo, IT, rozhodovacie právomoci sa ďalej decentralizujú na vedúcich týchto oddelení. Sú to väčšinou ľudia s vyšším vzdelaním, zodpovední, ktorí majú prax v danom odbore. Taktiež musia mať veľmi dobré komunikačné a organizačné schopnosti, aby vedeli usmerniť ďalších pracovníkov, ktorých majú pod sebou.

## **2. Kto zodpovedá za rozhodnutia na jednotlivých úrovniach?**

Na najvyššej úrovni, ako bolo uvedené, stojí generálny riaditeľ, ktorý má najvyššiu rozhodovaciu právomoc. Informácie potrebné k rozhodovaniu pravidelne dostáva ako reporty z nižších úrovní riadenia.

Za rozhodnutia, ktoré vznikajú na jednotlivých úsekoch zodpovedajú ich riaditelia. Dôkladne sledujú výsledky svojich úsekov a vyhodnocujú. Snažia sa, aby bol daný úsek v konečnom meraní čo najefektívnejší a najprínosnejší pre spoločnosť. K tomu je potrebná správna koordinácia pracovníkov.

K tej napomáhajú vedúci oddelení na úsekoch. Sú zodpovední a rozhodujú o čiastkových cieľoch. Napr. na úseku supply chain, oddelení logistiky prebiehajú rozhodnutia o prevoze materiálu a základných surovín medzi jednotlivými prevádzkami tak, aby nevznikali zbytočné prestoje, ktoré by bránili v plynulosti výroby. Ako bolo uvedené vyššie, výsledky sa potom reportujú na vyššie úrovne riadenia.

## **3. Aké rozhodnutia vykonávate na jednotlivých úrovniach?**

Na vrcholovej úrovni vykonáva generálny riaditeľ komplexné rozhodnutia, ktoré udávajú ďalší smer chodu spoločnosti. V súčasnosti prebehlo rozhodnutie o reštrukturalizácii a o zatvorení jednej z prevádzok v Novom Meste nad Váhom. Strategické rozhodnutia vykonáva generálny riaditeľ väčšinou sám za pomoci informácií zozbieraných z interných a externých zdrojov spoločnosti.

Na jednotlivých úsekoch sa vykonávajú taktické rozhodnutia. Ako príklad by sme mohli uviesť prijímanie nových zamestnancov na úseku ľudských zdrojov.

Získavanie a výber zamestnancov je procesom realizácie zámeru personálnej politiky i stratégie. Vychádza z informácií o hmotných zdrojoch pracovných síl (vonkajších i vnútorných), o požadovanom počte a štruktúre pracovných síl a realizuje opatrenia k vytvoreniu súladu medzi týmito činiteľmi.

**Vnútorné zdroje** predstavujú zamestnanci uvoľnenie v dôsledku technického rozvoja, zmeny štruktúry výroby či organizačných zmien, ďalej zamestnanci, ktorí chcú vykonávať náročnejšiu prácu alebo chcú aj z iných dôvodov zmeniť pracovisko. Personálna prax dáva spravidla prednosť obsadzovaniu voľných miest z vnútorných zdrojov. Inak to nie je ani v spoločnosti Palma Group a.s. Vlastnosti aj schopnosti týchto zamestnancov sú firme známe, ich zaradenie predstavuje nižšie náklady a je u nich predpoklad vyššej stability v zamestnaní. Ak nie je možné uspokojiť potrebu zamestnancov z týchto zdrojov, obracajú sa personálni pracovníci na vonkajšie zdroje.

**Vonkajšie zdroje** predstavujú ponuku práce pracovníkom predovšetkým z oblasti regiónu (nie je to však podmienkou), zahrňujú pracovníkov vstupujúcich do výrobného procesu (absolventi škôl), uvoľnených zamestnancov z iných organizácií alebo zamestnancov prejavujúcich záujem o zmenu zamestnania. K ich získaniu sa používajú rôzne metódy náboru na základe informácií o ponúkaných voľných miestach. Taktiež prebieha spolupráca s úradmi práce a inými inštitúciami poskytujúcimi služby zamestnanosti. Medzi najvyužívanejšie ale patrí v spoločnosti Palma Group a.s. inzercia cez internetový portál *Profesia* resp. organizované *kariérne dni*, na ktorých sa spoločnosť prezentuje.

K týmto rozhodnutiam napomáha celé oddelenie, to znamená, že sú v tom zapojení aj ľudia z operatívnej úrovne riadenia.

#### **4. Aké rozhodovacie problémy z hľadiska zložitosti riešite na jednotlivých úrovniach?**

Podľa informácií zo spoločnosti sa nižších úrovniach riešia hlavne dobre štruktúrované problémy. Uskutočňujú sa rozhodnutia o veľkosti zásob, využití kapacít atď. Ako príklad nám manažér na oddelení logistiky uviedol problémy, ktoré vznikajú s uschovaním nadbytočných zásob základných surovín. Pokiaľ sa jedná o dôležité

a pomerne drahé zásoby, berie sa oveľa väčší ohľad na to aby sa neznehodnotili a uschovávali sa v čo najlepších podmienkach. Pokiaľ ide o menej dôležité a lacnejšie suroviny, prikladá sa im menšia dôležitosť.

Na vrcholovej úrovni sa stretávajú pracovníci so zle štruktúrovanými problémami, keďže sa jedná o rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú chod celej spoločnosti. Momentálne sú to hlavne zmeny v organizačnej štruktúre. Keďže sa jedná o potravinársku spoločnosť, ktorá je lídrom na slovenskom trhu, snažia sa vylepšovať, respektíve rozširovať svoje produktové portfólio, s čím sú spojené aj výrobné inovácie.

### **5. Aké kritériá rozhodovania využívate na jednotlivých úrovniach?**

Palma Group je obchodnú spoločnosť, ktorá bola založená za účelom dosahovania zisku, na prvom mieste sú teda na všetkých úrovniach kvantitatívne kritériá, finančné ukazovatele ako likvidita, rentabilita a hlavne zisk.

Do úvahy sa berú samozrejme aj kvalitatívne kritériá, pretože dobrá atmosféra a dobré vzťahy na pracovisku sú dôležité pre celkovú pracovnú morálku, ktorej výsledkom sú dobré pracovné výsledky. Ale ako sme už uviedli, väčšia váha sa kladie na kvantitatívne výsledky, ktoré sa pravidelne sledujú a reportujú na vyššie úrovne.

### **6. Aký máte postoj k riziku pri rozhodovaní na jednotlivých úrovniach?**

Podľa pracovníkov spoločnosti Palma Group je postoj k riziku rôzny. Závisí to od situácie, ktorá predchádza danému rozhodnutiu.

Na vrcholovej úrovni to veľmi záleží od toho z akého hľadiska sa berie postoj k riziku. Pokiaľ sa jedná o dlhodobé hľadisko, mala by prevládať averzia k riziku, pretože analýza získaných informácií by mala poukázať na výber tej najlepšej alternatívy. Z krátkodobého hľadiska môžeme sledovať sklon k riziku, času na rozhodovanie nie je veľa, a niekedy sa proste „treba chopiť šance“.

Na jednotlivých úsekoch je postoj k riziku braný v závislosti od oblasti, ktorej sa daný úsek venuje. Vo všeobecnosti sa snažia vyhnúť riziku napr. na finančnom úseku, ale niekedy dochádza k situáciám, ktoré sa dajú len ťažko vopred predpokladať.

Na niektorých úsekoch sa nerobia dlhodobé kontrakty, ale hľadá sa najlepšia ponuka v danom momente, v čom samozrejme spočíva riziko neúspechu. Takéto situácie

nastávajú napr. na úseku nákupu, ale aj na úseku supply chain a oddelení logistiky, kde sa situácia často rýchlo mení a je treba na ňu dynamicky reagovať.

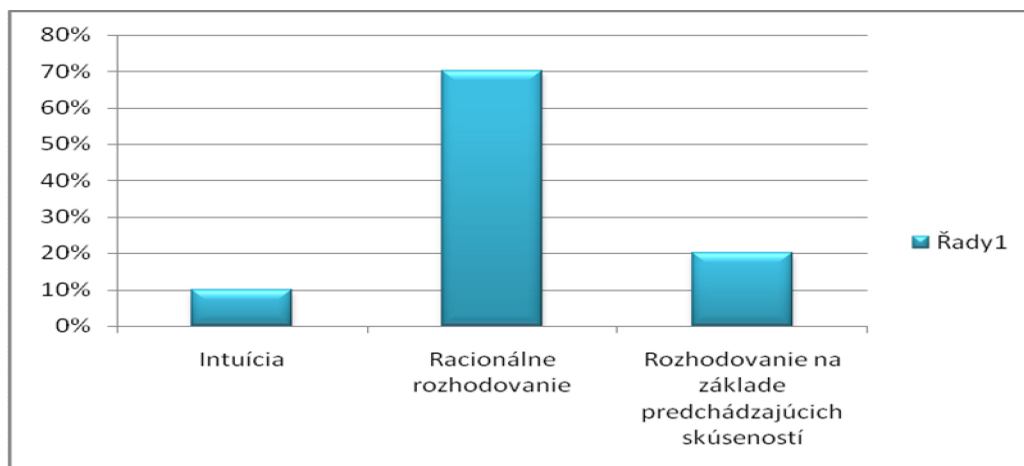
Na najnižšej úrovni prevláda úplná averzia k riziku. Je to ovplyvnené aj tým, že tá rozhodovacia právomoc už nie je taká veľká, a v podstate pracovníci na týchto úrovniach vykonávajú to, čo majú nariadené a nič iné.

### 7. Pri rozhodovaní využívate skôr intuíciu alebo sa rozhodujete racionálne?

Vo väčšine prípadov, a v podstate na všetkých úrovniach sa snažia pracovníci rozhodovať racionálne. V súčasnej turbulentnej ekonomike nie je veľký priestor na chyby, a tak sa snažia manažéri zisťovať čo najviac informácií z vonkajšieho, ale aj vnútorného prostredia, ktoré sa následne podrobne analyzujú, a na základe týchto výsledkov sa manažéri rozhodujú. Niekedy môže byť tento proces zdĺhavý, ale v podniku je už na jednotlivých úsekoch zaužívaný systém reportovania, ktorý minimalizuje zdĺhavosť procesu získavania potrebných informácií.

Keď však dôjde k hraničnej situácii, kedy je potrebné momentálne rozhodnutie, napríklad o kúpe produktu, respektíve rozhodnutie o výbere prepravcu surovín na poslednú chvíľu, vtedy využívajú manažéri intuíciu, resp. využívajú skúsenosti z predchádzajúcej praxe. Záleží to od konkrétneho úseku.

Graf č.1 Využitie intuície a racionálnosti pri rozhodovaní



Zdroj: Vlastné spracovanie

## **8. Aké rozhodovanie uplatňujete na jednotlivých úrovniach na základe počtu kritérií?**

Na túto otázku sme dostali pomerne jednoznačnú odpoveď, a to, že sa takmer vo všetkých prípadoch využíva multikritériálne rozhodovanie.

Na najvyššej úrovni je v podstate nereálne rozhodovať sa len na základe jedného kritéria. Je potrebné zvážiť všetky okolnosti a vplyvy, ktoré by mohli ovplyvniť dané strategické rozhodnutie, keďže tieto rozhodnutia majú vplyv na chod celého podniku.

Ne jednotlivých úsekoch tiež prebiehajú rozhodnutia na základe viacerých kritérií. Keďže sme sa rozprávali najmä s manažérom na oddelení logistiky, opäť uvedieme príklad z tejto oblasti. Pri rozhodovaní o novom dodávateľovi surovín berie manažér ohľad napr. na:

- Cenu
- Spoľahlivosť
- Veľkosť vozového parku
- Či jazdia kamióny okruhy, alebo len jednosmerné jazdy atď.

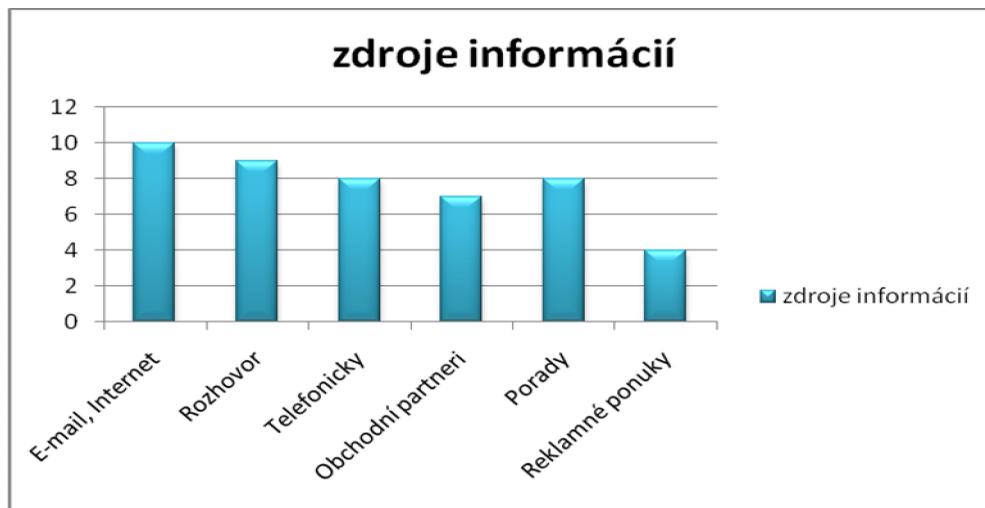
Všetko záleží od toho, ako rýchlo je potrebné doviesť suroviny do jednotlivých prevádzok. Pokiaľ dodávka nesúri, vyberá sa dodávateľ prevažne podľa ceny. Čím lacnejší tým lepší. Ak sa jedná o dôležitú dodávku, stavia sa hlavne na spoľahlivosti a kvalite vozového parku. Cena je druhoradá. Dôležité je, aby prišla dodávka včas a výrobný proces mohol plynule pokračovať. Realita sa veľakrát odlišuje od ideálneho stavu a potvrdzuje sa to aj v tejto oblasti. Stávajú sa situácie, kedy menej spoľahlivejší dodávateľia nestíhajú doviesť suroviny načas. Vtedy to riešia na oddelení tak, že objednávajú spoľahlivejšieho dodávateľa, ktorý ma zákonite aj vyššie ceny. Faktúru vystavenú druhým dodávateľom si následne dajú preplatiť dodávateľom, ktorý nesplnil zmluvné podmienky a nedoviezol dodávku načas.

Jednoduché rozhodovacie problémy na najnižších úrovniach prebiehajú na základe jedného kritéria. Z globálneho hľadiska podniku sa však využíva takmer pri všetkých rozhodovacích situáciách multikritériálne rozhodovanie.

## 9. Odkiaľ získavate informácie potrebné k rozhodovaniu, resp. aké komunikačné nástroje využívate?

Pri tejto otázke bolo na výber niekoľko možností a stupnica od 1 po 10, pričom 10 predstavuje najpoužívanejší zdroj získavania informácií. Keby sme mali výsledky zobrazit' do grafu vyzeralo by to nasledovne:

Graf č.2 Zdroje informácií



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu môžeme vidieť, že najvyužívanejšími zdrojmi informácií využívané v spoločnosti Palma Group sú informácie čerpané formou internetovej komunikácie. Ďalšou výraznou položkou sú rozhovory. Väčšinou sa jedná o reporty kolujúce zdola nahor. Nasledujú informácie čerpané telefonicky a na poradách. Nemenej dôležité sú informácie z externého prostredia a od obchodných partnerov. Na poslednom mieste sú informácie, ktoré pochádzajú z reklamných ponúk, ktoré chodia do spoločnosti.

## 10. Máte vybudovaný informačný systém?

Spoločnosť Palma Group nemá vybudovaný nejaký špecifický informačný systém. Využívajú program SAP, ktorý majú prispôsobený presne pre svoje potreby. Sú v ňom zavedené všetky rutinné práce, ale aj presné informácie o stave skladových položiek atď.

## **11. Opíšte bližšie informačný systém, ktorý využívate.**

Ako bolo spomenuté vo vyššie uvedenej otázke, spoločnosť využíva na rutinné práce program SAP. Je v ňom zahrnuté:

- Finančné účtovníctvo
- Kontroling
- Evidencia majetku
- Plánovanie dlhodobých projektov
- Riadenie obehu dokumentov
- Riadenie ľudských zdrojov
- Údržba
- Skladové hospodárstvo a logistika
- Manažment kvality
- Plánovanie výroby
- Podpora predaja

Každý z týchto modulov obsahuje ďalej submodely , a tým sa pokrývajú všetky potreby podniku. Mohli by sme to teda zaradiť medzi transakčné systémy.

Medzi systémy, ktoré zahŕňujú simuláciu postupov a riešenie zle štruktúrovaných problémov patria expertné systémy. Tie v pravom slova zmysle spoločnosť nevyužíva. Majú však vytvorené simulácie v programe Microsoft Excel presne špecifikované na daný problém. Simulácie obsahujú presné a podrobné grafy o súčasnej situácii, stavy zásob. Kontrolujú a sledujú sa pomocou nej ceny.

Iné špecifické programy spoločnosť nevyužíva a nepokladá v súčasnosti za prioritu zavádzať takéto systémy. Tie čo majú zatiaľ pracujú spoľahlivo.

## **12. Máte v podniku zavedený intranet?**

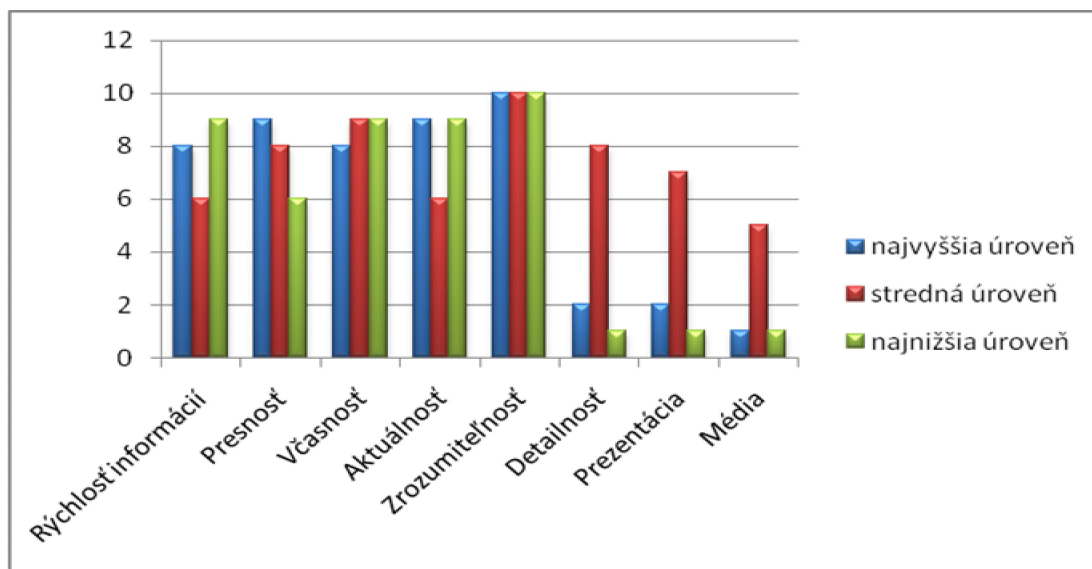
Na túto otázku sme dostali kladnú odpoveď. Intranet v podniku zavedený majú, je však využívaný len minimálne, až vôbec. Všetky dôležité informácie kolujú cez iné kanály v spoločnosti. Zdroje informácií sú zobrazené v grafe pri otázke č.9.

### 13. Na čo kladiete najväčší dôraz pri informáciách na každej úrovni?

Ako v otázke č. 9, aj v tejto otázke bolo na výber niekoľko možností. Znovu sme použili stupnicu od 1 po 10, pričom číslo 10 predstavovalo najvyššiu dôležitosť.

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť, aká dôležitosť sa pripisuje informáciám na jednotlivých úrovniach z hľadiska ich vlastností.

Graf č. 3 Na čo sa kladie najväčší dôraz pri informáciách



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na najvyššej úrovni je dôležitá najmä zrozumiteľnosť, presnosť a rýchlosť informácií. Na detailnosť si generálny riaditeľ až tak nepotrpí, resp. vyžaduje jednoduchosť, pretože pri takom kvante informácií by prílišná detailnosť len brzdila rozhodnutia. Takisto prezentácia nie je až tak dôležitá. Prioritou sú stručné, jasné a zrozumiteľné informácie.

Ako na najvyššej úrovni, tak aj na strednej úrovni si potrpia manažéri na zrozumiteľnosť informácií. Ďalším dôležitým faktorom je aktuálnosť. Tá je dôležitá na každom úseku a reporty sa zbierajú na pravidelnej báze, aby sa zamedzilo prípadným nepríjemným prekvapeniam. Informácie musia byť presné a včasné. V globálnom hľadisku spoločnosti je prezentácia informácií a forma vybraných médií menej dôležitá, to však neplatí napríklad na úseku marketingu, kde je práve prezentácia veľmi dôležitým faktorom

pri predstavovaní napr. nového produktu spoločnosti. Každý úsek kladie iný dôraz na vlastnosti informácií a má stanovený iný rebríček, zrozumiteľnosť je však na každej úrovni na prvom mieste.

Na nižších úrovniach je dôležitá okrem zrozumiteľnosti aj rýchlosť a včasnosť informácií aby sa na prípadné zmeny mohlo rýchlo reagovať.

#### **14. Aké bariéry vás ovplyvňujú pri prijímaní kvalitných rozhodnutí?**

Bariéry, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia v spoločnosti Palma Group sme skúmali z troch hľadísk a to:

- Z hľadiska subjektu rozhodovania
- Z hľadiska organizácie
- Z hľadiska okolia podnikateľského subjektu

Z hľadiska subjektu rozhodovania si manažéri nevybrali ani jednu z ponúkaných možností, uviedli však, že ich obmedzuje najmä časová tieseň. Stáva sa, že je rozhodnutie príliš subjektívne, pretože si nestihnú prehodnotiť všetky informácie, ktoré majú k dispozícii. Je to rozhodnutie v danom momente.

Z hľadiska organizácie uviedli ako bariéry hlavne nedostatočnú kvalitu informácií na jednotlivých úsekoch. Tým, že je to pomerne veľká spoločnosť s viacerými úrovňami, dochádza ku komunikačnému šumu v smere zdola nahor, a tým informácie strácajú na kvalite. Ďalšou bariérou je nepresné vymedzenie rozhodovacej právomoci. K tomu dochádza hlavne na nižších úrovniach, kde nie je presne vymedzené, kto je za čo zodpovedný. S komunikačným šumom úzko súvisí aj komunikačný systém. Informácie sa skresľujú a na niektorých úsekoch prichádzajú neskôr ako sa očakáva. Tým pádom vzniká aj časová tieseň, ktorá ovplyvňuje rozhodnutia vedúcich pracovníkov na jednotlivých úsekoch.

Z hľadiska okolia podnikateľského subjektu sa na prvom mieste umiestnila nevhodná legislatíva. Za posledné obdobie došlo v podnikateľskej sfére k niekoľkým zmenám, ktoré nemali vždy pozitívne ohlasy. Zmeny sa dotkli najmä finančného úseku, ale v globále to má vplyv na celý podnik. Ako ďalšiu bariéru uviedli nesprávnu hospodársku politiku štátu a malú podporu slovenských podnikov a slovenských produktov. Keďže je

Palma Group lídrom na Slovensku vo svojej oblasti, dokážu sa s týmito bariérami vysporiadať. Ako poslednú bariéru uviedli zmeny na trhu. V súčasnej turbulentnej ekonomike sa všetko pomerne rýchlo mení, a správanie sa zákazníkov a odberateľov nie je žiadnou výnimkou. Musia sa preto snažiť viac dbať na kvalitu svojich produktov a ponúkaných služieb.

### **15. Aké princípy rozhodovania využívate?**

Spomedzi troch možností (maximalizácia, satisfakcia, optimalizácia) sme nedostali na túto otázku jednoznačnú odpoveď. Záleží to od konkrétnej rozhodovacej situácie.

Pri nákupe a predaji zachovávajú princíp maximalizácie. Ako každá obchodná spoločnosť sa snaží nakupovať aj predávať za čo najvýhodnejšie ceny, ktoré prinesú maximálny efekt.

Pri výbere nového dodávateľa sa zachováva princíp satisfakcie. Pri určitej miere akceptovateľnej spoľahlivosti sa snaží spoločnosť nájsť čo najlacnejšie riešenie.

Vo všeobecnosti sa spoločnosť snaží hľadať pri každom obchode a uzatváraní krátkodobých resp. dlhodobých kontraktov riešenie „win to win“, ktoré bude optimálne pre obidve strany.

### **16. Ktoré z nasledujúcich metód rozhodovania sa využívajú vo vašej spoločnosti najviac?**

Z ponúknutých možností, ktoré obsahovali najčastejšie používané metódy označili pracovníci spoločnosti:

- Empiricko – analytické
- Empiricko – intuitívne
- Expertné
- Ekonomicko – štatistické

Čo sa týka ekonomicko-štatistických metód, do centrály spoločnosti v Bratislave prichádzajú a spracovávajú sa údaje zo všetkých prevádzok o všetkých aktivitách za určité

obdobie. Pri riešení rozhodovacích problémov na nižších úrovniach sa využívajú expertné systémy, hlavne brainstorming.

Ako už bolo spomenuté na jednotlivých úsekoch dochádza v určitých situáciách k časovej tiesni, vtedy sa manažéri rozhodujú na základe intuície a vlastných skúseností.

Vo väčšine prípadov sa však pracovníci spoločnosti snažia správať rozumne a vyhýbať sa prílišnému riziku, a tak sa potrebné informácie najskôr analyzujú a hodnotia, a až potom dochádza k rozhodnutiu.

### **17. Ako sa rozhodujete na jednotlivých úrovniach (individuálne alebo skupinovo)?**

Na vrcholovej úrovni sa generálny riaditeľ takmer v každej situácii rozhoduje individuálne na základe zozbieraných a poskytnutých informácií. Podľa pracovníkov spoločnosti tvoria individuálne rozhodnutia takmer 80%. Pri obzvlášť dôležitých rozhodnutiach spolupracuje aj s riaditeľmi jednotlivých úsekov a externými pracovníkmi.

Na nižších úrovniach sa využívajú aj skupinové rozhodovania.

### **18. Ak skupinové, ktorú metódu používate?**

K tejto otázke sme dostali jednoznačnú odpoveď a to brainstorming. Žiadna iná metóda sa nevyužíva.

### **19. Kto tvorí skupinu?**

Skupinu tvoria väčšinou interní zamestnanci z jednotlivých úsekov. Hľadá sa najlepšie riešenie na základe zozbieraných informácií. Informácie sa získavajú tiež z externého prostredia.

### **20. Keby ste mali niečo zmeniť v procese rozhodovania, čo by to bolo?**

Posledná otázka bola otvorená, v ktorej sa mohli pracovníci „postávať“ a povedať, čo všetko im v praxi prekáža, a čo ich obmedzuje pri tvorbe rozhodnutí, okrem vecí spomenutých v otázke č.14, ktorá sa venovala bariéram rozhodovania.

Väčšina odpovedí sa týkala spracovania informácií. Išlo hlavne o:

- Chýbajúce komplexné informácie

- Chyby v komunikácií
- Časovú tieseň
- Zbytočné maily
- Rýchlosť spracovania informácií u podriadených
- Nesprávne určenie priorít informáciám

Pri spracovaní tohto dotazníka sme spolupracovali s manažérom na úseku logistiky a s manažérom na úseku nákupu a predaja. Obidvaja ochotne odpovedali na otázky a priblížili nám aj situáciu na ostatných úsekoch. Samozrejme o svojich úsekoch vedeli najviac a preto aj príklady použité v spracovaní dotazníka sa týkali hlavne ich oblastí.

### **4.3 Prípadová štúdia o rozhodnutí zatvoriť prevádzku v Novom meste nad Váhom**

V tejto prípadovej štúdií sa budeme venovať konkrétnemu rozhodnutiu spoločnosti, ktoré bolo uskutočnené len nedávno, a to rozhodnutie o zatvorení jednej z najstarších prevádzok spoločnosti Palma Group na Slovensku v Novom meste nad Váhom. V tejto prevádzke sa vyrábali najmä mydlá a čistiace prostriedky. Prevádzka mala dlhodobú tradíciu a fungovala od roku 1958.

#### *Identifikovanie problému*

Spoločnosť pravidelne zbiera informácie z ostatných prevádzok, ktoré sú otvorené na Slovensku. Manažment spoločnosti už dlhšie registroval, že prevádzka v Novom Meste nad Váhom má problém zarobiť si na seba. Aj keď bol o výroby záujem, nie až v takej miere, aby bola prevádzka rentabilná.

#### *Analýza problému, stanovenie kritérií*

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti analýza problému znamená hľadať odpovede na tieto otázky:

- a) Aký problém treba riešiť?

*Prevádzka je málo rentabilná, a má problém zarobiť si na seba.*

- b) Čo sa zmenilo na situácii z obdobia pred vznikom problému?

*Znížili sa tržby.*

- c) Čo táto zmena môže ohroziť?

*Výsledky každej prevádzky ovplyvňujú komplexné výsledky podniku ako celku.*

- d) Prečo je treba tento problém riešiť?

*Výsledky každej prevádzky ovplyvňujú podnik ako celok, v tomto prípade je vplyv negatívny.*

- e) Prečo vznikol? Čo je jeho príčinou?

*Znížený záujem o kozmetické výrobky u spotrebiteľov.*

- f) Čo prispelo k jeho vzniku? Ako bolo možné mu zabrániť?

*Zabrániť by pomohla obnova a inovácia technológie resp. produktov.*

#### *Hľadanie variantov riešenia*

V tomto prípade bral manažment do úvahy len dva varianty riešenia. Obnova technológie, ktorá sa časom opotrebovala. Údržba strojov a zariadení si vyžadovala čoraz väčšie finančné investície. Druhým variantom riešenia bolo práve zatvorenie resp. zakonzervovanie tejto prevádzky a jej následný predaj investorovi.

#### *Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov*

Pri prognózovaní dôsledkov jednotlivých variantov zasadal celý manažment spoločnosti. Zvažovali všetky pre a proti každého variantu. Do úvahy brali aj fakt, že sa jednalo o jednu z najstarších prevádzok spoločnosti Palma a o zamestnanie by prišlo takmer 50 dlhoročných zamestnancov. Pri prognózovaní sa využívalo modelovanie a simulácia možných dôsledkov daného rozhodnutia.

*Vyhodnotenie variantov, prijatie rozhodnutia a konečná formulácia rozhodnutia*

Posledné tri kroky rozhodovacieho procesu môžeme v tomto prípade spojiť. Ako bolo spomenuté vyššie, varianty sa hodnotili na základe viacerých kritérií. Zvažovali sa všetky pre a proti obidvoch alternatív riešenia. Keďže sa jedná o obchodnú spoločnosť, ktorej účelom je hlavne zisk, rozhodla sa spoločnosť pre alternatívu zakonzervovania spoločnosti a jej následnému predaju spolu s technológiou, ktorá tam je zavedená. Palma Group sa tak bude viac zameriavať na finálnu výrobu olejov, margarínov a tukov na pečenie, a taktiež chce stavať na silnom marketingu jej hlavných značiek. V súvislosti s predajom závodu v Novom Meste nad Váhom sa prepustilo 48 zamestnancov podniku. Spoločnosť však podľa hovorca spoločnosti pripravuje pre týchto zamestnancov asistenciu pri hľadaní nového pracovného miesta.

## 5 DISKUSIA

### 5.1 Pozitíva spoločnosti Palma Group a.s.

Ekonomické ukazovatele spoločnosti sú dobré, ukazujú, že je spoločnosť zisková, má dostatočné vlastné zdroje. Je relatívne stabilná, neprechádza zásadne veľkými výkyvmi. Tie sa, vzhľadom k predmetu podnikania, nepredpokladajú ani v období ekonomickej krízy. Na ich výnosoch sa najväčšou mierou podieľa produkcia olejov a margarínov, čo je tiež hlavný predmet podnikania spoločnosti. Myslíme si, že spoločnosť má kvalitnú a dosť stabilný okruh zákazníkov, klientov a ponúka kvalitný produkt.

Prvým pozitívom, ktoré by sme mohli spomenúť je delegovanie rozhodovacej právomoci na vyšších úrovniach v spoločnosti Palma Group a.s. Rozhodovacie právomoci sú delegované na jednotlivé úseky a oddelenia. Tým pádom sa pracovníci na svojom pracovisku venujú len svojej úzkej problematike, plne sa sústreďujú na svoju oblasť, a tým sa eliminujú potenciálne chyby v rozhodnutiach.

Takisto sa generálny riaditeľ nemusí starať o drobné problémy, ktoré sa bežne vyskytujú, ale môže sa venovať strategickým rozhodnutiam, ktoré môžu byť kľúčové pre budúce postavenie spoločnosti na Slovensku a v zahraničí.

Ďalším pozitívom, ktoré sme si všimli je systém reportovania prebiehajúce v smere zdola nahor. Vedúci pracovníci tak majú pravidelné komplexné informácie týkajúce sa daného oddelenia, resp. úseku. Tým sa eliminuje možné rozhodovanie v podmienkach rizika, resp. neistoty.

Tento systém je veľmi vhodný pre veľké podniky, avšak vo firme Palma Group a.s. má tento systém určité negatíva, ale tým sa budeme venovať neskôr.

Jednotlivé prevádzky Sečovciach, Leviciach a Šenkviaciach taktiež poskytujú komplexné informácie priamo do centrály v Bratislave, kde sa vyhodnocuje ich efektívnosť a prínos pre podnik ako taký.

Čo sa týka rozhodovacieho procesu, aj na základe vypracovanej prípadovej štúdie, ktorá sa týkala zatvorenia prevádzky v Novom meste nad Váhom, sme mohli vidieť, že daný proces neprebíha vždy podľa predpísaného vzorca. Niektoré kroky sa zlučujú,

niektoré sa vylučujú. Všetko záleží od typu rozhodovacieho problému. Dôležité je v čo najväčšej miere eliminovať možné riziko chybovosti.

Aj keď podnik vo vrcholovej úrovni nevyužíva vo veľkej miere skupinové rozhodovanie, na nižších úrovniach sa využíva, a to hlavne metóda brainstormingu.

Táto metóda má v sebe veľa pozitív, ako napr:

- možnosť posúdiť viac názorov,
- uplatnenie väčšieho okruhu znalostí,
- zohľadnenie viacerých hľadísk,
- možnosť kolektívneho posúdenia možných variant riešenia

Tým pádom sa majú možnosť prejaviť a vyjadriť k problému aj zamestnanci na nižších úrovniach, a tak spolupracovať na správnom chode podniku a nielen prijať zmeny a držať sa pokynov. Vedúci pracovníci naopak získavajú viacero alternatív pre riešenie daného problému. Rozhodovacie problémy sa tak riešia rýchlo a efektívne.

Aj keď hovoríme o obchodnej spoločnosti, ktorej cieľom je hlavne dosahovanie zisku, nemalo by sa zabúdať na kvalitatívne kritériá pri rozhodovaní. Pocit spolupatričnosti, kvalita pracovných vzťahov, ale napr. aj sociálna klíma je veľmi dôležitým faktorom pre motiváciu a výkonnosť pracovníkov. Spoločnosť Palma Group a.s. sa preto snaží starať a vzdelávať svojich zamestnancov. Zamestnanci sú vo firme stimulovaní k podávaniu návrhov na zlepšenie. Do tohto programu sú zapojené všetky oddelenia a pracovníci firmy. Organizujú sa tiež výrobné porady v ktorých sa zamestnanci oboznámia s novinkami, na čo si majú dávať pozor v budúcnosti, v čom sa majú zlepšiť. V decembri majú vedenie aj zamestnanci vianočné posedenie, kde sa zide celá firma, pozhovávajú sa, riaditeľ zhodnotí výsledky za celý rok. Vo firme existuje tiež plán školení, ktorý zohľadňuje pre každého, aké školenia sú naplánované pre neho a v ktorom termíne. Spoločnosť sa snaží čerpať pri prijímaní nových zamestnancov hlavne z interných zdrojov. Každý zamestnanec ktorý prechádza na nové pracovisko alebo na nový druh práce resp. novo nastupujúci zamestnanec dostane školenie od kvalifikovaného

pracovníka na danom úseku. Zamestnanci tak majú príležitosť kariérneho rastu a motiváciu zlepšiť svoje výkony.

Ďalším pozitívom, ktoré si pochvaľujú aj hlavné dodávateľské firmy sú komunikácia a celkové vzťahy s nimi. Prístup aj splácanie záväzkov spoločnosti Palma Group a.s. sú aj v súčasnej ekonomickej situácii, ktorú ovplyvňuje globálna kríza na veľmi dobrej úrovni. Ako bolo spomenuté v dotazníku, pri tvorení zmluvných podmienok sa snažia manažéri spoločnosti vyjednať také podmienky, aby boli obidve strany spokojné, či už ide o poskytnuté služby alebo cenovú ponuku.

V prijímaní rozhodnutí málokedy existuje situácia, keď sú známe všetky premenné ovplyvňujúce procesy, o ktorých sa rozhoduje. To znamená, že manažér pri rozhodovaní vždy podstupuje väčšie či menšie riziko, že výsledok sa bude viac či menej líšiť od očakávaného. Aj napriek tomu sa snažia manažéri spoločnosti Palma Group a.s., aj pri zložitejších rozhodnutiach v čo najväčšej miere eliminovať riziko a pristupovať k problému zodpovedne až po zvážení všetkých alternatív.

Na druhej strane sa neboja chopiť ponúkutej príležitosti a flexibilne a rýchlo reagovať na vzniknutú situáciu aj na základe intuície.

## **5.2 Negatíva spoločnosti Palma Group a.s.**

Každá minca má dve strany, a aj v spoločnosti Palma Group sme si všimli okrem spomenutých pozitív niektoré negatíva.

V pozitívach spoločnosti sme spomínali, aké výhody má skupinové rozhodovanie. V spoločnosti Palma Group a.s. však generálny riaditeľ vykonáva takmer 80% rozhodnutí sám na základe všetkých informácií zozbieraných z interných a externých zdrojov. Keďže sa jedná o strategické rozhodnutia firmy, môžeme vnímať toto presadzovanie individuálneho rozhodovania skôr ako negatívne. Na jednej strane funkciu generálneho riaditeľa nemôže vykonávať hocikto a treba mať na to potrebné zručnosti a byť odborníkom v danej oblasti, na druhej strane však môže byť pri rozhodovaní „iný pohľad“ na daný problém veľmi dôležitý. Odporúčame teda prizvať na rozhodovanie o strategických zámeroch aj interných resp. externých odborníkov, ktorí môžu ponúknuť viac než len čísla, grafy a štatistické údaje.

V poslednej dotazníkovej otázke sme sa pýtali, čo by opýtaní zmenili na rozhodovacom procese, keby mohli. Sťažnosti sa týkali najmä informácií, ako napr. rýchlosť ich spracovania, či zlé určenie priorít, ale aj chybu v komunikácií. Ide o chyby nadriadených pracovníkov na nižších úrovniach, ktorí pravdepodobne zle organizujú prácu svojich podriadených. Môže to byť spôsobené časovou tiesňou resp. inými faktormi, ktoré spomaľujú výkonnosť pracovníkov. Tu by bolo na mieste zlepšiť time manažment a určiť si, čo je momentálne dôležité, a čo nie. Tým by sa práca a tiež aj rýchlosť spracovania informácií zefektívnili. Čo sa týka zlepšenia komunikácie, bolo by vhodné viesť častejšie porady vedúcich pracovníkov na jednotlivých úsekoch. Prípadné odchýlky by sa eliminovali hneď v zárodku.

Na priebeh rozhodovacieho procesu však vplývajú taktiež také osobnostné črty ako schopnosti, temperament, interpersonálne schopnosti, skúsenosti a iné. Absencia niektorej z týchto črt môže taktiež spôsobovať vyššie uvedené problémy. V tomto prípade by mal podnik zvážiť buď preškolenie daného nadriadeného pracovníka, resp. delegovať túto právomoc na zodpovednejšiu osobu. Nie všetci sú v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu rovnako dobrí, niekto má predpoklady k perfektnej analýze, inému viac vyhovuje zhromažďovanie návrhov riešenia, alebo má „vlohy“ či „cit“ pre výber najvhodnejšieho variantu. Jednému vyhovuje nejasná situácia, keď je treba prijímať intuitívne rozhodnutia, iný je perfektný v štandardných situáciách.

Vyššie uvedené problémy by mohlo vyriešiť aj lepšie využívanie intranetu. V spoločnosti Palma Group a.s. je toto využívanie na veľmi slabej úrovni, čo považujeme za ďalšie negatívum. Intranet má množstvo výhod, medzi ktorými by sme mohli spomenúť napr.:

- **Zvýšenie produktivity:** Pracovníci majú rýchlejší a jednoduchší prístup k firemným informáciám a aplikáciám. Stačí na to bežne dostupný webový prehliadač. Vďaka prístupovým právam má každý prístup k určeným informáciám.
- **Čas:** Informácie sú dostupné na intranete stále, takže pracovníci sa k nim dostanú vždy, keď to potrebujú (výhoda oproti rozposielaniu vnútro firemných informácií e-mailom).

- **Komunikácia:** Intranet je ideálny nástroj na vnútro firemnú komunikáciu. Aj od vedenia do celej firmy, aj v rámci pracovných skupín.
- **Jednoduchosť:** Na intranete sa vďaka štandardným webovým technológiám dajú ľahko prezentovať mnohé vnútro firemné údaje, ako napr. adresár zamestnancov, organizačná štruktúra, pokyny, benefity, štandardy, školenia a vnútro firemný časopis. Ľahko sa aktualizujú a tak sú vždy aktuálne.
- **Prevádzka firmy:** Intranet sa stáva spoločnou platformou na vývoj a integráciu aplikácií, ktoré pracovníci používajú pri práci.
- **Posilnenie firemnej kultúry:** Všetci pracovníci prístupujú k informáciám a aplikáciám cez rovnaký intranet.

Lepším využívaním intranetu by sa tak mohol znížiť komunikačný šum, ktorý sa vyskytuje medzi jednotlivými úrovňami, a tak by rozhodnutia prebiehali rýchlejšie a efektívnejšie. Vplyvom rýchlych a aktuálnych informácií by sa aspoň čiastočne zmiernili časové prestoje, resp. časová tieseň, ktorú pociťujú manažéri pri svojich rozhodnutiach. Takisto by to pozitívne ovplyvnilo komunikáciu prebiehajúcu horizontálne medzi jednotlivými úsekmi.

Keď sme pri informačných technológiách, v spoločnosti Palma Group a.s. nemajú nainštalovaný software podporujúci rozhodnutia ako napríklad DSS (decision support system). Na zobrazenie aktuálnej situácie, resp. zobrazenie problému majú vytvorené simulácie v programe Microsoft Excel. Pomocou základných vzorcov majú prehľad o aktuálnej situácii napr. skladoch, resp. objeme predaja jednotlivých produktov atď. Kvalitné rozhodnutia sa síce dajú robiť aj na základe jednoduchých systémov, tieto simulácie však neberú do úvahy meniace sa externé podmienky.

DSS systémy majú tiež veľmi účinnú grafiku. Grafika má pre riadiacich pracovníkov oveľa väčšiu vypovedaciu schopnosť. Systémy na podporu rozhodovania disponujú aj napr. prostriedkami pre analýzu dôsledkov rôzne sa meniacich podmienok. Analýza typu „čo sa stane, ak?“ umožňuje realizovať mnoho alternatívnych prepočtov v rámci rôznych predpokladov modelovania. Umožňuje napr. odpovedať na otázku, čo sa stane, ak sa zmení úroková sadzba v rámci investičných úverov, čo sa stane, ak odberatelia nebudú včas uhrádzať svoje finančné záväzky a pod. Analýza typu „čo sa stane, ak?“

predstavuje nepravdepodobnostnú simulačnú techniku, pomocou ktorej ľahšie zdôvodniť vhodnosť určitých rozhodnutí.

Preto by z nášho pohľadu zavedenie tohto systému značne pomohlo spoločnosti pri tvorbe rozhodnutí. Uľahčilo by to rozhodovanie najmä v podmienkach, kedy sa musí vedúci pracovník rozhodovať len na základe vlastnej intuície.

Ako sme si teda mohli všimnúť zvládnutý rozhodovací proces a prijatie kvalitného rozhodnutia nie je sám o sebe zárukou žiaducich výsledkov. Po formulovaní rozhodnutia nasleduje náročný proces jeho implementácie, v ktorom sa prejavia ďalšie kvality manažéra, jeho schopnosť zapojiť spolupracovníkov, naplánovať rozhodujúce kroky realizácie, zabezpečiť ich zdrojmi a motivovať ľudí k potrebnému výkonu.

Odstránením uvedených chýb v spoločnosti, ktoré sme si mohli všimnúť by podnik mohol zrýchliť a zefektívniť riadiaci mechanizmus potrebný na vykonávanie a realizáciu rozhodnutí.

## Záver

Táto diplomová práca sa zaoberala manažérskym rozhodovaním na rôznych úrovniach v podniku. Ako sme definovali na začiatku, manažérske rozhodovanie síce nie je základnou funkciou manažmentu, je však základným aspektom v každej z funkcií. Tým spôsobom ovplyvňuje všetky rozhodovacie procesy, ktoré vznikajú v podniku.

Prvotné ciele, ktoré sme si stanovili na začiatku práce bolo možné naplniť len na základe informácií získaných z odbornej literatúry. V prvých kapitolách tejto práce sme sa oboznámili so základnými pojmami spojenými s rozhodovaním. Predstavili sme si jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu. Tieto fázy sa v rôznych literatúrach líšia, a takisto sa líši aj ich využitie v praxi, kedy sa nie vždy vykonáva rozhodovanie na základe presne stanoveného postupu. Záleží to od problému, ktorý podnik rieši. Taktiež sme sa oboznámili s metódami rozhodovania. V neposlednom rade sme si priblížili problematiku informačného zabezpečenia tvorby rozhodnutí, keďže informácie sú neodmysliteľnou časťou tvorby rozhodnutí

V druhej časti tejto práce sme si predstavili konkrétny podnik, na ktorom sme vykonávali analýzu rozhodovacieho procesu. Túto analýzu sme vykonávali na základe dotazníka, ktorý obsahoval 20 otázok týkajúcich sa jednotlivých oblastí rozhodovacieho procesu. Snažili sme sa zostaviť dotazník tak, aby na konci vznikol ucelený obraz o priebehu rozhodovania a zodpovednosti za rozhodnutia vykonávané na jednotlivých úrovniach.

Na konci praktickej časti sme v stručnosti spracovali reálny rozhodovací problém, ktorý v spoločnosti vznikol a popísali sme ho na základe jednotlivých rozhodovacích fáz.

V poslednej kapitole sme sa venovali najmä pozitívam a negatívam spoločnosti, a taktiež možným návrhom na zlepšenie, ktoré by mohli v budúcnosti zrýchliť a zefektívniť rozhodovací proces.

Cieľom tejto práce bolo oboznámiť sa s problematikou rozhodovania na rôznych úrovniach v podniku. Zistili sme, že v praktickej rovine to nie je vždy také jednoduché, ako sa to popisuje v teórii. Existuje veľa faktorov, ktoré manažérov v konečnom dôsledku núti zmeniť rozhodnutie na poslednú chvíľu. Dobrého manažéra preto nerobí len dobrá znalosť teoretických poznatkov, ale aj praktické skúsenosti získané v priebehu času na danom poste.

# LITERATÚRA

## Knižné zdroje

- [1] BURES, V. 2007. *Znalostní manažment a proces jeho zavádení*, Praha: Vydavateľstvo Grada, 212 s. ISBN: 9788024719788 8024719789.
- [2] DUCHOŇ, B., - ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008, *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vydanie. Praha: C,H. Beck, 378 s. ISBN 9788074000034.
- [3] FOTR, J. 2010. *Manažerské rozhodování Postupy, metody a nástroje*.1. Vyd., Praha: Ekopress 2010, 474 s. ISBN 9788086929590.
- [4] HŘEBÍČKOVÁ, M.1996. *Rozhodovanie v riadení v hospodárskych jednotkách*, Bratislava: Práca 1996, 154 s. ISBN 80-85133-23-7.
- [5] JASSINGER, A. – PINKA,D. 1989. *Rozhodovanie v riadení priemyselného podniku*. Bratislava: Práca, Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1989. 264s. ISBN 80-7094-054-9.
- [6] LU, J. - ZHAN, G. - RUAN, D. - WU, F. 2007. *Multi-Objective Group Decision Mafcing. Methods, Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*. London: IMPERIAL COLLEGE PRESS, 2007. 408 s. ISBN 1-86094-793-X.
- [7] MAJTÁN, M. a kol.2003. *Manažment*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- [8] PINKOVÁ, D. – FROHLICHOVÁ, I. – MASÁR, D. 2003. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2003. 141s. ISBN 80-7160-174-8.
- [9] SEDLÁK, M. 2009. *Základy manažmentu*, IURA EDIOTION 2009, 310.s. ISBN 9788080781934.
- [10] SEDLÁK, M.2009. *Manažment*, IURA EDIOTION 2009, 434 s. ISBN 9788080782832.
- [11] SCHEIN, E.H.1989. *Organizational Psychology*. 3 vyd. New Jersey: Prentice Hall, 1989, 272s. ISBN 0-13-641332-3.

- [12] SZABO, Ľ. - NAGYOVÁ, L. - JANKELOVÁ, N. 2008. *Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku*, Ekonóm 2008, 134 s. ISBN 978-80-225-2597-8.
- [13] SZABO, Ľ. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente*, Ekonóm 2001, 149s. ISBN 80-225-1437-3.
- [14] ŠIMONČIČ, S.I. 1989. *Aplikačné oblasti teórie riadenia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1989. 240s. ISBN 80-08-00116-X.
- [15] TEALE, M. - DISPENZA, V. - FLYNN, J. - CURRIE, D. 2003. *Management decision-making Towards an Integrated Approach*, FT Prentice Hall 2003, 361 s. ISBN 978-0-201-61922-5.
- [16] ŽÁK, P. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 315s. ISBN 80-251-0457-5.

### **Internetové zdroje**

- [1] [http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9m\\_na\\_podporu\\_rozhodovania](http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9m_na_podporu_rozhodovania)
- [2] [http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9m\\_na\\_podporu\\_rozhodovania](http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9m_na_podporu_rozhodovania)  
<http://www.euroekonom.sk/ekonomia/riziko/pravdepodobnostne-a-rozhodovacie-stromy/>
- [3] [http://www.ui42.sk/intranet.html?page\\_id=59](http://www.ui42.sk/intranet.html?page_id=59)
- [4] CHROMJAKOVÁ, F. *Brainstorming* In *Ipaslovakia*. Dostupné na internete: [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=67](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=67)
- [5] JANKELOVÁ, N. *Stromy (rozhodovacie) nám pomáhajú riešiť* In *Ezisk*. Dostupné na internete. <http://www.ezisk.sk/821/STROMY-ROZHODOVACIE-NAM-POMAHAJU-RIESIT-PROBLEMY-14889.aspx>
- [6] JANKELOVÁ, N. *6 krokov k správnejmu rozhodnutiu* In *Ezisk* (online). Dostupné na internete. [http://www.ezisk.sk/827/SEST-KROKOV-K-SPRAVNEMU-ROZHODNUTIU\\_14965.aspx](http://www.ezisk.sk/827/SEST-KROKOV-K-SPRAVNEMU-ROZHODNUTIU_14965.aspx)

### **Iné**

- [1] Interné materiály spoločnosti

# PRÍLOHY

## Dotazník

- 1. Koľko úrovní riadenia má váš podnik?**
- 2. Kto zodpovedá za rozhodnutia na jednotlivých úrovniach?**
- 3. Aké rozhodnutia vykonávate na jednotlivých úrovniach?**
  - a) *Strategické*
  - b) *Taktické*
  - c) *Operatívne*
- 4. Z hľadiska zložitosti sa delia rozhodovacie problémy na:**
  - a) *Dobre štruktúrované problémy (napr. určenie veľkosti zásob, využitie kapacít...)*
  - b) *Zle štruktúrované problémy (napr. zmeny v organizačnej štruktúre, technologické a výrobné inovácie*

Na ktorej úrovni riešite dané problémy a kto je za ne zodpovedný?
- 5. Aké kritéria rozhodovania využívate na jednotlivých úrovniach?**
  - a. *Kvalitatívne (dobré vzťahy na pracovisku, spolupatričnosť)*
  - b. *Kvantitatívne ( napr. zisk, rentabilita, likvidita)*
- 6. Pri rozhodovaní využívate skôr:**
  - a) *Intuíciu*
  - b) *Rozhodujú sa racionálne*
- 7. Koľko kritérií uplatňujete pri rozhodovaní na jednotlivých úrovniach?**

**Využívate:**

  - a) *Jednokritériálne rozhodovanie*
  - b) *Multikritériálne rozhodovanie*
- 8. Odkiaľ získavate informácie potrebné k rozhodovaniu resp. aké komunikačné nástroje využívate na získavanie informácií?**
  - a) *E-mail*
  - b) *Písomne*
  - c) *Porady*
  - d) *Rozhovor*
  - e) *Iné:*

**9. Máte vybudovaný informačný systém?**

- a) *Áno*
- b) *Nie*

**10. Ak áno aký?**

- a. *Transakčné systémy (automatizácia rutinných prác, mzdy, účtovníctvo...)*
- b. *Manažérsky informačný systém (MIS rieši problémy z oblasti výroby, financovania, personalistiky)*
- c. *Systém na podporu rozhodovania (DSS podpora rozhodovania pri menej štruktúrovaných problémoch)*
- d. *Expertné systémy (ES simulácia postupov, riešenie zle štruktúrovaných problémov)*
- e. *Systémy na podporu vrcholového manažmentu (EIS zabezpečuje prístup k externým a interným informáciám a prezentujú výstupné informácie – tabuľky grafy...)*
- f. *Iné*

**11. Máte v podniku zavedený Intranet?**

- a) *Áno*
- b) *Nie*

**12. Na čo kladiete najväčší dôraz pri informáciách?**

- a. *Rýchlosť informácii*
- b. *Presnosť*
- c. *Včasnosť*
- d. *aktuálnosť*
- e. *Zrozumiteľnosť*
- f. *Detailnosť*
- g. *Prezentácia*
- h. *Média*
- i. *iné*

**13. Aké bariéry vás ovplyvňujú pri prijímaní kvalitných rozhodnutí na jednotlivých úrovniach?**

- *Bariéry subjektu rozhodovania*
- a) *Ohraničený rozsah poznatkov z oblasti dôležitej na riešenie daného problému*

- b) *Opakovanie nesprávnych rozhodnutí – obavy priznať si chybu*
- c) *Obmedzenú schopnosť rozhodovateľa formulovať a riešiť zložité problémy (napr. prílišné zjednodušovanie situácie, ignorovanie faktov rizika)*
- d) *Iné*
  - *Bariéry organizácie*
- e) *Nedostatočná kvalita informácií*
- f) *Nepresné vymedzenie rozhodovacej právomoci*
- g) *Nevhodný komunikačný systém*
- h) *Nedostatočné poznanie zmien v makroprostredí*
- i) *Iné*
  - *Bariéry okolia podnikateľského subjektu*
- a) *Nevhodná legislatíva*
- b) *Nesprávna hospodárska politika štátu*
- c) *Zmeny na trhu (správanie zákazníkov, odberateľov, dodávateľov, konkurentov, atď)*
- d) *Iné*

**14. Aký máte postoj k riziku pri rozhodovaní na jednotlivých úrovniach?**

- a. *Averzia k riziku*
- b. *Sklon k riziku*
- c. *Neutrálny postoj k riziku*

**15. Aké princípy rozhodovania využívate na jednotlivých úrovniach a prečo?**

- a. *Maximalizácie (výber variantu s maximálnym efektom)*
- b. *Satisfakcie (výber variantu, ktoré prinesie uspokojivé riešenie resp. riešenie, ktoré je lepšie ako sa očakávalo)*
- c. *Optimalizácie (výber variantu, ktorý je podmienený určitými obmedzujúcimi podmienkami)*

**16. Ktoré z nasledujúcich metód rozhodovania sú na jednotlivých úrovniach najviac využívané:**

- a. *Empiricko - analytické*
- b. *Empiricko-intuitívne (využívanie vlastných skúseností a intuície)*
- c. *Expertné (brainstorming, brainwritting, delfská metóda,...)*

- d. Matematické programovanie*
- e. Sieťová analýza*
- f. Ekonomicko-štatistické metódy*
- g. Rozhodovacie stromy*
- h. Rozhodovacie tabuľky*
- i. Rozhodovacia analýza*
- j. Iné*

**17. Pri rozhodovaní na jednotlivých úrovniach využívate rozhodovanie:**

- a. Individuálne*
- b. Skupinové*
- c. Tímové*

**18. Ak skupinové, ktorú metódu používate?**

- a. Brainstorming*
- b. Brainwriting*
- c. Delfská metóda*
- d. Iné*

**19. Kto tvorí skupinu?**

- a. Nadriadení*
- b. Podriadení*
- c. Spolupracovníci*
- d. Externí odborníci*
- e. Iní*

**20. Keby ste mali niečo zmeniť v procese rozhodovania, čo by to bolo?**