

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 14003/B/2025/36146475402959364

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE VO VYBRANOM  
PODNIKU**

**Bakalárska práca**

**2025**

**Andrea Michalčaková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE VO VYBRANOM  
PODNIKU**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** ekonomika a manažment podniku

**Študijný odbor:** ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** katedra manažmentu

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Natália Mišíková

**Bratislava 2025**

**Andrea Michalčaková**



Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu

---

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Andrea Michalčaková  
**Študijný program:** ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Typ záverečnej práce:** Bakalárska záverečná práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský  
**Sekundárny jazyk:** anglický

**Názov:** Manažérske rozhodovanie vo vybranom podniku

**Anotácia:** Bakalárska práca sa zaoberá problematikou rozhodovania v manažmente konkrétneho podniku. V teoretickej rovine práca vymedzuje rozhodovanie, metódy rozhodovania a nové trendy v rozhodovaní. V praktickej rovine práca skúma súčasný stav manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku, posudzuje efektívnosť a účinnosť v súčasnosti podnikom využívaných procesov, metód a nástrojov, skúma rozvoj manažérskeho rozhodovania v súvislosti s novými trendami v tejto oblasti. Výsledkom práce je, na základe výstupov skúmania a teoretických poznatkov, poskytnúť návrhy pre zlepšenie rozhodovania v súlade s vývojom v oblasti manažérskeho rozhodovania a zvýšiť tak efektívnosť a účinnosť rozhodovacieho procesu konkrétneho podniku.

**Vedúci:** Ing. Natália Mišíková  
**Oponent:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.  
**Katedra:** KM FPM - Katedra manažmentu  
**Dátum zadania:** 31.08.2024

**Dátum schválenia:** 08.04.2024

doc. Ing. Anita Romanová, PhD.  
osoba zodpovedná za realizáciu študijného programu

## **Čestné vyhlásenie**

Čestne vyhlasujem, že som túto bakalársku prácu vypracovala samostatne, s použitím uvedenej literatúry.

**Dátum:**

.....

**Andrea Michalčaková**

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa rada pod'akovala vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Natálii Mišíkovej za jej cenné rady, trpezlivosť, ústretovosť a ochotu pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

## **Abstrakt**

MICHALČAKOVÁ, Andrea: Manažérske rozhodovanie vo vybranom podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci práce: Ing. Natália Mišíková. – Bratislava: FPM EU, 2025, 58 s.

Manažérske rozhodovanie patrí medzi kľúčové a najdôležitejšie prvky riadenia podniku. Významne ovplyvňuje efektivitu podniku, plynulosť výroby aj dosahovanie strategických cieľov. Cieľom tejto bakalárskej práce je zhodnotiť súčasný rozhodovací proces vo vybranom podniku pôsobiacom v automobilovom priemysle, konkrétne na oddelení lakovne, ktoré je jednou z technologicky najnáročnejších častí výroby, a vytvoriť návrhy na zlepšenie a optimalizáciu manažérskeho rozhodovania. Konkrétne ide o spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. Práca sa zameriava na identifikáciu hlavných faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie manažéra pri riešení rôznych situácií. Bakalárska práca pozostáva z piatich kapitol. Prvá kapitola je zameraná na súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí, definíciu základných pojmov súvisiacich s rozhodovaním, rozdelenie metód rozhodovania a aktuálne trendy. Druhá kapitola je zameraná na hlavný cieľ práce, ktorý je podložený čiastkovými cieľmi. Ďalšia kapitola je venovaná metodike práce, ktorá popisuje súčasné fungovanie manažérskeho rozhodovania. Potrebné údaje sme získali prostredníctvom pološtruktúrovaného rozhovoru. Taktiež sme tu spomenuli metódy skúmania, ktoré sme pri vypracovávaní záverečnej práce využívali. Štvrtá kapitola analyzuje súčasný stav manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku, pričom hodnotí efektívnosť a účinnosť využívaných rozhodovacích procesov, metód a nástrojov. Posledná kapitola je vymedzená pre diskusiu. Na základe získaných údajov a teoretických poznatkov práca navrhuje odporúčania na zlepšenie rozhodovacích procesov s cieľom zvýšiť ich efektívnosť a prispieť k zlepšeniu manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku.

### **Kľúčové slová:**

Manažérske rozhodovanie, manažment, manažér, rozhodovací proces

## **Abstract**

MICHALČAKOVÁ, Andrea: Managerial decision-making in the selected company. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Corporate Management. – Supervisor: Ing. Natália Mišíková. – Bratislava: FPM EU, 2025, 58 pages

Managerial decision-making is one of the key and most important elements of business management. It significantly influences the efficiency of the company, the smoothness of production, and the achievement of strategic goals. The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the current decision-making process in a selected company operating in the automotive industry, specifically in the paint shop department, which is one of the most technologically demanding parts of production, and to propose suggestions for improving and optimizing managerial decision-making. The company in focus is Volkswagen Slovakia, a.s. The thesis focuses on identifying the main factors influencing managerial decision-making when dealing with various situations. The bachelor's thesis consists of five chapters. The first chapter deals with the current state of the issue in Slovakia and abroad, defines key concepts related to decision-making, categorizes decision-making methods, and presents current trends. The second chapter outlines the main objective of the thesis, supported by partial goals. The next chapter is dedicated to the methodology, describing the current functioning of managerial decision-making. The required information was collected using a semi-structured interview method. It also includes the research methods used in the development of the thesis. The fourth chapter analyses the current state of managerial decision-making in the selected company, evaluating the efficiency and effectiveness of the decision-making processes, methods, and tools used. The final chapter is dedicated to discussion. Based on the collected data and theoretical knowledge, the thesis proposes recommendations for improving decision-making processes in order to increase their efficiency and contribute to enhancing managerial decision-making in the selected company.

### **Keywords:**

Managerial decision-making, management, manager, decision-making process

# Obsah

Zoznam ilustrácií .....	10
Zoznam tabuliek .....	11
Úvod .....	12
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Definícia manažérskeho rozhodovania .....	13
1.2 Fázy rozhodovacieho procesu.....	15
1.3 Faktory ovplyvňujúce manažérske rozhodovanie.....	16
1.4 Typy manažérskeho rozhodovania .....	17
1.4.1 Racionálne rozhodovanie .....	17
1.4.2 Intuitívne rozhodovanie .....	18
1.5 Podmienky manažérskeho rozhodovania.....	19
1.5.1 Rozhodovanie v podmienkach istoty .....	19
1.5.2 Rozhodovanie v podmienkach rizika.....	20
1.5.3 Rozhodovanie v podmienkach neistoty .....	21
1.6 Súčasný trendy v manažérskom rozhodovaní.....	22
1.6.1 Manažérske funkcie .....	22
1.7 Metódy analýzy rizika .....	24
1.8 Metódy a techniky využívané v manažérskom rozhodovaní.....	26
2 Cieľ práce.....	28
3 Metodika práce a metódy skúmania .....	29
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	29
3.2 Pracovné postupy a metódy .....	31
3.3 Spôsob získavania údajov .....	32
3.4 Štatistické metódy.....	32
4 Výsledky práce .....	33
4.1 Profil respondentov .....	33
4.2 Zhodnotenie odpovedí na otázky rozhovoru .....	33
4.3 Manažérske rozhodovanie v praxi .....	43
4.4 Odporúčania na zlepšenie .....	46
5 Diskusia .....	50
Záver .....	53
Zoznam použitej literatúry .....	55



## Zoznam ilustrácií

<i>Obrázok 1: Podmienky manažérskeho rozhodovania</i> .....	19
<i>Obrázok 2: Analýza stromu porúch</i> .....	24
<i>Obrázok 3: Simulácia Monte Carlo</i> .....	25
<i>Obrázok 4: Bayesovská analýza</i> .....	26
<i>Obrázok 5: SWOT analýza</i> .....	27
<i>Obrázok 6: Logo spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.</i> .....	29
<i>Obrázok 7: Závod Bratislava</i> .....	30
<i>Obrázok 8: Zisk spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.</i> .....	31
<i>Obrázok 9: Tržby spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.</i> .....	31

## Zoznam tabuliek

<i>Tabuľka 1: Odpovede respondentov na otázku č.1</i> .....	34
<i>Tabuľka 2: Odpovede respondentov na otázku č.2</i> .....	35
<i>Tabuľka 3: Odpovede respondentov na otázku č.3</i> .....	36
<i>Tabuľka 4: Odpovede respondentov na otázku č.4</i> .....	37
<i>Tabuľka 5: Odpovede respondentov na otázku č.5</i> .....	37
<i>Tabuľka 6: Odpovede respondentov na otázku č.6</i> .....	38
<i>Tabuľka 7: Odpovede respondentov na otázku č.7</i> .....	39
<i>Tabuľka 8: Odpovede respondentov na otázku č.8</i> .....	40
<i>Tabuľka 9: Odpovede respondentov na otázku č.9</i> .....	40
<i>Tabuľka 10: Odpovede respondentov na otázku č.10</i> .....	41
<i>Tabuľka 11: Odpovede respondentov na otázku č.11</i> .....	41
<i>Tabuľka 12: Odpovede respondentov na otázku č.12</i> .....	42
<i>Tabuľka 13: Odpovede respondentov na otázku č.13</i> .....	42
<i>Tabuľka 14: Odpovede respondentov na otázku č.14</i> .....	43
<i>Tabuľka 15: Príklad jednokriteriálneho variantu</i> .....	44
<i>Tabuľka 16: Príklad viackriteriálneho variantu</i> .....	44
<i>Tabuľka 17: Výpočet bázičkou metódou</i> .....	45
<i>Tabuľka 18: Zhrnutie odporúčaní</i> .....	49

## Úvod

V každom podniku sa vykonávajú dôležité rozhodnutia, o ktorých môže rozhodovať len kompetentná osoba. Manažérske rozhodovanie je kľúčovým aspektom riadenia organizácií. Výsledky tohto rozhodovania zásadne ovplyvňujú chod podniku, jeho úspech na trhu a taktiež aj efektívne dosahovanie vopred stanovených cieľov. Za každým úspešným podnikom stojí manažér, ktorý efektívne riadi smerovanie firmy, optimalizuje procesy a je schopný prijímať správne rozhodnutia v kľúčových momentoch. Manažér čelí mnohým rozhodnutiam, či už ide o strategické, taktické alebo operatívne rozhodnutia. Úlohou manažéra je zvoliť optimálne riešenia z dostupných možností, aby tak naplnil vopred stanovené ciele.

Prvá kapitola definuje teoretickú časť skúmanej problematiky. Prvotne sme si vysvetlili definície používaných výrazov, týkajúcich sa manažérskeho rozhodovania, opisali sme si jednotlivé fázy, podľa ktorých sa postupuje pri rozhodovaní, uviedli sme interné a externé faktory, ktoré manažérske rozhodovanie ovplyvňujú. Ďalej sme sa oboznámili s dvomi typmi manažérskeho rozhodovania, analyzovali sme si podmienky a zároveň súčasné trendy v manažérskom rozhodovaní. V druhej kapitole sme si uviedli hlavný cieľ spolu s čiastkovými cieľmi, vďaka ktorým sme hlavný cieľ dosiahli. V tretej kapitole sme si objasnili metodiku práce a metódy skúmania. Štvrtú kapitolu tvoria výsledky práce, ktoré sme získali prostredníctvom pološtruktúrovaného rozhovoru s dvomi manažérmi pracujúcimi v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. Piata kapitola je vymedzená pre diskusiu.

# 1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

Manažérske rozhodnutia patria medzi kľúčové časti podniku. Manažérske rozhodovanie je kritický proces, ktorý ovplyvňuje efektivitu a dlhodobý úspech podniku. Manažérske rozhodnutia sa však líšia v závislosti od krajiny, ekonomického, právneho či kultúrneho prostredia. Rozlišujeme americký manažment, európsky manažment, francúzsky manažment, nemecký manažment, ázijský manažment, japonský manažment, kórejský manažment, čínsky manažment a indický manažment. Najznámejšími a najčastejšie spomínanými sú americký a európsky manažment.

Zatiaľ čo americký manažment funguje najlepšie pri rýchlom jednaní, to znamená, že sa obchody musia uzatvárať rýchlo, a atmosféra na trhu sa označuje za agresívnu, európsky manažment funguje naopak. Jednanie je pomalé, prebieha v demokratickom prostredí a v čase pomalého rastu.

## 1.1 Definícia manažérskeho rozhodovania

Manažérske rozhodovanie je proces, v ktorom manažéri analyzujú dostupné informácie, aby vybrali najvhodnejšie riešenie pre dosiahnutie cieľov organizácie. „*Dobre stanovený cieľ by mal spĺňať tieto charakteristiky:*

- *cieľ by mal byť dostatočne konkrétny,*
- *cieľ by mal byť merateľný,*
- *cieľ by mal byť realistický,*
- *cieľ by mal byť termínovaný.*<sup>1</sup>

Pri tomto procese sa musia manažéri dobre zamyslieť nad všetkými možnými riešeniami a ich možným dopadom na danú situáciu, prípadne konflikt. Tieto procesy zahŕňajú identifikáciu problému, zber informácií aj analýzu informácií, tvorbu a vyhodnotenie možností, výber optimálnej alternatívy a následne samotnú implementáciu rozhodnutia do praxe.

---

<sup>1</sup> Jankelová, N. a kolektív. Manažment. Prvé vydanie. Praha: *Wolters Kluwer ČR, a.s.*, 2022. s. 217. ISBN: 978-80-7676-263-3.

Manažérske rozhodovanie je veľmi kľúčové pre efektívne riadenie a chod organizácie či podniku, pretože vďaka správnym rozhodnutiam môžu organizácie efektívne využívať zdroje, reagovať na akékoľvek zmeny a dosahovať ciele podniku.

Manažéri musia prijímať rozličné druhy rozhodnutí, čo závisí od ich manažérskej funkcie, respektíve od stupňa manažmentu. „*Napríklad vrcholoví manažéri rozhodujú o strategických cieľoch organizácie, kde postaví nový závod, pretože chcú rozšíriť svoje pôsobenie na trhu; aké výrobky či služby budú poskytovať svojim zákazníkom; ktorého dodávateľa vybrať pri zavádzaní novej technológie výroby, s ktorým podpísať zmluvu na budúci rok; ktorého partnera zvoliť pre spoločný podnik; či poskytnúť veľkému zákazníkovi zľavu, aké benefity poskytovať svojim zamestnancom.*“<sup>2</sup> Manažéri, ktorí v podniku zastávajú nižšie úrovne manažmentu rozhodujú o operatívnych problémoch. Tieto operatívne problémy sa týkajú predovšetkým poskytovania služieb a predaja produktov alebo problémov vzniknutých na výrobných linkách. Taktiež rozhodujú o krátkodobom pláne výroby, výbere kandidátov na určitú funkciu, rôznych marketingových prieskumoch a o tom, koľko prostriedkov je organizácia schopná vynaložiť na propagáciu akcie.

V dnešnej dobe sú ideálnemu manažérovi pripisované nasledovné kvality:

- vysoká odborná kvalifikácia,
- systémové myslenie,
- dobré komunikačné zručnosti,
- schopnosť porozumieť ľuďom,
- priame zapájanie sa do riešenia problémov,
- schopnosť zvládať stresové situácie,
- odolnosť voči stresu,
- vytrvalosť pri dosahovaní stanovených cieľov.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Jankelová, N. a kolektív. Manažment. Prvé vydanie. Praha: *Wolters Kluwer ČR, a.s.*, 2022. s. 167. ISBN: 978-80-7676-263-3.

<sup>3</sup> Stachelek, D. (2021) Decision-making Process in Manager's Work. Prvé vydanie: *Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu*, 85-86. DOI: 10.26411/83-1734-2015-1-49-5-21. Dostupné na: [https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_26411\\_83-1734-2015-1-49-5-21?q=c3e0a081-37fe-48f1-ba47-be246517cd7b\\$5&qt=IN\\_PAGE](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_26411_83-1734-2015-1-49-5-21?q=c3e0a081-37fe-48f1-ba47-be246517cd7b$5&qt=IN_PAGE)

## 1.2 Fázy rozhodovacieho procesu

Rozhodovací proces v manažmente delíme do viacerých fáz. Tieto fázy pomáhajú manažérovi systematicky pristupovať k riešeniu problémov. Ide o činnosti, ktoré spolu súvisia a nadväzujú. Medzi tieto fázy patrí:

1. Identifikácia problému – prvým krokom je rozpoznanie a presné definovanie problému alebo situácie, ktoré si vyžaduje rozhodnutie. Úlohou manažéra je pochopiť, aká je podstata problému a aký dopad to na organizáciu môže mať.
2. Zber a analýza informácií – v ďalšom kroku manažér zhromažďuje relevantné údaje a informácie, ktoré sú potrebné na pochopenie situácie. Tieto informácie zanalyzuje, čo mu pomôže identifikovať možné príčiny problému a na základe toho stanoví základ pre výber možných alternatív.
3. Stanovenie alternatív – na základe nazbieraných informácií, manažér určí najvhodnejšie riešenia alebo alternatívy, ktoré by mohli viesť k vyriešeniu vzniknutého problému.
4. Hodnotenie alternatív – manažér určí, aké výhody, nevýhody, prípadne riziká má daná alternatíva. Cieľom tejto fázy je určiť, ktorá možnosť najlepšie zodpovedá cieľom organizácie.
5. Výber optimálneho riešenia – manažér po vyhodnotení alternatív vyberie riešenie, ktoré je podľa neho najvyhovujúcejšie pre dosiahnutie stanovených cieľov.
6. Implementácia rozhodnutia – v tomto kroku sa zavedie vybrané riešenie do praxe. Je dôležité mať vopred stanovený plán, podľa ktorého sa bude riadiť. Táto fáza sa považuje za jednu z najnáročnejších z časového hľadiska.
7. Hodnotenie realizácie a výsledkov – posledným krokom je kontrola a hodnotenie výsledkov implementácie rozhodnutia. Manažér musí odsledovať, či vybrané rozhodnutie splnilo očakávania a či prinieslo žiadané výsledky. Ak sa očakávané výsledky nenaplnili a zistia sa problémy, je potrebné vykonať úpravy či dokonca prijať úplne nové rozhodnutie.

Vďaka týmto fázam manažéri pristupujú k rozhodovaciemu procesu systematicky, čo vedie k lepšej kvalite rozhodnutí a minimalizácii chýb.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Euroekonom.sk. Manažérske rozhodovanie [elektronický zdroj], Bratislava 2024. [cit. 2024-11-1] Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazerske-rozhodovanie/>

## 1.3 Faktory ovplyvňujúce manažérske rozhodovanie

Rozhodovací proces v manažmente je komplexný a ovplyvňuje ho viacero faktorov. Tieto faktory sa môžu líšiť v závislosti od situácie, organizácie či odvetvia, v ktorom daná organizácia podniká. Manažéri musia často robiť rozhodnutia v značnom časovom obmedzení, taktiež za veľmi zložitých a nejasných podmienok, s nedostatkom informácií a neistotou alebo rizikom.<sup>5</sup> Medzi hlavné faktory ovplyvňujúce manažérske rozhodovanie patria:

### 1. Externé faktory

- Ekonomické podmienky – veľký vplyv na rozhodovanie má ekonomická situácia, ako je napríklad inflácia, recesia alebo úrokové sadzby. Počas ekonomického útlmu musia manažéri voliť úsporné opatrenia a naopak počas rozkvetu si môžu dovoliť prijať aj expanzívne opatrenia.
- Konkurenčné prostredie – manažéri sú z dôvodu konkurenčných nátlakov alebo inflácie prinútení reagovať na zmeny rýchlejšie, aby ostali konkurencieschopní.
- Legislatíva – každá organizácia má svoje vlastné právne predpisy alebo regulácie a rozhodovanie manažérov závisí aj od týchto regulácií, nakoľko ich musia dodržiavať.

### 2. Interné faktory

- Organizačná štruktúra – vplyv na rozhodovanie má aj hierarchická štruktúra, ktorú mala svojho času väčšina organizácií. Táto hierarchická štruktúra mala mnoho manažérskych úrovní. Rozhodovanie manažérov však môže byť rýchlejšie, keď je štruktúra v organizácii menej hierarchická.
- Kapitálové a ľudské zdroje – dostupnosť finančných či ľudských zdrojov tiež ovplyvňuje obmedzenia a možnosti v rozhodovaní.
- Ciele organizácie – organizácia má ciele strategické, operatívne a finančné. Tieto ciele jej pomáhajú určiť, aké rozhodnutia sú potrebné na ich dosiahnutie a taktiež aké priority si organizácia nastaví.

---

<sup>5</sup>Rizun, N. & Taranenko, Y. (2014). Simulation Models of Human Decision-Making Processes. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(2), 241–264. ISSN: 2286-2668. Dostupné na: <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/59>

### 3. Individuálne faktory

- Skúsenosti manažéra – skúsenosti ovplyvňujú schopnosť manažéra analyzovať situácie a prijímať rozhodnutia.
- Odborné znalosti – hrajú veľkú úlohu v jeho rozhodovaniach.
- Risk a averzia voči riziku – niektorí manažéri sú ochotní podstúpiť väčšie riziko a iní zas preferujú konzervatívnejšie rozhodnutia. Postoj manažérov k riziku môže výrazne ovplyvniť smer, ktorým sa dané rozhodnutia uberajú.

### 4. Časový faktor

- Niekedy je potrebné, aby manažéri prijali rozhodnutia rýchlo, a to môže obmedziť dôkladnú analýzu a zváženie všetkých dostupných možností.

## 1.4 Typy manažérskeho rozhodovania

Manažérske rozhodovanie delíme na dva typy. Prvý typ je racionálne manažérske rozhodovanie a druhý typ je intuitívne manažérske rozhodovanie. Priblížime si rozdiely medzi týmito dvomi typmi rozhodovania.

### 1.4.1 Racionálne rozhodovanie

Racionálne rozhodovanie zahŕňa identifikáciu problému, zvažovanie všetkých možných alternatív, zhromažďovanie informácií a vykonanie presného a premysleného kroku.<sup>6</sup> Pri racionálnom rozhodovaní hovoríme o týchto prvkoch – konzistentnosť, objektivita a logickosť.

Konzistentnosť znamená, že kroky uskutočňované v rozhodovaní sú orientované na organizáciu a súvisia s naplnením stanovených cieľov organizácie. Objektivita v tomto prípade znamená, že rozhodnutia sa vykonávajú tak, aby bol splnený najlepší cieľ

---

<sup>6</sup> Gigalová, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27(3), 301-316. DOI:10.1515/humaff-2017-0025. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/318824408\\_Intuition\\_and\\_managerial\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/318824408_Intuition_and_managerial_decision-making)

organizácie. Neberie sa ohľad na osobné záujmy, ale na ciele organizácie. Keď hovoríme o logickosti, myslíme tým logické usporiadanie cieľov organizácie.

Predpoklady na racionálne rozhodovanie manažéra zahŕňajú:

- presne definované ciele a kritériá hodnotenia,
- analytická schopnosť,
- logický prístup,
- dostatok času,
- výber optimálnej alternatívy,
- jasné a trvalé preferencie.<sup>7</sup>

Manažér musí mať jasne stanovené ciele, ktoré chce dosiahnuť, aby jeho rozhodovanie bolo racionálne. Taktiež musia byť vopred stanovené kritériá, podľa ktorých bude hodnotiť možnosti. Dôležité je vedieť systematicky analyzovať informácie, vyhodnocovať možné riziká a porovnávať dostupné alternatívy na základe logických postupov. Pri racionálnom rozhodovaní potrebuje manažér dostatok času, na preskúmanie každej alternatívy; ak má času nedostatok, je nútený robiť kompromisy, čo môže viesť k menej optimálnemu riešeniu. Racionálne rozhodovanie predpokladá, že manažér je schopný porovnať všetky dostupné alternatívy a rozhodnúť sa pre tú, ktorá je najlepšia a ktorá najviac spĺňa stanovené kritériá. Rozhodne sa pre najefektívnejšie riešenie, bez vplyvu osobných preferencií alebo iných subjektívnych faktorov.

Tieto predpoklady sú základom racionálneho rozhodovania. V skutočnosti sa však často stretávame s rôznymi obmedzeniami, ako sú napríklad časový tlak, nepresné informácie či dokonca nedostatok informácií.

### ***1.4.2 Intuitívne rozhodovanie***

Manažéri častokrát pri rozhodovaní používajú svoju intuíciu. Intuitívne rozhodovanie je proces založený na pocitoch, skúsenostiach a podvedomých znalostiach.

---

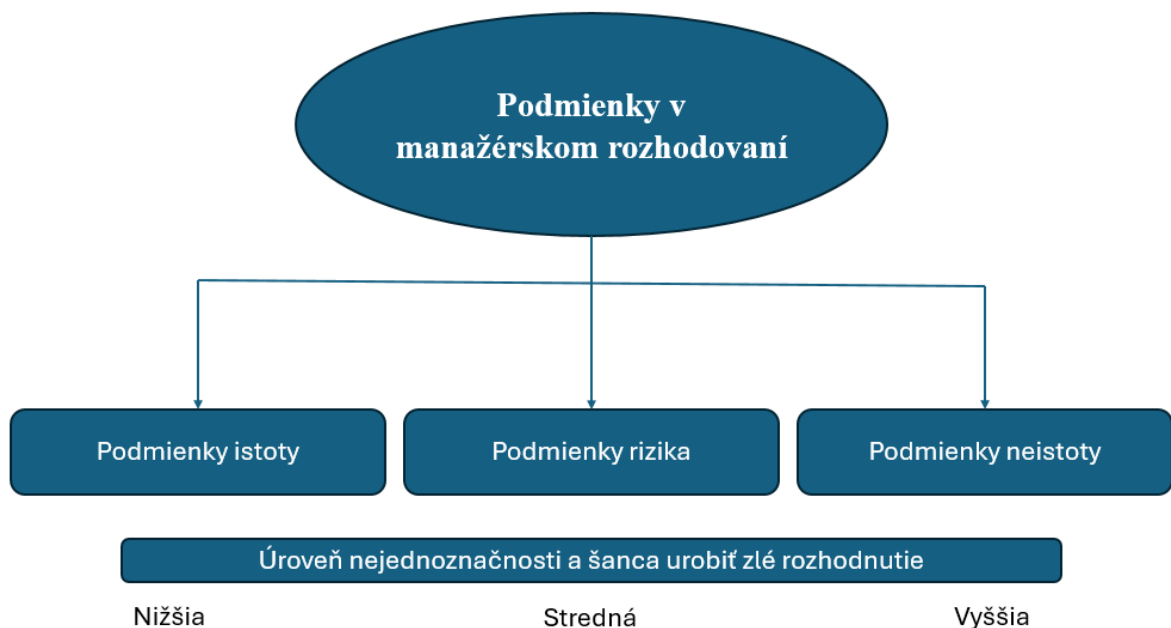
<sup>7</sup> Uzonwanne, F. C. (2016). Rational Model of Decision Making. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–6. DOI:10.1007/978-3-319-31816-5\_2474-1. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/311761486\\_Rational\\_Model\\_of\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/311761486_Rational_Model_of_Decision_Making)

Pri intuitívnom rozhodovaní sa neprijímajú rozhodnutia na základe logického hodnotenia ani systematickej analýzy. Manažéri využívajú svoje predchádzajúce skúsenosti a získané vzory, ktoré sú uložené v podvedomí. Rozhodnutia prichádzajú rýchlo a automaticky, často bez vedomej úvahy.

## 1.5 Podmienky manažérskeho rozhodovania

Poznáme tri základné spôsoby rozhodovania a to je rozhodovanie v podmienkach istoty, rozhodovanie v podmienkach rizika a rozhodovanie v podmienkach neistoty. Tieto tri základné spôsoby rozhodovania si identifikujeme bližšie.

Obrázok 1: Podmienky manažérskeho rozhodovania



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <https://www.iedunote.com/decision-making-conditions>

### 1.5.1 Rozhodovanie v podmienkach istoty

O rozhodovaní v podmienkach istoty hovoríme vtedy, keď majú manažéri prístup k úplným a presným informáciám o všetkých alternatívach a ich dôsledkoch. V takýchto

podmienkach je možné presne predvídať výsledky všetkých alternatív, pretože neexistuje žiadne riziko alebo neistota. Pravdepodobnosť, že dané výsledky pri rozhodovaní v podmienkach istoty nastanú, je teda vysoko predvídateľná. Pri rozhodovaní v podmienkach istoty máme presné, merateľné a spoľahlivé informácie, na základe ktorých môžeme vykonať naše rozhodnutia. Tieto podmienky existujú v prípade bežných a opakujúcich sa rozhodnutí týkajúcich sa každodennej prevádzky podniku. Platí že, čím viac informácií manažér má, tým lepšie bude jeho rozhodnutie.<sup>8</sup>

### ***1.5.2 Rozhodovanie v podmienkach rizika***

V prípade rozhodovania v podmienkach rizika ide o náročný proces, ktorého účelom je záchrana majetku, kapitálu, respektíve zisku organizácie znížením potenciálu strát. Manažér má neúplné informácie, no aj napriek tomuto obmedzeniu dokáže odhadnúť pravdepodobnosť možných výsledkov a rizík. V súčasnej dobe je veľmi veľa rozhodnutí vykonávaných v podmienkach rizika. Medzi úlohy manažéra vykonávajúceho rozhodnutia v podmienkach rizika patrí:

- identifikácia rizík a stanovenie cieľov,
- zber a analýza informácií,
- výber alternatívnych riešení,
- vyhodnotenie rizík,
- výber vhodného poistenia,
- výber optimálneho riešenia,
- realizácia rozhodnutia.<sup>9</sup>

Na identifikáciu, respektíve určenie stupňa rizika sa využívajú rôzne analytické metódy, nástroje a techniky. Medzi najčastejšie používané patria: analýza rizík, rozhodovacie stromy, bezpečnostný audit, analýza citlivosti.

---

<sup>8</sup> Practical risk training. Making decisions under uncertainty and risk. [elektronický zdroj], 2024. Dostupné na: <https://practicalrisktraining.com/making-decisions-under-uncertainty-and-risk>

<sup>9</sup> Euroekonom.sk. Riziko. [elektronický zdroj], 2018. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/riziko/>

Pri manažérskom rozhodovaní v podmienkach rizika sa rozlišujú prístupy manažérov k riziku, ktoré závisia od ochoty manažéra podstúpiť riziko. Medzi hlavné prístupy k riziku zaradujeme:

- averzia voči riziku – manažér má záporný postoj k rizikovým situáciám.  
Napríklad máme dva podniky:  
**Podnik A** – od ktorého dlhodobo nakupujeme produkty, zvýšil cenu jedného produktu o 50%.  
**Podnik B** – nový podnik na trhu, s lacnejšími produktami, no nemáme overenú kvalitu a dôveryhodnosť podniku.  
Manažér s averziou voči riziku si vyberie **podnik A**, aj napriek vyššej cene produktov, pretože podnik je overený a riziko je minimálne až nulové.
- sklon k riziku – manažér má kladný postoj k rizikovým situáciám.  
Manažér so sklonom k riziku by si v tomto prípade vybral **podnik B**, kvôli nižším nákladom za produkt, aj napriek tomu, že podstúpi určité riziko.
- neutrálny postoj k riziku – rovnováha medzi averziou a sklonom k riziku.<sup>10</sup>

### ***1.5.3 Rozhodovanie v podmienkach neistoty***

Pri rozhodovaní v podmienkach neistoty môžeme povedať, že manažér pozná situáciu, možné varianty a taktiež aj dôsledky, ktoré môžu nastať, ale je nedostatočne informovaný. Táto nedostatočná informovanosť mu môže brániť v priradení pravdepodobnosti nastania možných komplikácií v okolí. „V tomto prípade je možné použiť dva spôsoby. Prvým spôsobom je preformovať rozhodovanie v podmienkach neurčitosti na rozhodovanie v podmienkach rizika alebo využiť matematické metódy pravidla voľby, ktoré si nevyžadujú vstupné informácie o pravdepodobnosti. Tento typ členenia vychádza z miery informácií o budúcich hodnotách faktorov, ktoré ovplyvňujú dôsledky variantov rozhodovania a tým pádom aj mieru informácií o týchto dôsledkoch.“<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> O'Donoghue, T. & Somerville, J. (2018) Modeling Risk Aversion in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 91–114. ISSN: 1944-7965. Dostupné na:

<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.32.2.91>

<sup>11</sup> Euroekonom.sk. Manažérske rozhodovanie [elektronický zdroj], Bratislava 2024. [cit. 2024-11-10] Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazerske-rozhodovanie/>

## 1.6 Súčasný trendy v manažérskom rozhodovaní

Súčasný trendy odrážajú dynamiku moderného podnikateľského prostredia a neustály technologický pokrok. V súčasnosti môžeme hovoriť taktiež o rastúcom dôraze na udržateľnosť a inovácie. Tieto nové moderné trendy zahŕňajú nástroje, metódy a prístupy, vďaka ktorým sa kvalita a taktiež aj rýchlosť rozhodovania zlepšujú.

Čoraz častejšie sa v dnešnej dobe využíva umelá inteligencia a dátová analýza.

- Big Data – slúžia na analýzu veľkého množstva údajov na získanie vzorcov, nakoľko tradičné informačné systémy nie sú schopné distribuovať manažérom také veľké množstvo dát.
- AI – využíva sa na automatizáciu rozhodovacích procesov, napríklad optimalizáciu výrobných liniek.
- Prediktívna analýza – tieto modely sú využívané manažérmi, aby im predpovedali budúce scenáre

Ako ďalší manažérmi využívaný nástroj založený na dátach a dôkazoch je Business Intelligence.

- BI – nástroje Business Intelligence analyzujú obchodné údaje; sú kľúčové pri vizualizácii.<sup>12</sup>

### 1.6.1 Manažérske funkcie

Manažérske funkcie sú základnými aktivitami, ktoré manažéri vykonávajú pri riadení podniku, organizácie alebo tímu. Na konkurenčnom trhu sú podnikatelia a manažéri nútení neustále rozvíjať svoje manažérske zručnosti, aby ich podnikanie zostalo relevantné a dosahovalo stanovené ciele a výsledky na všetkých úrovniach. Preto efektívne uplatňovanie hlavných manažérskych funkcií, ktorými sú – plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola – nie je len teoretickým poznatkom, ale aj nevyhnutnosťou praktického využitia pre úspech každého podnikania.

---

<sup>12</sup> Duan, Y., Edwards, J. S. & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021. Dostupné na: [Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda - ScienceDirect](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021)

Úspech každého podnikania závisí vo veľkej miere od schopnosti manažéra efektívne riadiť zdroje a viesť tím. Manažérske schopnosti a spôsoby, akým vedia manažéri využívať tieto štyri funkcie sa odzrkadľuje na výsledkoch podniku. Každá z týchto funkcií má vlastný špecifický význam a úlohu:

1. Plánovanie – je proces, pri ktorom manažéri stanovujú organizačné ciele a najvhodnejšie spôsoby, akými tieto ciele dosiahnuť. Plánovanie zahŕňa analýzu situácie, predvídanie budúcich podmienok a vypracovanie stratégií.
2. Organizovanie – znamená vytvorenie efektívnej štruktúry, ktorá umožňuje realizáciu stanovených cieľov. Zahŕňa distribúciu zdrojov, rozdelenie úloh a pridelovanie zodpovedností spôsobom, ktorý maximalizuje efektivitu a znižuje znátok a nezhody. Prostredníctvom organizovania manažéri stanovujú organizačné štruktúry, ktoré uľahčujú koordináciu činností a zabezpečujú, aby každý člen tímu poznal svoju úlohu.
3. Vedenie – zameriava sa na usmerňovanie a motivovanie zamestnancov. Tu musia manažéri využívať svoje komunikačné schopnosti. Vedenie zahŕňa schopnosť ovplyvňovať tím, budovať dôveru u zamestnancov a inšpirovať ich k dosahovaniu cieľov. Dobrý líder vytvára pozitívne pracovné prostredie, zabraňuje vzniku konfliktov a buduje pozitívnu atmosféru na pracovisku.
4. Kontrola – prostredníctvom tejto funkcie sa zabezpečuje monitorovanie výkonu zamestnancov a hodnotí sa napredovanie v dosahovaní stanovených cieľov. To sa zabezpečí prostredníctvom stanovenia výkonnostných štandardov, merania dosiahnutých výsledkov a ich porovnanie s danými očakávaniami. Kontrolou vedia manažéri identifikovať vzniknuté odchýlky a hneď implementovať nápravné opatrenia. Tým sa zabezpečí zlepšovanie procesov a efektívne využívanie zdrojov.<sup>13</sup>

---

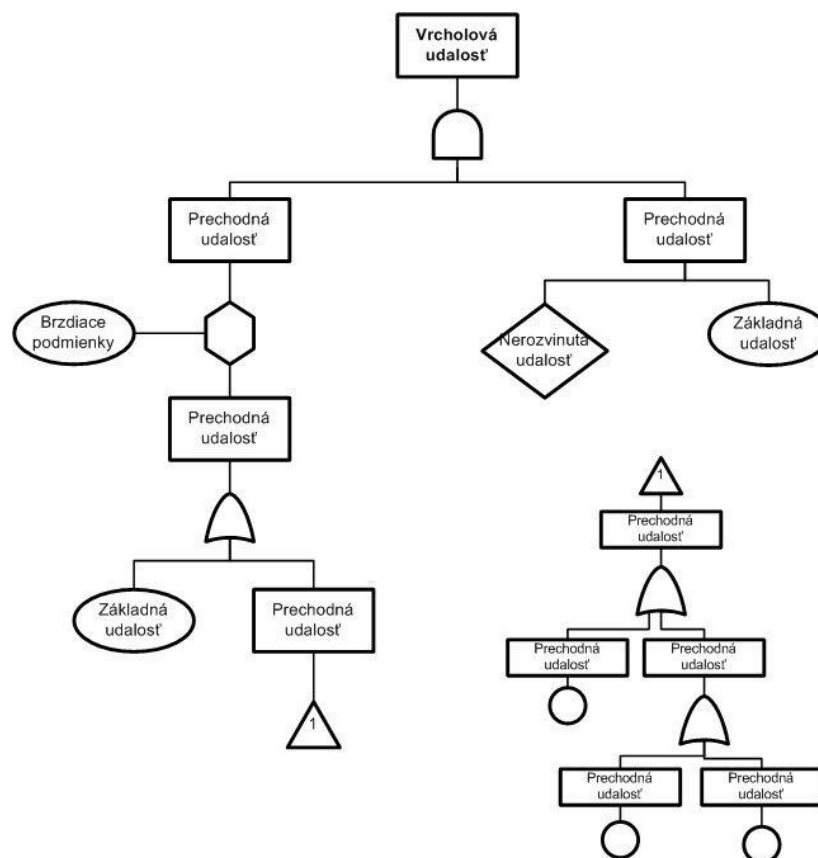
<sup>13</sup> Lloyd, R., Aho, W. (2020). The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles. *Management Open Educational Resources*. 1. DOI: 10.58809/CNFS7851 Dostupné na: [https://scholars.fhsu.edu/management\\_oer/1](https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1)

## 1.7 Metódy analýzy rizika

Metódami analýzy rizika nazývame systematické nástroje a techniky, ktoré sa používajú na identifikáciu, hodnotenie a riadenie rizika, ktoré môže ovplyvniť dosiahnutie stanovených cieľov podniku. Vďaka týmto metódam vieme minimalizovať alebo dokonca úplne eliminovať potenciálne negatívne dopady, vznikajúce vzhľadom na náš podnik. Medzi najznámejšie metódy analýzy rizika patria:

- Analýza stromu porúch (FTA) – príčina porúch sa identifikuje pomocou logických diagramov, zobrazuje rôzne kombinácie chýb. Ide o kvantitatívnu metódu a hlavným cieľom tejto metódy je identifikovať a analyzovať riziká príčiny potenciálnych porúch alebo nežiaducich udalostí. Vďaka tomu by sa malo predchádzať týmto poruchám alebo aspoň minimalizovať ich dopad.<sup>14</sup>

Obrázok 2: Analýza stromu porúch

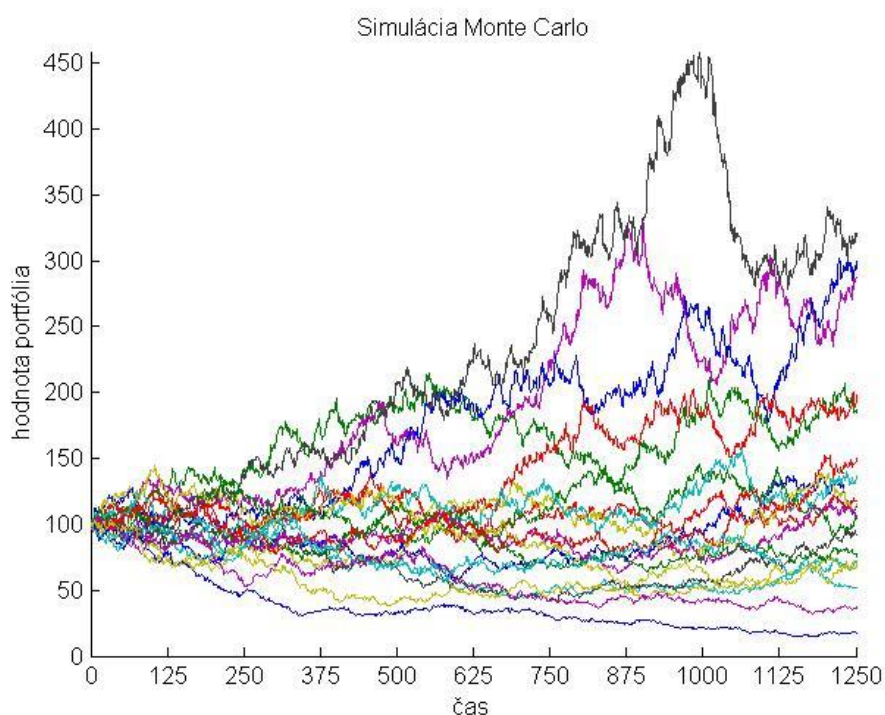


<sup>14</sup> Ruijters E., Stoelinga, M. (2015). Fault tree analysis: A survey of the state-of-the-art in modeling, analysis and tools. *Computer Science Review*, 15-16, 29–62. DOI: 10.1016/j.cosrev.2015.03.001. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1574013715000027?via%3Dihub>

Zdroj:[elektronický zdroj] Dostupné na: [https://bazant.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/01\\_fta.jpg](https://bazant.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/01_fta.jpg)

- Monte Carlo simulácia – táto simulačná metóda sa objavila okolo roku 1944.<sup>15</sup> Od svojho vzniku dostala mnoho interpretácií. Na simuláciu tejto metódy sa využíva veľké množstvo náhodne generovaných údajov.

Obrázok 3: Simulácia Monte Carlo



Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na:

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c7/Monte\\_Carlo\\_simulacia\\_n%3D20.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c7/Monte_Carlo_simulacia_n%3D20.jpg)

- Bayesovská analýza – je štatistická metóda, ktorá umožňuje aktualizovať pravdepodobnosť určitého javu na základe nových dôkazov alebo údajov.

---

<sup>15</sup> Platon, V. & Constantinescu, A. (2014). Monte Carlo Method in Risk Analysis for Investment Projects. *Procedia Economics and Finance*, 15, 393–400. DOI: 10.1016/s2212-5671(14)00463-8. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114004638>

Obrázok 4: Bayesovská analýza

$$p(B|A) = \frac{p(A|B)p(B)}{p(A)}$$

Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: [https://acrea.cz/bayesovska-analyza-dat/?srsltid=AfmBOooeHLWa\\_P\\_5vMjOlWWsOU78fiOhYhl6GUMTBzpmJmoa3E\\_nPRxp](https://acrea.cz/bayesovska-analyza-dat/?srsltid=AfmBOooeHLWa_P_5vMjOlWWsOU78fiOhYhl6GUMTBzpmJmoa3E_nPRxp)

## 1.8 Metódy a techniky využívané v manažérskom rozhodovaní

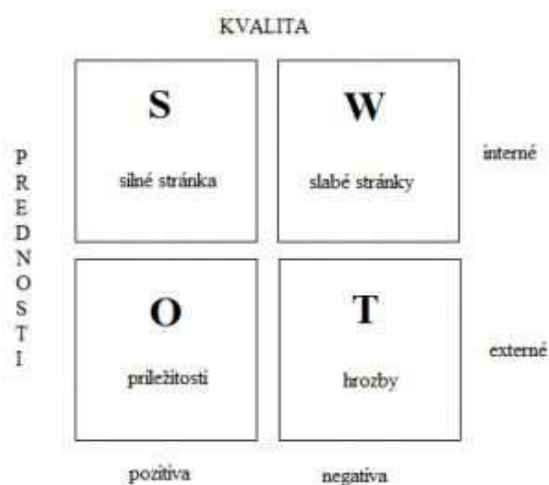
Nakoľko manažérske rozhodovanie zahŕňa proces, kedy má manažér vybrať najlepšiu a najvhodnejšiu alternatívu z dostupných možností pre dosiahnutie stanovených cieľov, na podporu toho využíva rôzne metódy a techniky. Tie mu pomáhajú zlepšiť kvalitu jeho rozhodnutí a minimalizovať riziko vzniku chybných krokov.

1. Rozhodovacia matica – znázorňuje rozhodovací proces, ktorý pomáha manažérom systematicky hodnotiť a porovnávať alternatívy na základe rôznych kritérií.
2. SWOT analýza – je to nástroj používaný na identifikáciu interných silných a slabých stránok organizácie a taktiež aj identifikáciu externých príležitostí a hrozieb.<sup>16</sup> Za silné stránky sa považujú tie faktory, v ktorých podnik vyniká oproti konkurencii – napríklad silná značka, kvalita produktov a služieb. Medzi slabé stránky patria faktory, ktoré obmedzujú výkonnosť podniku a oslabujú ho – napríklad nedostatok finančných zdrojov, slabá infraštruktúra, zlá marketingová stratégia. Príležitosťami nazývame externé faktory, ktoré môžu byť využité na zlepšenie pozície podniku – napríklad rastúci trh, nové segmenty trhu. Medzi hrozby patria externé faktory, ktoré môžu ohroziť výkonnosť podniku alebo jeho pozíciu – napríklad konkurencia, nepriaznivé ekonomické podmienky.

---

<sup>16</sup> Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8. DOI:10.1002/9781118785317.weom1. Dostupné na: <https://kobbytamakloe.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/07/swot-analysis-kjm.pdf>

Obrázok 5: SWOT analýza



Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na:

<https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

3. Brainstorming – je to kreatívna technika, ide o generovanie veľkého množstva nápadov. Táto metóda je využívaná pri tímovej práci. Je využívaná na riešenie problémov, plánovanie alebo vytvorenie nových stratégií. Cieľom tejto techniky je vytvoriť čo najviac nápadov, s tým, že ani jeden nápad nie je zlý. Nápady počas brainstormingu nie sú kritizované.
4. Delfská metóda – ide o prognostickú metódu. „Delfská metóda sa zakladá na opakovanom písomnom opytovaní expertov na určité problémy budúceho vývoja, ale najmä na budúce inovácie. Jej cieľom je určiť, ktoré inovácie, kedy a pri akých podmienkach sú pravdepodobné.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Euroekonom.sk. Brainstorming a metódy skupinového rozhodovania [elektronický zdroj], 2022. [cit.2024-11-24] Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/brainstorming-a-metody-skupinoveho-rozhodovania/>

## 2 Cieľ práce

Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotenie súčasného rozhodovacieho procesu v danom podniku a na základe výstupov skúmania a teoretických poznatkov, tvorba návrhov pre zlepšenie a optimalizáciu rozhodovania v oblasti manažérskeho rozhodovania. Na základe týchto návrhov by sa mala zvýšiť efektívnosť a účinnosť rozhodovacieho procesu konkrétneho podniku, t.j. Volkswagen Slovakia, a.s. so sídlom v Bratislave.

**Výskumná otázka:** Ako prebieha proces manažérskeho rozhodovania v danom podniku ?

V teoretickej časti práca vymedzuje rozhodovanie, jeho fázy, faktory ovplyvňujúce manažérske rozhodovanie, metódy rozhodovania. Taktiež sme si priblížili využívané trendy v rozhodovaní v súčasnosti.

V praktickej časti práca skúma súčasný stav manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku, posudzuje efektívnosť a účinnosť využívaných procesov podnikom v súčasnosti, taktiež skúma efektívnosť metód a nástrojov a rozvoj manažérskeho rozhodovania v súvislosti s novými trendami v tejto oblasti.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili niekoľko čiastkových cieľov, ktorých sme sa pri tvorbe bakalárskej práce držali:

- Identifikácia používaných metód a nástrojov manažérskeho rozhodovania
- Identifikácia kľúčových problémov a obmedzení v rozhodovacom procese a súčasných vzdelávacích potrieb manažérov
- Zhodnotenie dopadov interných a externých faktorov ovplyvňujúcich rozhodovanie

### 3 Metodika práce a metody skúmania

V prvom rade bude potrebné oboznámiť sa akým štýlom funguje manažérske rozhodovanie v nami vybranom podniku momentálne, čím vlastne dostaneme odpoveď na našu výskumnú otázku: Ako prebieha proces manažérskeho rozhodovania v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.? Následne navrhujeme riešenia, ktoré by mohli zefektívniť manažérske rozhodovanie a nakoniec zhodnotíme dopady týchto implementovaných riešení.

#### 3.1 Charakteristika objektu skúmania

Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. bola založená v roku 1991 a je súčasťou globálneho koncernu Volkswagen Group, jedného z popredných výrobcov automobilov na svete. Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. je jednou z najväčších a najvýznamnejších spoločností na Slovensku. Táto spoločnosť pôsobí v oblasti automobilového priemyslu. Aktuálne pôsobí na Slovensku prostredníctvom dvoch prevádzok. V Bratislave sa výroba koncentruje na výrobu automobilov a prevodoviek a závod v Martine sa sústreďuje na výrobu komponentov.

*Obrázok 6: Logo spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.*



**Volkswagen  
Slovakia**

*Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://sk.volkswagen.sk/sk.html>*

Volkswagen Slovakia, a.s. je jedinou automobilovou spoločnosťou na svete, v ktorej z liniek schádzajú vozidlá štyroch rozličných značiek, a to Volkswagen (Touareg,

Passat), Audi (Q7, Q8), Porsche (Cayenne, Cayenne Coupé), a Škoda (Superb). Jedinečnosť závodu v Bratislave spočíva v inovatívnych technológiách zameraných na efektívnu a ekologickú výrobu, a komplexnosti. Pri výrobe sú využívané najmodernejšie dostupné technológie.

V bratislavskom závode sa okrem automobilov vyrábajú aj 6-stupňové prevodovky MQ 250, každá táto prevodovka pozostáva približne z 360 dielov. Prevodovky sa dodávajú do výrobných závodov koncernových značiek po celom svete.

*Obrázok 7: Závod Bratislava*



*Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://sk.volkswagen.sk/sk/podnik/zavody.html>*

Závod Volkswagen Slovakia v Martine je súčasťou koncernovej spoločnosti Volkswagen Group Components a bol založený v roku 2000. V turčianskom regióne je jedným z najväčších a najstabilnejších zamestnávateľov.

Ako môžeme vidieť na priloženom obrázku, zisk spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. počas obdobia Covidu-19 výrazne klesol oproti roku 2019. V roku 2023 sa zisk tejto spoločnosti zvýšil oproti roku 2022, kedy bol zisk 202 mil.€ o 15% na hodnotu 233 mil. €.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> FinStat Volkswagen Slovakia, a.s. [elektronický zdroj] Bratislava, 2024 [cit. 2024-12-29] Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35757442>

Obrázok 8: Zisk spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.

## Zisk

VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s.



Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://finstat.sk/357574423>

Na druhej strane tržby spoločnosti boli za posledných 5 rokov najvyššie v roku 2023, a to v hodnote 11,76 mld. €. Tržby oproti roku 2022 vzrástli o 21%.

Obrázok 9: Tržby spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s.

## Tržby

VOLKSWAGEN SLOVAKIA, a.s.



Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://finstat.sk/35757442>

### 3.2 Pracovné postupy a metódy

Pre dôsledné vypracovanie tejto bakalárskej práce bolo dôležité čítanie a naštudovanie rôznych knižných zdrojov, vedeckých článkov, odborných a taktiež internetových zdrojov. Tieto zdroje boli použité pre vypracovanie teoretickej časti tejto

bakalárskej práce. Na základe týchto zdrojov a poznatkov, ktoré sme vďaka nim nadobudli sme mohli postupovať k vypracovaniu praktickej časti. Pri vypracovaní praktickej časti sme použili kvantitatívnu metódu podloženú kvalitatívnym rozhovorom. V tejto druhej časti sme sa najskôr oboznámili s fungovaním manažérskeho rozhodovania v nami vybranom podniku, uviedli sme si konkrétnu situáciu rozhodovania a následne uskutočnili rozhovor s manažérom.

### **3.3 Spôsob získavania údajov**

Pri tvorbe záverečnej práce bola využitá kvantitatívna metóda tvorby výpočtu z praktického príkladu rozhodovacej situácie, doplnená o kvalitatívny pološtruktúrovaný rozhovor s dvomi zamestnancami podniku pracujúcimi na oddelení lakovne. Prvý z nich pracuje na pozícii supervízora a druhý na pozícii označovanej ako FBL, t.j. vedúci výrobného úseku. Rozhovor sa zameriava na hĺbkové pochopenie skúseností a procesov v oblasti manažérskeho rozhodovania. Tento rozhovor bol zameraný na oboznámenie sa s metódami a nástrojmi manažérskeho rozhodovania využívanými vo vybranom podniku. Ďalej sme sa zaoberali problémami a možnými obmedzeniami, ktoré sa v rozhodovacom procese nachádzajú.

### **3.4 Štatistické metódy**

V bakalárskej práci neboli aplikované žiadne štatistické metódy, pretože sme sa zamerali na kvalitatívny prístup, ktorý bol postavený na analýze rozhovoru s manažérmi. Tento prístup nám umožnil hlbšie pochopenie subjektívnych názorov a skúseností manažérov, čo prispelo k hlbšiemu pochopeniu rozhodovacích procesov v danom podniku.

## **4 Výsledky práce**

Výsledkom praktickej časti sú zistenia získané na základe pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorý bol realizovaný s dvomi zamestnancami spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. Cieľom tohto rozhovoru bolo získať hlbší pohľad na danú problematiku a zhodnotiť postoje a skúsenosti zamestnancov v súvislosti s danou témou. Rozhovor pozostával zo 14 otázok.

### **4.1 Profil respondentov**

Rozhovoru sa zúčastnili dvaja zamestnanci spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. Prvý respondent pracuje na pozícii supervízora na oddelení údržby lakovne. Druhý respondent je zamestnaný na pozícii vedúceho výrobného úseku. Obaja respondenti pracujú v spoločnosti už viac ako 20 rokov. Tento výber respondentov nám umožnil identifikovať spoločné a rozdielne názory na skúmanú problematiku.

### **4.2 Zhodnotenie odpovedí na otázky rozhovoru**

Po realizácii pološtruktúrovaných rozhovorov s dvomi manažérmi z oddelenia lakovne v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. boli získané informácie spracované kvalitatívnou analýzou. Tieto rozhovory boli zaznamenané a následne prepísané do textovej podoby. Cieľom tejto analýzy bolo získať pohľad na proces manažérskeho rozhodovania v praxi trochu hlbšie a zachytiť individuálne skúsenosti a prístupy z dvoch perspektív. Výsledky tejto analýzy nám slúžili pre zodpovedanie výskumnej otázky bakalárskej práce.

**Otázka č. 1: „Viete mi povedať, aké faktory ovplyvňujú vaše rozhodovanie? Pociťujete pri rozhodovaní časový tlak ako hlavnú prekážku?“**

*Tabuľka 1: Odpovede respondentov na otázku č.1*

<b>Respondent č.1</b>	Časový tlak, dostupnosť dielov, predpísané parametre, organizačná štruktúra
<b>Respondent č.2</b>	Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, finančné možnosti, výrobné kapacity

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Z odpovedí respondentov sme sa dozvedeli, že faktory, ktoré ovplyvňujú ich rozhodovanie sa líšia od danej situácie. Rozhodovací proces v lakovni sa výrazne líši v závislosti od toho, či ide o preventívnu údržbu, technologickú inováciu alebo poruchu, ktorá odstavila výrobu. Keď dôjde k poruche, hlavným faktorom ovplyvňujúcim rozhodovanie je časové obmedzenie, čo je korešpondujúce aj s poznatkami podľa Rizun & Taranenko (2014). Z interných faktorov ich pri rozhodovaní ovplyvňujú normy a predpísané parametre, dostupnosť náhradných dielov či dostupnosť kvalifikovaných pracovníkov na opravu. Samotné rozhodnutie viac ovplyvní i organizačná štruktúra spoločnosti, organizačná kultúra – miera, do akej organizácia podporuje inovácie a zlepšovanie procesov, vyhodnocovanie zdrojov – dostupnosť finančných prostriedkov a vyhodnotenie ich návratnosti a efektívnosti použitia. Čo sa týka individuálnych faktorov, najviac ich ovplyvňujú skúsenosti a znalosti. Ak ide o technologické inovácie, odpadá vplyv faktoru časového obmedzenia. Na základe toho je proces rozhodovania podrobnejší, zdĺhavejší a zúčastňujú sa ho viaceré oddelenia ako aj viaceré stupne manažmentu. Externé faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie sú ekonomické podmienky, ktoré môžu ovplyvniť finančné rozhodovanie a investície, dopyt po produktoch a cenové tlaky môžu ovplyvniť strategické rozhodnutia. Pokiaľ ide o preventívnu údržbu, tu je hlavným interným faktorom pri rozhodovaní stav samotných zariadení a technológií, predpísaný interval preventívnej údržby, dostupnosť zdrojov – náhradných dielov, personálu ako i financií – rozpočet a finančné obmedzenia môžu ovplyvniť rozhodovanie o tom, ktoré údržbové práce majú prioritu.

**Otázka č. 2: „Rozhodovací proces sa zvyčajne delí na 7 fáz. Ako pri vašom rozhodovaní postupujete vy? Riadite sa všetkými týmito fázami?“**

*Tabuľka 2: Odpovede respondentov na otázku č.2*

<b>Respondent č.1</b>	Využíva všetkých 7 fáz
<b>Respondent č.2</b>	Využíva všetkých 7 fáz

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Pri rozhodovaní obaja respondenti využívajú všetkých 7 fáz, čo sa zhoduje s poznatkami uvedenými v teoretickej časti bakalárskej práce [4]. Každú fázu nám respondenti podložili príkladom:

- Identifikácia problému – po príchode k poruche sa s kolegami poradia, rozoznajú a definujú problém či príčinu poruchy.
- Zber informácií – od kolegov a odborníkov z danej linky zhromaždia informácie a údaje, ktoré pomôžu pri analýze problému.
- Stanovenie alternatív – identifikácia a hodnotenie rôznych možných riešení alebo alternatív. Formou rýchleho brainstormingu prehodnotia možnosť opravy poškodeného dielu či súčiastky, jeho výmeny za nový diel zo skladu, prípadne možnosti núdzových stratégií.
- Výber alternatívy – s odborníkmi z daného výrobného úseku vyberú najlepšiu alternatívu na základe analýzy, hodnotenia a skúseností.
- Implementácia rozhodnutia – zrealizuje sa vybrané riešenie.
- Monitorovanie a hodnotenie – po oprave, respektíve výmene súčiastky sledujú výsledky ich opravy a zhodnotia účinnosť.
- Revízia a zlepšenie – ak je to potrebné, vykonajú úpravy alebo zlepšenie na základe sledovania alebo spätnej väzby iných kolegov alebo oddelení.

**Otázka č. 3: „V teoretickej časti sme si spomínali intuitívne a racionálne rozhodovanie. Aké faktory najviac ovplyvňujú spôsob, akým sa rozhodujete? Vedeli by ste povedať, v akých situáciách uplatňujete racionálny prístup a kedy sa rozhodujete na základe intuície?“**

Tabuľka 3: Odpovede respondentov na otázku č.3

<b>Respondent č.1</b>	Rozhodovanie v čase poruchy, výhody/nevýhody intuitívneho a racionálneho rozhodovania
<b>Respondent č.2</b>	Operatívne rozhodnutia, strategické rozhodnutia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvý respondent volí kombináciu oboch spôsobov v istom pomere. Pomer zastúpenia intuitívnej alebo racionálnej zložky pri rozhodovaní závisí od konkrétnej situácie, teda od faktorov, ktoré jeho rozhodovanie ovplyvňujú. Pri rozhodovaní sa snaží, čo najviac využiť výhody daného spôsobu a naopak potlačiť v najväčšej možnej miere nevýhody vybraného spôsobu rozhodovania. Nakoľko pôsobí v technickom odvetví, väčší podiel pri rozhodovaní má racionálna zložka, teda systematické a analytické rozhodovanie, zhromažďovanie informácií a dát, hodnotenie alternatív a výber najlepšieho riešenia na základe logiky, meraní a parametrov ako tvrdí aj Gigalová (2017). Ako tvrdí Uzonwanne (2016), nevýhodami tohto spôsobu rozhodovania sú časová náročnosť a nízka flexibilita v situáciách, ktoré vyžadujú rýchle rozhodnutie. Rozhodovanie v čase poruchy má značné časové obmedzenie a preto v takom prípade musí byť v rozhodovacom procese zastúpená v zvýšenej miere i intuitívna zložka. Pri intuitívnom rozhodovaní sa snaží opierať hlavne o osobné skúsenosti a skúsenosti z predchádzajúcich porúch. Týmto spôsobom sa spôsob rozhodovania podstatne zrýchli, ale nevýhodou je vyššia subjektivnosť rozhodnutí a vyššie riziko chýb.

Druhý respondent má na túto problematiku trochu iný pohľad. Pri bežných operatívnych rozhodnutiach, sa spolieha na svoju intuíciu, pri strategických rozhodnutiach je dôležitá racionálna analýza, založená na využití dát a zistených informácií.

**Otázka č. 4: „V súčasnosti dochádza k výraznému rozvoju umelej inteligencie. Využívate vo vašej praxi nejaké digitálne nástroje alebo inovatívne technológie na podporu manažérskeho rozhodovania? Uplatňujete aktuálne trendy, ako je umelá inteligencia, ak nie, vidíte v ich využití perspektívu do budúcnosti?“**

Tabuľka 4: Odpovede respondentov na otázku č.4

<b>Respondent č.1</b>	Robotické lakovanie, automatizované systémy kontroly kvality, kamerové systémy a senzory na detekciu chýb
<b>Respondent č.2</b>	Robotické lakovanie karosérií, vizualizačné systémy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Digitálne technológie a automatizácia majú v automobilovom odvetví stále väčšie uplatnenie a význam. V hale lakovne používajú napríklad robotické lakovanie, ktoré postupne úplne nahradilo lakovanie ľudskými pracovníkmi. Nachádzajú sa tam i automatizované systémy kontroly kvality, vizualizačné systémy, kamerové systémy a senzory na detekciu chýb, simulácia a optimalizácia (vytvorenie digitálnych modelov lakovacích procesov na simuláciu a optimalizáciu pred reálnou implementáciou), sledovanie a monitorovanie (sledovanie stavu zariadení a procesov v reálnom čase, čo pomáha predchádzať poruchám a zlepšovať údržbu), softvérové riešenia pre riadenie výroby (tieto systémy pomáhajú riadiť a monitorovať výrobné procesy). Priestor na používanie AI je do budúcnosti veľký. Postupne bude súčasťou programového vybavenia jednotlivých prístrojov v kombinácii s humanoidnými robotmi ako náhrada ľudskej pracovnej sily.

**Otázka č. 5: „Ponúka spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. vzdelávacie programy alebo školenia pre manažérov zamerané na rozhodovací proces?“**

Tabuľka 5: Odpovede respondentov na otázku č.5

<b>Respondent č.1</b>	Áno – Rozhodovanie riadiaceho pracovníka
<b>Respondent č.2</b>	Áno

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 6: „Vedeli by ste opísať konkrétnu situáciu, keď sa vyskytol vážny problém na výrobní linke? Ako ste postupovali pri hľadaní riešenia? Využili ste pri tom niektorú z metód rozhodovania (rozhodovacia matica, SWOT analýza,...)?“**

Tabuľka 6: Odpovede respondentov na otázku č.6

<b>Respondent č.1</b>	Rozhodovacia matica v kombinácii s delfskou metódou
<b>Respondent č.2</b>	Brainstorming

Zdroj: Vlastné spracovanie

Náš prvý respondent nám priblížil poruchu výpadku cirkulačného ventilátora pre vzduchotechniku striekacích kabín. Táto porucha zapríčiní stratu parametrov pre výrobu vozidiel a odstavenie produkcie, z toho dôvodu je dôležité okamžite informovať nadriadeného. Následne je informované oddelenie výroby. Poruchové hlásenia ukázali na problém s napájaním. S kolegom odborníkom sa snažili na základe logiky identifikovať možnosti, ktoré mali za následok problém s napájaním. Na základe identifikovaných možností príčin problému, zavolali na miesto poruchy ďalších kolegov s potrebnými meracími prístrojmi a náradím. Premeraním napájania sa zistila odpálená 200A poistka pre 2. fázu. Následne požiadali o 3ks náhradných 200A poistiek. S tímom odborníkov na základe zistenia analyzujú možné príčiny odpálenej poistky a taktiež aj časovú náročnosť jednotlivých postupov. Vyhodnocujú, že jednou s možných príčin je prepálenie poistky pri anomálnom nadprúde (krátkodobé väčšie zaťaženie ventilátora, porucha na frekvenčnom filtri), ktorý sa už nemusí zopakovať a bude stačiť výmena poistky – ide o najrýchlejšiu možnosť opravy v porovnaní s ostatnými alternatívami. Po výmene poistky a následnom spustení zariadenia sa výpadok opäť zopakoval. Už bolo jasné, že pôjde o časovo náročnejšiu opravu. Pre zníženie prestoju vo výrobe, bola informovaná čistiaca firma, aby čas poruchy využila na pravidelné čistenie zariadenia. Odpojením, vybratím všetkých poistiek a následným premeraním nulového napätia sa zabezpečí, že pri nasledujúcich opravách nedôjde k úrazu elektrickým prúdom. Na základe predchádzajúcej analýzy sú ďalšie možnosti príčiny poruchy skrat na motore alebo skrat na frekvenčnom meniči. Ide o časovo náročnejšie opravy a náhradné diely sú finančne nákladné. Preto sa zostavia dva tímy po dvoch pracovníkoch, aby súčasne premerali možný skrat na vinutí motora alebo skrat na frekvenčnom meniči. Jeden tím pracovníkov vylúčil skrat motora a druhý tím potvrdil skrat frekvenčného meniča. Následne sa požiadalo o nájdenie náhradného frekvenčného meniča v skladovom systéme a súčasne sa vyslal do skladu mechanik, ktorý privezie náhradný diel. V rovnakom čase ďalší pracovníci začnú s demontážou poškodeného frekvenčného meniča z elektrického rozvádzača. Po privezení náhradného dielu na miesto poruchy je už vyhoretý frekvenčný menič demontovaný a hneď sa začína s jeho montážou a oživením. Rozhodovanie pri odstraňovaní poruchy je značne časovo

obmedzené. Pri rozhodovaní sa používa kombinácia viacerých techník. V tomto prípade bola pre jednotlivé kroky použitá rozhodovacia matica v kombinácii s delfskou metódou. Z dôvodu časovej tiesne všetko prebieha verbálnou formou.

**Otázka č. 7: „Stalo sa vám, že ste museli riešiť konflikt medzi členmi vášho tímu? Aké faktory ste zvažili pri rozhodovaní a aké kroky ste podnikli?“**

*Tabuľka 7: Odpovede respondentov na otázku č.7*

<b>Respondent č.1</b>	Áno; vypočul si verziu oboch zamestnancov; obom zamestnancom odobral osobné hodnotenie
<b>Respondent č.2</b>	Áno; taktiež si vypočul verziu oboch zúčastnených; na základe vážnejšieho priestupku pristúpil k zmene pracovnej pozície

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Prvý respondent sa riadi pravidlom, že každý by mal dostať druhú šancu, ale zároveň by sa problémy nemali prehliadať a tolerovať. Konfliktu, ktorý vznikol medzi dvomi kolegami bol priamo svedkom. Prezradil nám, že sa snažil vžiť do situácie oboch a uvedomil si, že každý z nich má svoju pravdu a svoj pohľad na situáciu. Spôsob reakcie jedného z nich bol však neprimeraný a do budúca neprípustný. Oboch kolegov si zavolať na pohovor. Každému vysvetlil ako danú situáciu vnímal ten druhý. Vtedy pochopili, že k danej situácii prispeli obaja. Vysvetlil im, že jedna z reakcií bola už za hranou únosnosti, a tak tento pracovník musel niesť následky. Vysvetlil mu možné riešenia situácie od porušenia pracovnej disciplíny až po okamžitú výpoveď. Navrhol však menej prísny trest, a to v prípade, ak s ním budú obaja pracovníci súhlasiť. Išlo o finančný postih odobratím osobného hodnotenia na isté obdobie a obaja s týmto riešením súhlasili. Rovnako bol však poučený, že v budúcnosti už bude rovnaká situácia riešená minimálne formou porušenia pracovnej disciplíny. V budúcnosti sa už podobný konflikt v tíme tohto vedúceho ani medzi týmito kolegami nemusel riešiť.

Druhý respondent sa tiež stal svedkom konfliktu dvoch pracovníkov. Nakoľko tento konflikt bol vážnejší, pristúpil na tvrdšiu alternatívu a to zmenu pracovného zamerania, respektíve zmenu pozície.

**Otázka č. 8: „Museli ste niekedy rozhodnúť o zmene v pracovnom procese alebo optimalizácii výroby? Aké údaje a analýzy ste pri tom použili?“**

*Tabuľka 8: Odpovede respondentov na otázku č.8*

<b>Respondent č.1</b>	Procesné parametre
<b>Respondent č.2</b>	Procesné parametre, celková efektívnosť zariadení

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

O zmene pracovného procesu alebo procesných hodnôt v spoločnosti rozhoduje procesné oddelenie. V prípade poruchy vznikla situácia, kedy náš respondent opravu vyhodnotil na približný čas dvoch hodín. Na základe predchádzajúcich skúseností vedel, že môžu na zariadení upravením parametrov zvoliť núdzovú stratégiu, ktorá neovplyvní kvalitu produktu. Zmenu parametrov a kvalitu si chcel potvrdiť okamžitým auditom jednej karosérie, kedy pracovník auditu bol na danej pracovnej pozícii len krátko, a tak na seba nechcel zobrať zodpovednosť a vyhodnotiť stav karosérie ako vyhovujúci. Chcel sa najskôr poradiť so svojím skúsenejším kolegom, no ten nemohol prísť okamžite, preto sa respondent rozhodol o spustení produkcie na jeho vlastnú zodpovednosť. Svoje rozhodnutie vykonal na základe údajov z identickej poruchy v minulosti a zvolením rovnakej núdzovej stratégie, ktorú vtedy schválili aj pracovníci auditu. O svojom rozhodnutí bezodkladne informoval svojho nadriadeného a následne oddelenie výroby. Po 40 minútach bola karoséria vyhodnotená ako vyhovujúca a oprava zariadenia sa uskutočnila až počas víkendu, keď bola výroba odstavená.

**Otázka č. 9: „Zažili ste situáciu, keď ste museli urobiť rýchle rozhodnutie pod veľkým tlakom (napr. výpadok dodávok, technická porucha)? Ako ste sa rozhodovali?“**

*Tabuľka 9: Odpovede respondentov na otázku č.9*

<b>Respondent č.1</b>	Áno; opieral sa o svoje odborné znalosti a znalosti kolegov, logické postupy, údaje z informačných systémov
<b>Respondent č.2</b>	Určite áno; rozhodol na základe skúseností

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Vzhľadom na charakter práce vedúceho údržby sú od neho často vyžadované rýchle rozhodnutia pod časovým tlakom. V rozhodovaní sa opiera hlavne o odborné znalosti a

skúsenosti svojich kolegov, logické postupy, o údaje z informačných systémov a v neposlednom rade o svojej skúsenosti a odborné znalosti.

Vedúci výrobného úseku zažil náhly výpadok dodávky dôležitého dielu, kedy musel urýchlene rozhodnúť o prechode na alternatívneho dodávateľa, čím zabránil úplnému zastaveniu výroby.

**Otázka č. 10: „Využívate pri rozhodovaní niektorý zo súčasných trendov rozhodovania? Aké konkrétne trendy považujete za užitočné v súčasnosti?“**

*Tabuľka 10: Odpovede respondentov na otázku č.10*

<b>Respondent č.1</b>	Nevyužíva, za užitočné považuje prediktívne analýzy
<b>Respondent č.2</b>	Nevyužíva, za užitočné považuje AI

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

V súčasnosti nevyužívajú žiadny zo súčasných trendov rozhodovania. Postupom času sa však množstvo údajov a parametrov, ktoré zhromažďujú o zariadeniach stále zvyšuje. Dozvedeli sme sa, že v súčasnosti sa napríklad odporúčané intervaly preventívnej údržby, výmeny jednotlivých komponentov stanovujú ako pevné časové obdobia (1xročne, po 1000 hodinách prevádzky...). V takýchto prípadoch predpísanej údržby alebo výmeny sa nezohľadňujú faktory ako aktuálna doba prevádzky, množstvo vyrábaných výrobkov, aktuálne zaťaženie, krútiaci moment.

**Otázka č. 11: „Aké máte skúsenosti s rozhodovaním v krízových situáciách ako bol napríklad COVID-19 alebo keď nastali problémy s dodávateľským reťazcom?“**

*Tabuľka 11: Odpovede respondentov na otázku č.11*

<b>Respondent č.1</b>	Rozhoduje vrcholový manažment
<b>Respondent č.2</b>	Rozhoduje vrcholový manažment

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Tieto rozhodnutia realizuje vrcholový manažment firmy. Podľa situácie sú v takýchto prípadoch nasadené rôzne opatrenia. Pred rozhodnutím realizácie sa vyhodnocuje jeho finančná efektívnosť. Pri výpadku niektorého komponentu sa automobily vyrábajú aj bez neho a firma sa nezastaví, pokiaľ je možná dodatočná montáž daného

komponentu s nízkymi dodatočnými nákladmi. Pri znížení objednávok, narušení dodávateľského reťazca firma efektívne využíva nástroj konta pracovného času zo zákonníka práce. Pri dlhodobom odstavení výroby ako celozávodná dovolenka, COVID-19 a iné sa predpísanými opatreniami znižuje energetická spotreba závodu na najnižšiu možnú hranicu pre danú situáciu.

**Otázka č. 12: „Ako funguje pri vašom rozhodovaní spätná väzba? Ako ju získavate?“**

*Tabuľka 12: Odpovede respondentov na otázku č.12*

<b>Respondent č.1</b>	Výrobné oddelenie, procesné oddelenie; realizované porady na dennej báze
<b>Respondent č.2</b>	Obojsmerná spätná väzba – zo strany zamestnancov k vedúcemu výrobného úseku aj naopak; ranné porady

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Spätná väzba ich každodenných rozhodnutí je individuálna pre každé konkrétne oddelenie. Pre údržbu sú spätnou väzbou funkčné zariadenia, procesné hodnoty v stanovených hraniciach, stanovená kvalita karosérií, ktoré sú v pravidelných intervaloch auditované, pravidelné audity oddelenia zo strany iných oddelení alebo zo strany štátnych inštitúcií. Spätnou väzbou sú pre nich aj interní zákazníci ako výrobné oddelenie, procesné oddelenie. Na dennej báze sú realizované porady na rôznych úrovniach riadenia, kde sa vyhodnocujú trendy kvality, poruchy a spätná väzba na predchádzajúce rozhodnutia.

Pre vedúceho výrobného úseku je dôležitá spätná väzba práve od supervízorov a údržbárov. Potrebuje mať aktuálne informácie z prevádzky, či už ide o poruchy na zariadeniach, prestoje alebo dokonca aj personálne záležitosti.

**Otázka č. 13: „Využívate nejaké konkrétne softvéry na podporu rozhodovania?“**

*Tabuľka 13: Odpovede respondentov na otázku č.13*

<b>Respondent č.1</b>	Momentálne nie
<b>Respondent č.2</b>	V súčasnej dobe nevyužíva

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

V súčasnosti nevyužívajú žiadne softvéry na podporu manažérskeho rozhodovania. Rozhodnutia realizujú manažéri na základe údajov.

**Otázka č. 14: „Ako vnímate individuálne a tímové rozhodovanie? Čo pri vašej práci preferujete vy?“**

*Tabuľka 14: Odpovede respondentov na otázku č.14*

<b>Respondent č.1</b>	Záleží od situácie; individuálne je rýchlejšie
<b>Respondent č.2</b>	Finálne rozhodnutie urobí sám; poradí sa však s kolegami

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Pri voľbe individuálneho alebo tímového rozhodovania sa respondenti rozhodujú podľa konkrétnej situácie. V situáciách, kedy sa požaduje rýchle rozhodnutie, prevzatie zodpovednosti za rozhodnutie a jeho dôsledky, volia individuálne rozhodovanie. Je zvyčajne rýchlejšie, avšak rozhodnutie môže byť ovplyvnené subjektívnym pohľadom na problém. Preto, ak to okolnosti dovoľujú, vždy si vypočujú i názor ostatných kolegov s odlišnými pohľadmi na problém. Zvážia aj ostatné nápady a pripomienky, konečné rozhodnutie však urobia oni. Pokiaľ je na rozhodnutie dostatok času, do rozhodovania viac zapájajú členov tímu. Takéto rozhodovanie často vedie k lepším rozhodnutiam vďaka rôznorodým perspektívam, znalostiam kolegov a je generovaných viac nápadov. Rozhodovanie síce trvá dlhšie, ale s konečným rozhodnutím sa členovia tímu ľahšie stotožnia.

### **4.3 Manažérske rozhodovanie v praxi**

Manažérske rozhodovanie v spoločnosti si interpretujeme prostredníctvom praktického príkladu výberu spoločnosti, ktorá sa bude zaoberať tvorbou revíznych správ v nami skúmanej spoločnosti. Z dôvodu firemného tajomstva neuvádzame konkrétne názvy týchto firiem. Ako prvé si ukážeme výber na základe jednokriteriálneho rozhodovania, ktorým sa spoločnosť riadi. Rozhodujúcim kritériom spoločnosti je cena. Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. si teda vyberá firmu, ktorá ponúkne za revízne správy najnižšiu cenu. Následne tieto výsledky porovnáme s bázičným variantom, do ktorého si pridáme ďalšie kritériá, podľa ktorých by sme mohli prispieť k lepšiemu výberu.

**Príklad:** Vyhodnotenie cenových ponúk na vypracovanie revíznej správy. Našou úlohou je porovnať cenové ponuky od štyroch rôznych firiem (varianty V1, V2, V3, V4) na vykonanie revízie 43 kusov elektrických zariadení. Jednotková cena za revíziu je pri každej firme odlišná.

*Tabuľka 15: Príklad jednokriteriálneho variantu*

Varianty	Jednotková cena za zariadenie [v €]	Cena za 43 kusov zariadení [v €]
V1	22,00	<b>22,00 * 43 = 946 (najlacnejšie)</b>
V2	118,69	118,69 * 43 = 5 103,67
V3	78,40	78,40 * 43 = 3 371,2
V4	200,00	200,00 * 43 = 8 600

*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov poskytnutých spoločnosťou Volkswagen Slovakia, a.s.*

Na základe jednokriteriálneho rozhodovania sme zistili, že **najvýhodnejším** variantom je **V1**, kde cena za 43 kusov zariadení je **946€**.

**Príklad:** Vyhodnotenie cenových ponúk na vypracovanie revíznej správy na základe viackriteriálneho variantu – bázického variantu. Našou úlohou je porovnať cenové ponuky od štyroch firiem. Rozhodovať sa budeme okrem ceny aj na základe ďalších kritérií. Kritériami (označené ako K1, K2, K3, K4) sú cena, počet pracovníkov, ktorí tieto revízne správy vykonajú, odhadovaná dĺžka revízie a skúsenosti v danej oblasti. Symbol ↑ označuje výnosové kritérium a symbol ↓ označuje nákladové kritérium.

*Tabuľka 16: Príklad viackriteriálneho variantu*

Varianty	Jednotková cena za zariadenie	Počet pracovníkov	Odhadovaná dĺžka [dni]	Skúsenosti v oblasti [roky]
V1	22,00	2	5	10
V2	118,69	1	7	6
V3	78,40	2	6	8
V4	200,00	3	4	12

*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov poskytnutých spoločnosťou Volkswagen Slovakia, a.s.*

Tabuľka 17: Výpočet bázickou metódou

	V1	V2	V3	V4	V báza	h1	h2	h3	h4
↓K1	22,00	118,6 9	78,4 0	200,0 0	22,00	22/22 = 1,00	22/118,69 = 0,19	22/78,40 = 0,28	22/200 = 0,11
↑K2	2	1	2	3	3	2/3 = 0,67	1/3 = 0,33	2/3 = 0,67	3/3 = 1
↓K3	5	7	6	4	4	4/5 = 0,80	4/7 = 0,57	4/6 = 0,67	4/4 = 1
↑K4	10	6	8	12	12	10/12 = 0,83	6/12 = 0,50	8/12 = 0,67	12/12 = 1
						<b>3,3</b>	1,59	2,29	3,11

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných údajov poskytnutých spoločnosťou Volkswagen Slovakia, a.s.

Na základe výpočtu bázickou metódou sme dospeli k záveru, že **najvýhodnejším** variantom je **V1**. Na druhom mieste sa umiestnil variant V4, na treťom mieste je variant V3 a na poslednom mieste skončil variant V2.

Aj napriek tomu, že nám vyšiel najvýhodnejší variant pri oboch metódach výpočtu rovnaký, viackriteriálne rozhodovanie zohľadňuje širšie spektrum faktorov ovplyvňujúcich konečný výber. Umožňuje tak prijímať objektívnejšie a vyváženejšie rozhodnutia. Na rozdiel od jednokriteriálneho rozhodovania, ktoré sa opiera iba o jedno vybrané kritérium, ako je napríklad cena, viackriteriálne rozhodovanie zohľadňuje súčasne viacero kritérií, ako sú napríklad kvalita, čas, spoľahlivosť.

Výsledky analýzy potvrdili naplnenie hlavného cieľa práce, ktorým bolo zhodnotiť súčasný rozhodovací proces v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s., a na základe výstupov skúmania a teoretických poznatkov navrhnúť konkrétne odporúčania na jeho zlepšenie a optimalizáciu. V rámci prvého čiastkového cieľa, bolo zistené, že manažéri sa pri svojich rozhodnutiach opierajú najmä o vlastné skúsenosti, interné údaje, platné predpisy a konzultácie s kolegami. Modernejšie technológie, ako napríklad využívanie pokročilých softvérových riešení, sa využívajú len v obmedzenej miere, čo naznačuje významný priestor na systematickejšie zapojenie dátovo podporovaného rozhodovania. V nadväznosti na druhý čiastkový cieľ boli explicitne identifikované hlavné nedostatky. Predovšetkým, v rozhodovaní dominuje intuícia nad objektívnou analýzou dát, čo môže viesť k subjektívnym a menej efektívnym rozhodnutiam. Ďalším problémom je vysoká

úroveň stresu, ktorému manažéri čelia, čo negatívne ovplyvňuje ich schopnosť racionálne sa rozhodovať najmä v náročných podmienkach. Významné rezervy boli zistené aj v oblasti výberu dodávateľov, kde sa aktuálne ako hlavné kritérium preferuje najnižšia cena, bez dostatočného zohľadnenia kvalitatívnych aspektov, čo môže negatívne ovplyvňovať dlhodobú kvalitu služieb a dodávok. Tretí čiastkový cieľ potvrdil, že medzi interné faktory s významným dopadom patria práve vysoká miera závislosti od osobnej intuície alebo nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Z externých faktorov najvýraznejšie pôsobí tlak na náklady a konkurenčný boj, čo sa odráža aj v zjednodušených kritériách výberu dodávateľov.

#### 4.4 Odporúčania na zlepšenie

Na základe zistení v rámci výsledkov práce, analýzy interných dokumentov a uskutočnených rozhovorov s vybranými pracovníkmi spoločnosti Volkswagen Slovakia, boli vypracované konkrétne odporúčania, ktoré by mohli prispieť k optimalizácii rozhodovacích procesov, zvýšeniu efektivity práce manažérov a zlepšeniu celkovej výkonnosti oddelenia.

Napriek dobre nastavenému systému výsledky naznačujú priestor na zlepšenie, predovšetkým v oblasti systematického vzdelávania manažérov. Taktiež by bolo vhodné zlepšiť prácu s umelou inteligenciou (AI), nakoľko je v súčasnosti už veľmi rozšírená. Na základe vykonanej analýzy boli navrhnuté nasledovné odporúčania.

Na základe analýzy manažérskeho rozhodovania v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. by som odporučila zavedenie systematickejšieho využívania umelej inteligencie pri rozhodovacích procesoch. Podľa prieskumu spoločnosti SAP sa odhaduje, že až 39% firiem využíva umelú inteligenciu a až 45% ju v budúcnosti plánuje nasadiť. Podľa odborníkov sa očakáva, výrazný prínos umelej inteligencie k rastu globálnej ekonomiky. Tento prínos predstavuje sumu takmer 14 miliárd €, a to do roku 2030.<sup>19</sup> Využívanie umelej inteligencie by mohlo zvýšiť efektivitu a objektivitu rozhodovania. Ďalšou výhodou systematickejšieho zapájania umelej inteligencie je rýchlejšie spracovávanie obrovských množstiev výrobných dát a poskytovanie presnejších podkladov

---

<sup>19</sup> Ta3. Podniky čoraz viac využívajú umelú inteligenciu. Novodobý fenomén mení podnikanie. [elektronický zdroj] Bratislava, 2024. Dostupné na: <https://www.ta3.com/clanok/958855/podniky-coraz-viac-vyuzivaju-umelu-inteligenciu-novodoby-fenomen-meni-podnikanie>

pre manažérov, potrebných pre ich rozhodovanie. V budúcnosti by tak umelá inteligencia mohla v spoločnosti výrazne prispieť k lepšiemu plánovaniu preventívnej údržby, predikcii porúch, optimalizácii výrobných procesov alebo zberu veľkého množstva dát. Rizikami využívania AI sú podľa Jöhnk, J., Weißert, M. & Wyrтки, K. (2021) nesprávne rozhodovanie kvôli chybným alebo skresleným dátam, nízka transparentnosť niektorých AI systémov, etické a právne problémy, ako je napríklad diskriminácia alebo porušenie ochrany údajov. Ďalším rizikom je riziko v oblasti bezpečnosti, nakoľko AI systémy nie sú dostatočne zabezpečené, a tak by mohli uniknúť citlivé a tajné údaje.<sup>20</sup> Implementácia systematickejšieho využívania umelej inteligencie by mala prebiehať v niekoľkých krokoch. Prvým krokom by bola realizácia analýzy súčasného využívania dát v rozhodovacích procesoch, následne by sa spustil pilotný projekt, v rámci ktorého by sa AI nástroj testoval v konkrétnej oblasti, napríklad v plánovaní preventívnej údržby na oddelení lakovne. Po vyhodnotení pilotného projektu by nasledovalo školenie zamestnancov na prácu s novými technológiami a postupné rozšírenie využívania AI aj do ďalších oblastí rozhodovania. Odhadované náklady na túto implementáciu predstavujú približne 100 000 € až 200 000 € v závislosti od vybraného riešenia, pričom do procesu by boli zapojené najmä IT oddelenie, manažment výroby, ktorý uskutočnil testovanie v praxi a HR oddelenie, ktoré by zabezpečilo školenie zamestnancov. Časová náročnosť implementácie by sa pohybovala v rozmedzí 6 až 12 mesiacov. Nevýhody zahŕňajú vysoké počiatkové investície, potrebu zaškolenia pracovníkov a možný odpor voči technologickým zmenám.

Druhým odporúčaním je posilnenie interných školení pre manažérov v oblasti analytického a strategického rozhodovania, aby sa minimalizoval vplyv subjektívnych faktorov a prácu s modernými digitálnymi nástrojmi. Implementácia by spočívala vo vypracovaní školiaceho plánu, výbere vhodných školiteľov a organizovaní pravidelných školení minimálne raz za štvrtrok. Školenia by sa zameriavali na rozvoj analytického myslenia, práce s dátami a strategického plánovania. HR oddelenie by bolo zodpovedné za realizáciu školení, pričom vedenie spoločnosti by malo zabezpečiť potrebné zdroje. Odhadované náklady na túto aktivitu by boli približne 35 000€ až 50 000 € ročne. Ide o dlhodobý projekt s priebežným vyhodnocovaním efektivity. Hlavné prínosy zahŕňajú

---

<sup>20</sup> Jöhnk, J., Weißert, M. & Wyrтки, K. (2021). Ready or Not, AI Comes – An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5-20. DOI: 10.1007/s12599-020-00676-7. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/347634825\\_Ready\\_or\\_Not\\_AI\\_Comes\\_-\\_An\\_Interview\\_Study\\_of\\_Organizational\\_AI\\_Readiness\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/347634825_Ready_or_Not_AI_Comes_-_An_Interview_Study_of_Organizational_AI_Readiness_Factors)

zvýšenie kvality rozhodnutí, zníženie subjektívnych skreslení a vyššiu schopnosť strategického plánovania. Riziká spočívajú v časovej vyťažnosti manažérov a potenciálnom odpore voči novým prístupom.

Tretím odporúčaním je zavedenie pravidelných školení zameraných na zvládanie stresových situácií. Implementácia by zahŕňala identifikáciu hlavných stresových faktorov v pracovnom prostredí, výber odborníkov na školenia a organizovanie workshopov minimálne raz za polrok. HR oddelenie by malo túto aktivitu riadiť v spolupráci s vedúcimi jednotlivých tímov, ktorí by podporovali účasť svojich podriadených. Finančné náklady na túto aktivitu sa odhadujú na približne 15 000€ až 25 000 € ročne. Príprava školení by trvala 1 až 3 mesiace, pričom školenia by sa mali opakovať pravidelne pre dosiahnutie dlhodobého efektu. Hlavné prínosy by spočívali vo zvýšení odolnosti zamestnancov voči stresu, zlepšení rozhodovania pod tlakom a v celkovom znížení fluktuácie zamestnancov. Rizikom je možnosť, že zamestnanci budú vnímať tieto školenia iba ako formálnu povinnosť bez reálneho prínosu, pokiaľ nebude dôsledne vyhodnocovaná ich efektívnosť.

Posledným odporúčaním je prehodnotenie rozhodovacích procesov v oblasti výberu dodávateľov. V súčasnosti sa ako hlavné kritérium javí najnižšia cena, bez dostatočného zohľadnenia kvality. Navrhujem preto zaviesť hodnotenie dodávateľov na základe viacerých kritérií, ako sú kvalita, spoľahlivosť, inovátnosť a environmentálne aspekty. Proces implementácie by zahŕňal redefinovanie hodnotiacich kritérií, vytvorenie hodnotiacej matice a pilotné zavedenie nového spôsobu výberu pri jednej výrobníj linke. Za realizáciu by bolo zodpovedné oddelenie nákupu v spolupráci s právnym oddelením v prípade potreby úpravy zmluvných podmienok. Táto zmena by nevyžadovala vysoké finančné náklady, keďže väčšinu práce by vykonali interní zamestnanci. Implementácia by trvala približne 3 až 6 mesiacov. Prínosy by zahŕňali zvýšenie kvality najmä poskytovaných služieb, ale aj dodávaných tovarov, zníženie počtu reklamácií a budovanie dlhodobých vzťahov s kvalitnými dodávateľmi. Rizikom by mohlo byť mierne zvýšenie obstarávacích cien a komplikovanejšie rokovania s dodávateľmi.

Implementácia týchto odporúčaní by mohla významne prispieť k zlepšeniu rozhodovacích procesov, zvýšeniu efektivity a konkurencieschopnosti spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. vzhľadom na globálne trendy v oblasti využívania umelej inteligencie, rozvoja ľudského kapitálu a budovania odolnosti organizácií voči stresu sa tieto opatrenia javia ako kľúčové pre udržanie dlhodobej úspešnosti podniku.

Tabuľka 18: Zhrnutie odporúčaní

Opatrenie	Finančné náklady	Časová náročnosť	Zodpovednosť	Riziká
Zavedenie systematickejšieho využívania umelej inteligencie	100 000€ - 200 000€	6 – 12 mesiacov	IT oddelenie, manažment výroby, HR oddelenie	Vysoké investície, zaškolenie
Posilnenie interných školení pre manažérov v oblasti analytického a strategického rozhodovania	35 000€ - 50 000€ ročne	Dlhodobé, kvartálne školenia	HR oddelenie, vedenie spoločnosti	Časová vyťaženosť manažérov, odpor ku zmene
Zavedenie pravidelných školení zameraných na zvládanie stresových situácií	15 000€ - 25 000 € ročne	1 – 3 mesiace príprava, následne pravidelné školenia	HR oddelenie, vedúci tímov	Formálny prístup zamestnancov
Prehodnotenie rozhodovacích procesov pri výbere dodávateľov	Minimálne náklady	3 – 6 mesiacov	Oddelenie nákupu	Vyššie obstarávacie ceny

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 5 Diskusia

Manažérske rozhodovanie v priemyselnom podniku, akým je práve automobilová spoločnosť, zohráva kľúčovú úlohu v každodennom fungovaní prevádzky aj v dlhodobom strategickom smerovaní firmy. Na základe analýzy konkrétnych situácií z praxe na oddelení lakovne je zrejmé, že rozhodovanie manažéra je veľmi dynamický a náročný proces, ktorý sa musí prispôsobovať aktuálnym podmienkam výroby, technickému stavu zariadení aj ekonomickým možnostiam podniku. Veľmi kľúčovým bodom rozhodovania je dôležitosť presnosti, rýchlosti a minimalizácii chýb, nakoľko akákoľvek chyba má výrazný vplyv na plynulosť celého výrobného reťazca. Z poznatkov podľa Jankelová a kolektív (2022) môžeme povedať, že manažérske rozhodovanie je zároveň proces, v ktorom manažéri analyzujú dostupné informácie s cieľom vybrať najvhodnejšie riešenie pre dosiahnutie stanovených cieľov organizácie. Dobré stanovený cieľ by pritom mal spĺňať základné charakteristiky: musí byť dostatočne konkrétny, merateľný, realistický a termínovaný.

Celkovo možno konštatovať, že fungovanie manažérskeho rozhodovania v spoločnosti je na veľmi dobrej úrovni. Sú jasne nastavené procesy, analýzy výrobných údajov, správna komunikácia, dostupnosť kompetentných zamestnancov, zastupujúcich vedúce pozície, vďaka čomu je vytvárané stabilné prostredie pre efektívne riadenie prevádzky. Manažéri majú k dispozícii potrebné nástroje na rýchle a správne rozhodovanie v rôznych situáciách, či už ide o riešenie porúch, preventívnu údržbu alebo zavádzanie nových technológií. Manažéri vykazujú charakteristiky, ktoré sú v súlade s atribútmi efektívnych manažérov, ako ich opisuje Stachelek (2021). Disponujú vysokou odbornou kvalifikáciou, prejavujú schopnosť systémového myslenia, efektívne komunikujú sa aktívne sa zapájajú do riešenia problémov.

Na základe výsledkov práce sme formulovali štyri hlavné odporúčania. Prvým odporúčaním je zavedenie systematickejšieho využívania umelej inteligencie v rozhodovacích procesoch. Výsledky práce ukázali, že súčasné rozhodovanie manažérov sa do veľkej miery opiera o intuíciu a osobné skúsenosti, pričom využívanie dátových analýz a podpora racionálneho rozhodovania je stále nedostatočná. Ako uvádza Gigalová (2017), racionálne rozhodovanie je charakteristické vyššou mierou konzistentnosti, objektívnosti a logiky. Z ekonomického hľadiska by zavedenie umelej inteligencie mohlo viesť k efektívnejšiemu využívaniu podnikových zdrojov, zníženiu chybovosti v rozhodovaní a

rýchlejšiemu prispôsobovaniu sa dynamickým podmienkam trhu, čo by v konečnom dôsledku zvýšilo konkurencieschopnosť podniku a prinieslo úsporu nákladov. Okrem toho by umelá inteligencia mohla výrazne podporiť predikciu budúcich trendov a znížiť riziká spojené s chybnými rozhodnutiami. Implementácia by si vyžadovala investíciu v odhadovanej výške 100 000 € až 200 000 €.

Druhé odporúčanie sa zameriava na posilnenie interných školení pre manažérov v oblasti analytického a strategického rozhodovania. Výsledky práce ukázali, že rozhodovacie procesy sú často ovplyvnené subjektívnymi faktormi, ako sú osobné skúsenosti alebo zaužívané stereotypy. Zvýšená orientácia na rozvoj analytického myslenia, schopnosti práce s dátami a využívanie moderných digitálnych nástrojov by mohla prispieť k eliminácii subjektívnych skreslení a zlepšeniu kvality rozhodnutí. Z ekonomického hľadiska to znamená, že by presnejšie a efektívnejšie rozhodovanie mohlo viesť k efektívnejšiemu využívaniu firemných zdrojov, zvýšeniu produktivity zamestnancov a k redukcii nákladov spojených s nesprávnymi rozhodnutiami. Predpokladané výdavky na realizáciu sa pohybujú v rozmedzí od 35 000€ do 50 000 € ročne.

Tretie odporúčanie sa týka zavedenia pravidelných školení zameraných na zvládanie stresových situácií. Zistenia ukázali, že práve stres a jeho nezvládanie negatívne ovplyvňuje kvalitu rozhodovania, predovšetkým v kritických a časovo náročných situáciách. Účelom týchto školení by bolo posilniť schopnosť zamestnancov efektívne zvládať stres, zachovať si analytické myslenie a racionálny prístup aj pod tlakom. Ekonomickým prínosom tohto opatrenia by mohlo byť nielen zvýšenie kvality rozhodnutí, ale aj zníženie fluktuácie zamestnancov, zníženie nákladov na nábor a adaptáciu nových pracovníkov, ako aj celkové zlepšenie pracovnej atmosféry, čo by sa pozitívne prejavilo na produktivite. Predpokladané ročné náklady na realizáciu školení zameraných na zvládanie stresu sa pohybujú medzi 15 000 € a 25 000 €.

Posledné odporúčanie sa zameriava na prehodnotenie súčasných rozhodovacích procesov pri výbere dodávateľov, kde v súčasnosti zohráva hlavnú úlohu najnižšia cena. Takýto prístup však často vedie k problémom s kvalitou dodávaných služieb alebo produktov. Navrhujem preto rozšíriť hodnotiace kritériá o aspekty, ako sú kvalita, spoľahlivosť, inovatívnosť a udržateľnosť. Hoci tento prístup môže viesť k mierne vyšším priamym nákladom na obstarávanie, z dlhodobého hľadiska môže prispieť k zníženiu skrytých nákladov spôsobených reklamáciami, oneskorenými dodávkami alebo potrebou dodatočných úprav. Zároveň by spolupráca s kvalitnejšími dodávateľmi mohla pozitívne

ovplyvniť reputáciu podniku a podporiť budovanie stabilnejších obchodných vzťahov. Zavedenie tohto odporúčania si nevyžaduje vysoké finančné investície, keďže na jeho realizácii sa podieľajú interní zamestnanci.

Všetky navrhnuté odporúčania priamo vychádzajú z identifikovaných problémov v rozhodovacích procesoch podniku. Ich implementácia by podniku priniesla vyššiu efektivitu, lepšie využitie dostupných technológií a ľudských zdrojov, zníženie vplyvu subjektívnych a stresových faktorov pri rozhodovaní a dlhodobé zlepšenie kvality poskytovaných služieb a interných procesov.

## Záver

V bakalárskej práci sme sa venovali problematike manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku.

Záverečná práca pozostáva z dvoch častí, a to z teoretickej časti a praktickej časti. Teoretická časť sa zameriava na definovanie pojmov súvisiacich s danou problematikou, zhodnotenie súčasného stavu doma a v zahraničí, objasnenie jednotlivých fáz rozhodovacieho procesu, uviedli sme si tiež niekoľko príkladov metód analýzy rizika a metód a techník využívaných v manažérskom rozhodovaní. Tieto údaje nám slúžili ako východisko pre praktickú analýzu. Hlavným cieľom bolo zhodnotenie súčasného rozhodovacieho procesu v danom podniku a na základe výstupov skúmania a teoretických poznatkov vytvoriť návrhy pre zlepšenie a optimalizáciu rozhodovania v oblasti manažérskeho rozhodovania. Ďalej nasledovala metodika práce a metódy skúmania, ktoré boli využité pri spracovaní tejto práce. Praktická časť bola realizovaná prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov s dvomi manažérmi pôsobiacimi na oddelení lakovne v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s. Výsledky analýzy potvrdili splnenie hlavného cieľa práce, ktorým bolo zhodnotiť rozhodovací proces v spoločnosti Volkswagen Slovakia, a.s., a na základe zistení a teoretických poznatkov navrhnúť odporúčania na jeho zlepšenie. V rámci prvého čiastkového cieľa sa ukázalo, že manažéri sa pri rozhodovaní opierajú najmä o vlastné skúsenosti, interné údaje, predpisy a konzultácie s kolegami. Moderné technológie, ako pokročilé softvérové nástroje, sa využívajú len obmedzene, čo naznačuje priestor na rozšírenie dátovo podporovaného rozhodovania.

Druhý čiastkový cieľ odhalil hlavné problémy rozhodovania. Manažéri sa často spoliehajú na intuíciu namiesto systematickej analýzy dát, čo zvyšuje riziko subjektívnych a menej efektívnych rozhodnutí. Ďalším problémom je vysoký podiel stresových situácií, ktorý negatívne ovplyvňuje kvalitu rozhodovania, najmä v náročných situáciách. Nedostatky sa objavili aj pri výbere dodávateľov, kde sa kladie dôraz hlavne na nízku cenu, pričom sa nedostatočne hodnotí kvalita, čo môže negatívne ovplyvniť dlhodobú spokojnosť a stabilitu spolupráce.

Tretí čiastkový cieľ ukázal, že z interných faktorov majú na rozhodovanie najväčší vplyv závislosť od intuície a nedostatok kvalifikovaných pracovníkov. Zo strany externých faktorov dominuje tlak na náklady a silná konkurencia, čo sa prejavuje aj v zjednodušenom výbere dodávateľov.

Na základe týchto zistení boli vypracované konkrétne odporúčania na zlepšenie rozhodovacích procesov, zvýšenie efektivity manažérov a celkovej výkonnosti oddelenia.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné publikácie

- [1] Duan, Y., Edwards, J. S. & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021  
Dostupné na: [Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda - ScienceDirect](#)
- [2] Gígalová, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27(3), 301-316. DOI: 10.1515/humaff-2017-0025. Dostupné na:  
[https://www.researchgate.net/publication/318824408\\_Intuition\\_and\\_managerial\\_decision-making](https://www.researchgate.net/publication/318824408_Intuition_and_managerial_decision-making)
- [3] Jankelová N. a kolektív. Manažment. Prvé vydanie. Praha: *Wolters Kluwer ČR, a.s.*, 2022. s. 167. ISBN: 978-80-7676-263-3.
- [4] Jöhnik, J., Weißert, M. & Wyrтки, K. (2021). Ready or Not, AI Comes – An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5-20. DOI: 10.1007/s12599-020-00676-7. Dostupné na:  
[https://www.researchgate.net/publication/347634825\\_Ready\\_or\\_Not\\_AI\\_Comes-An\\_Interview\\_Study\\_of\\_Organizational\\_AI\\_Readiness\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/347634825_Ready_or_Not_AI_Comes-An_Interview_Study_of_Organizational_AI_Readiness_Factors)
- [5] Lloyd, R., Aho, W. (2020). The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles. *Management Open Educational Resources*. 1. DOI: 10.58809/CNFS7851 Dostupné na: [https://scholars.fhsu.edu/management\\_oer/1](https://scholars.fhsu.edu/management_oer/1)
- [6] O’Donoghue T., & Somerville, J. (2018). Modeling Risk Aversion in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 32(2), 91–114. ISSN: 1944-7965. Dostupné na:  
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.32.2.91>
- [7] Platon, V., & Constantinescu, A. (2014). Monte Carlo Method in Risk Analysis for Investment Projects. *Procedia Economics and Finance*, 15, 393–400. DOI: 10.1016/s2212-5671(14)00463-8. Dostupné na:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114004638>
- [8] Rizun, N. & Taranenko, Y. (2014). Simulation Models of Human Decision-Making Processes. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(2), 241–264. ISSN: 2286-2668. Dostupné na:  
<https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/59>

- [9] Ruijters E., Stoelinga, M. (2015). Fault tree analysis: A survey of the state-of-the-art in modeling, analysis and tools. *Computer Science Review*, 15-16, 2015. 29–62. DOI: 10.1016/j.cosrev.2015.03.001. Dostupné na:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1574013715000027?via%3Dihub>
- [10] Sammut-Bonnici T., & Galea, D. (2015) SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8. DOI:10.1002/9781118785317.weom1. Dostupné na:  
<https://kobbytamakloe.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/07/swot-analysis-kjm.pdf>
- [11] Stachelek D. (2021). Decision-making Process in Manager's Work. Prvé vydanie: *Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu*, s. 85-86. DOI: 10.26411/83-1734-2015-1-49-5-21. Dostupné na:  
[https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_26411\\_83-1734-2015-1-49-5-21?q=c3e0a081-37fe-48f1-ba47-be246517cd7b\\$5&qt=IN\\_PAGE](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_26411_83-1734-2015-1-49-5-21?q=c3e0a081-37fe-48f1-ba47-be246517cd7b$5&qt=IN_PAGE)
- [12] Uzonwanne, F. C. (2016). Rational Model of Decision Making. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–6. DOI:10.1007/978-3-319-31816-5\_2474-1. Dostupné na:  
[https://www.researchgate.net/publication/311761486\\_Rational\\_Model\\_of\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/311761486_Rational_Model_of_Decision_Making)

## Internetové zdroje

- [13] Acrea.cz. Bayesovská analýza dát [elektronický zdroj], 2018. Dostupné na:  
[https://acrea.cz/bayesovska-analyza-dat/?srsrtid=AfmBOooeHLWa\\_P\\_5vMjOIWWsOU78fiOhYhl6GUMTBzpmJmoa3E\\_nPRxp](https://acrea.cz/bayesovska-analyza-dat/?srsrtid=AfmBOooeHLWa_P_5vMjOIWWsOU78fiOhYhl6GUMTBzpmJmoa3E_nPRxp)
- [14] Euroekonom.sk. Brainstorming a metódy skupinového rozhodovania [elektronický zdroj], 2022. [cit.2024-11-24] Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/brainstorming-a-metody-skupinoveho-rozhodovania/>
- [15] Euroekonom.sk. Manažérske rozhodovanie [elektronický zdroj], Bratislava 2024. [cit. 2024-11-1] Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/manazerske-rozhodovanie/>
- [16] Euroekonom.sk. Manažment a jeho prostredie [elektronický zdroj], Bratislava 2024. [cit. 2024-11-1] Dostupné na <https://www.euroekonom.sk/manazment-a-jeho-prostredie/>
- [17] Euroekonom.sk. Riziko. [elektronický zdroj], 2018. Dostupné na:  
<https://www.euroekonom.sk/ekonomia/riziko/>
- [18] Euroekonom.sk SWOT analýza [elektronický zdroj], 2025. Dostupné na:  
<https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

- [19] FinStat.sk. Volkswagen Slovakia, a.s. [elektronický zdroj], 2024. [cit. 2024-12-29]  
Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35757442>
- [20] FinStat.sk. Volkswagen Slovakia, a.s. [elektronický zdroj]. Dostupné na:  
<https://finstat.sk/35757442>
- [21] FinStat.sk. Volkswagen Slovakia, a.s. [elektronický zdroj]. Dostupné na:  
<https://finstat.sk/357574423>
- [22] iEduNote. Decision Making Conditions [elektronický zdroj], 2018. Dostupné na:  
<https://www.iedunote.com/decision-making-conditions>
- [23] Jaredlongshore. Interné a externé faktory, ktoré ovplyvňujú organizáciu [elektronický zdroj], Bratislava 2024. [cit. 2024-11-1] Dostupné na: <https://sk.jaredlongshore.com/594-internal-and-external-factors-that-affect-an-organization>
- [24] Practical risk training. Making decisions under uncertainty and risk. [elektronický zdroj], 2024. [cit. 2024-11-5] Dostupné na: <https://practicalrisktraining.com/making-decisions-under-uncertainty-and-risk>
- [25] Ta3. Podniky čoraz viac využívajú umelú inteligenciu. Novodobý fenomén mení podnikanie. [elektronický zdroj] Bratislava, 2024. Dostupné na:  
<https://www.ta3.com/clanok/958855/podniky-coraz-viac-vyuzivaju-umelu-inteligenciu-novodoby-fenomen-meni-podnikanie>
- [26] Volkswagen Slovakia. Volkswagen logo [elektronický zdroj]. Dostupné na:  
<https://sk.volkswagen.sk/sk.html>
- [27] Volkswagen Slovakia. Závody [elektronický zdroj]. Dostupné na:  
<https://sk.volkswagen.sk/sk/podnik/zavody.html>
- [28] Wikipedia.org. Monte Carlo simulacia n=20 [elektronický zdroj], 2013. Dostupné na:  
[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c7/Monte\\_Carlo\\_simulacia\\_n%3D20.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c7/Monte_Carlo_simulacia_n%3D20.jpg)
- [29] Wordpress.com. Bazant's Blog – FTA – Fault Tree Analysis [elektronický zdroj], 2011. Dostupné na: [https://bazant.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/01\\_fta.jpg](https://bazant.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/01_fta.jpg)

## **Prílohy**

Príloha č. 1 – Zoznam otázok položených respondentom