

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2021/36097107842008324

ROZHODOVACIE PROCESY V MANAŽMENTE PODNIKU

Diplomová práca

2021

Bc. Marek Zelenák

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

ROZHODOVACIE PROCESY V MANAŽMENTE PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

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

Bratislava 2021

Bc. Marek Zelenák

ABSTRAKT

ZELÉNÁK, Marek: *Rozhodovacie procesy v manažmente podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2021, počet strán 77.

Cieľom záverečnej práce je teoreticky čitateľovi priblížiť aspekty rozhodovacích procesov a následne ich v štvrtej kapitole pretaviť do analýzy praktických procesov, ktoré sa dejú v nami vybranom podniku. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 18 grafov, 10 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola práce je zameraná na teoretické poznatky o danej téme a vysvetlenie dôležitých termínov a metód rozhodovania. V druhej kapitole charakterizujeme hlavné a čiastkové ciele záverečnej práce. Tretiu kapitolu sme venovali informáciám o skúmanom podniku a taktiež metódam a technikám, ktoré sme pri vypracovaní diplomovej práce použili. Obsahom štvrtej kapitoly bola už samotná analýza výsledkov, ktoré sme dostali prostredníctvom dotazníka o rozhodovacích procesoch, ktorý bol predložený manažérom v podniku.

Kľúčové slová: podnik, rozhodovanie, rozhodovacie procesy, manažment, riziko.

ABSTRACT

ZELENÁK, Marek: *Decision making process in a company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management, Department of management. – Head of the diploma thesis: prof. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2021, the number of pages 77.

The aim of the final work is to theoretically introduce the reader to aspects of decision-making processes and then in the fourth chapter to transform them into an analysis of practical processes that take place in our chosen company. The work is divided into five chapters. Contains 18 charts, 10 tables and 1 appendix. The first chapter is focused on theoretical knowledge on the topic and an explanation of important terms and methods of decision making. In the second chapter we characterize the main and partial goals of the final work. The third chapter was devoted to information about the researched company and also to the methods and techniques that we used in preparing the thesis. The content of the fourth chapter was the analysis of the results, which we received through a questionnaire on decision-making processes, which was submitted by the manager in the company.

Keywords: enterprise, decision-making, decision-making processes, management, risk.

Obsah

Úvod	6
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	7
1.1 Charakteristika rozhodovacieho procesu.....	7
1.2 Prvky rozhodovacieho procesu	11
1.3 Metódy rozhodovania.....	12
1.3.1 Empirické metódy.....	13
1.3.2 Exaktné metódy rozhodovania	16
1.3.3 Heuristické metódy.....	17
1.3.4 Metódy rozhodovania v podmienkach istoty	19
1.3.5 Metódy rozhodovania v podmienkach rizika	22
1.3.6 Metódy rozhodovania v podmienkach neistoty.....	26
1.4 Štruktúra rozhodovacieho procesu	27
1.5 Informácie v rozhodovacom procese	31
1.5.1 Význam informácií v podniku	31
1.5.2 Dôležitosť informačných systémov pri rozhodovaní	34
2 Cieľ práce.....	36
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	37
3.1 Charakteristika objektu skúmania.....	37
3.2 Pracovné postupy	38
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	39
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	39
4 Výsledky práce.....	40
4.1 Identifikácia respondentov	40
4.2 Rozhodovacie procesy vo vybranom podniku.....	44
5 Diskusia	72
Záver	74
Zoznam použitej literatúry	75
Prílohy.....	77

Úvod

Praktická aj teoretická rovina problematiky sa nepochybne zhoduje na to, že rozhodovanie je kľúčovou činnosťou v rámci podnikového života. Každé, čo i len malé rozhodnutie môže mať neblahý následok na fungovanie celej spoločnosti a ovplyvniť jej budúcnosť na dlhšie časové obdobie.

O tom, že rozhodovanie je dôležité aj v našich osobných životoch nie je možné pochybovať. Nie vždy však bolo na rozhodovanie pozerané s takou dôležitosťou ako v súčasnosti. Keď si už teda ekonómovia uvedomili, že o akú dôležitú súčasť manažérskej práce ide, začali vznikať rôzne metódy a techniky, vďaka ktorým sa kvalita rozhodovania môže výrazne zvýšiť. To isté si však uvedomila aj väčšina podnikov, ktoré sa v modernej dobe snažia kvôli dosiahnutiu výhodnej pozície pred konkurenciou v čo najväčšej miere vzdelávať manažérov aj v otázke rozhodovacích procesov. Pri výbere správnej techniky však nemožno zabúdať aj na to, v akej pozícii a podmienkach sa daný vykonávateľ rozhodnutia nachádza. Na tieto metódy ale aj úskalia rozhodovania sa teoretickým pohľadom pozrieme v prvej časti práce. Pre správne rozhodovanie je teda nevyhnutné sa oboznámiť aj s poznatkami z rôznych odborných publikácií.

Ako predmet skúmania sme si zvolili spoločnosť Alutech Slovakia s. r. o., v ktorej sme pomocou dotazníka sledovali intenzitu premostenia teoretických znalostí do praktického ekonomického života podniku. Výrazne nám pomohli aj rozhovory so zamestnancami spomenutej spoločnosti, ktoré v týchto náročných časoch určite neboli jednoduché. Postupne sme teda podľa stupňov riadenia sledovali ako vyzerá rozhodovanie v modernej dynamickej firme, lebo podľa nášho názoru majú praktické znalosti nevyčísliteľnú hodnotu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Charakteristika rozhodovacieho procesu

Napriek tomu, že sa v tejto práci budeme nepochybne venovať rozhodovaniu z manažérskeho pohľadu, nesmieme tiež zabúdať na to, akú dôležitú úlohu plní aj v našich súkromných životoch. Či už ide o jednoduché každodenné rozhodovanie alebo dôležité životné rozhodnutia, s rozhodovaním sa vo svojom živote stretávame už od útleho veku a sprevádza nás až do jeho konca. Hlavne pri tých dôležitých rozhodnutiach si môžeme všimnúť, že vôbec nie sú jednoduché a vždy musíme starostlivo zvážiť ako sa rozhodneme. Preto si zrejme dokážeme predstaviť, aké náročné to musí byť pre manažéra, keď musí každý deň prijímať dôležité rozhodnutia, ktoré môžu výrazne ovplyvniť život spoločnosti a jej zamestnancov do ďalších rokov.¹

Ako sme spomenuli v predchádzajúcom odseku, je jasné, že manažér na každej úrovni riadenia sa musí pri svojej pracovnej činnosti popasovať s rozhodnutiami rôzneho druhu. V prípade, že budeme rozmýšľať nad dvoma pojmami a to manažment a rozhodovanie, môžeme prísť na to, že manažment si môžeme predstaviť ako kontinuálne a postupné vykonávanie rozhodnutí rôznej dôležitosti, na konci ktorého je dosiahnutie cieľa, ktoré si daná spoločnosť stanovila. Z tohto dôvodu môžeme tvrdiť, že tieto dva pojmy spolu súvisia, avšak nemôžeme ich považovať za slová rovnakého významu.

Podstatným prvkom rozhodovania pre manažéra je riešenie problémových situácií, ktoré v podniku vzniknú a sú v poli jeho pôsobnosti. Nemenej dôležitý je tiež výber variantu, ktorý je najlepší pre samotný podnik, pretože iba dobré rozhodnutia môžu posunúť podnik dopredu. Keď sa rozhodneme definovať rozhodovanie, môžeme ho označiť ako postupnosť jasne stanovených krokov, ktoré začínajú formulovaním problému, ktorý musíme riešiť, pokračujú určením cieľa, ktorý chceme dosiahnuť, končiac výberom najvhodnejšieho variantu. Finálnym krokom je prijatie rozhodnutia, ktoré však nie je vždy len v právomoci manažéra, pretože je ho potrebné schváliť aj vedením spoločnosti. Ide o činnosť, ktorá je pri manažéroch považovaná za najdôležitejšiu, taktiež nazývanú ako „jadro manažmentu“.²

¹ JANKELOVÁ, Nadežda – SZABO, Ľuboslav. *Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatňovanie v podnikoch SR*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 159 s. [11,11 AH]. ISBN 978-80-225-3393-5.

² COLLIER, Paul M. *Accounting for managers : interpreting accounting for decision making*. John Wiley & Sons Ltd., 2003. 473 s. ISBN 0-470-84502-3

K rozhodovaniu sa musí manažér uchýliť v prípade, že vývoj rôznych udalostí neprebíha tak, ako by si spoločnosť predstavovala. Môžeme si to uviesť aj na príklade, účtovná jednotka si zvolí plánované tržby v hodnote z minulého roka, avšak vývoj v priebehu roka finančnému manažérovi napovedá, že také výsledky tento rok ani zďaleka nedosiahne. Musí preto rozhodnúť o krokoch, ktorými zvráti negatívny vývoj danej situácie. Ak však chcete, aby ste si vybrali z možných variantov to najlepšie riešenie, musíte mať aj dostatok informácií k svojmu rozhodovaniu.

Rozhodovanie môže mať rôznu zložitosť, od rutinných jednorazových rozhodnutí, ktorých manažér spraví denne desiatky, až po zložité rozhodnutia, ktoré si vyžadujú mnoho postupných krokov, respektíve fáz. V tomto prípade, teda hovoríme o rozhodovacom procese. Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť činnosti spojené s výberom najvhodnejšieho riešenia zo všetkých riešení, ktoré pripadajú do úvahy. Ide o dôležitý aspekt pri snahe o zvyšovanie efektívnosti manažmentu v každej spoločnosti. Je potrebné taktiež spomenúť, že rozhodovanie je neoddeliteľnou súčasťou riadenia v podniku, bez neho nie je možné normálne fungovanie a napredovanie.

V odborných kruhoch už dlhé roky existuje veľké množstvo problémov, na ktoré majú poprední teoretici často rôzne názory. Problém, ktorý si v nasledujúcom texte priblížime je ten, že odborníci nie sú jednoznačne rozhodnutí, kde má rozhodovanie svoje miesto v manažmente a taktiež nie sú pevne stanovené hranice, kde by už rozhodovací proces nemal zasahovať. Teoretici sú tak rozdelení na dva tábory a ich rozdielne názory si pre lepšie pochopenie vysvetlíme v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 1: Miesto rozhodovacieho procesu v manažmente

Identifikácia	Komputácia	Interpretácia	Implementácia	Kontrola
Rozhodovanie				
Manažment				

Zdroj: MAJTÁN, Miroslav a kolektív. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016, 408 s. Economics. ISBN 978-80-89710-27-0.

Prvá časť odborníkov sa prikláňa k názoru, že rozhodovací proces je tvorený všetkými činnosťami v prvom riadku tabuľky. Pod rozhodovacím procesom si teda nepredstavujú len činnosti, ktoré zabezpečujú vykonanie rozhodnutia, ale aj implementáciu rozhodnutia do praxe a jej následnú kontrolu. Zvyšok teoretikov je presvedčených o tom, že do procesu rozhodovania v podniku patria iba tri prvé činnosti z tabuľky. Náš názor je

taký, že správnejší pohľad majú teoretici z druhej skupiny, ktorý sa budeme snažiť dokázať na nasledujúcich riadkoch.

Celkovo sa riadenie zameriava na dosahovanie stanoveného cieľa, pričom rozhodovanie je činnosť, ktorá slúži na výber najlepšej varianty z určitej množiny. Definícia rozhodovania hovorí jasne o tom, že činnosti s ňou spojené sa týkajú iba tvorby rozhodnutí a nie aj implementáciou a kontrolou, ako to tvrdí prvá spomínaná skupina. Je samozrejme jasné, posledné dve činnosti sú úzko späté s činnosťou manažéra a spolu s činnosťami rozhodovania sú dôležité súčasti manažmentu v každej spoločnosti. Na záver by sme to zhrnuli tak, že implementácia a kontrola nepatria do rozhodovacieho procesu, ktorý podľa definície končí tým, že prijmeme určité rozhodnutie. Rozhodovanie teda môžeme považovať iba za časť procesu riadenia. Prijaté rozhodnutie je samozrejme nutné kontrolovať, a dôležitosť kontroly sa zvyšuje so zložitosťou rozhodnutia, ktoré sme prijali. Pretože vhodná, včasná a dobre adresovaná kontrola dokáže odhaliť chyby, ktoré sme spravili počas celého procesu riadenia. Môžeme teda nielen včas napraviť nežiaduci stav a zlepšiť ekonomické výsledky spoločnosti, ale s tým prichádza priestor na poučenie sa z chýb, aby sa podobné konanie neopakovalo aj v budúcnosti. Dá sa teda tvrdiť, že takáto kontrola z nás v konečnom dôsledku môže urobiť lepších manažérov.³

Na rozhodovací proces sa môžeme pozrieť aj z iného hľadiska, t. j. môžeme rozlišovať ako sa v podniku pri rozdeľujú rozhodovacie právomoci. Toto rozdelenie je pre úspešné riadenie podniku a vlastne aj celkovú efektívnosť spoločnosti nespochybniteľne dôležité. Ak chce vedenie spoločnosti vyriešiť, kto má o čom rozhodovať, musí pri subjekte, ktorý má rozhodovať zistiť, či má dobrú informovanosť o probléme, potrebnú kvalifikáciu na učinenie rozhodnutia a taktiež sa od tohto zamestnanca očakáva, že bude v každom prípade naplňovať záujmy svojho zamestnávateľa. Vo všeobecnosti tiež platí, že čím ide o vyššiu pozíciu v hierarchii spoločnosti, tým by sa malo jednať o strategickejšie rozhodnutia a naopak na nižších stupňoch riadenia by sa malo jednať o operatívne až každodenné rozhodnutia, ktoré až tak vo veľkej miere nemôžu ovplyvniť budúcnosť podniku, sú však tiež nepochybne dôležité. Podľa toho kto a ako prijíma rozhodnutia v organizačnej štruktúre môžeme rozdeliť rozhodovanie na individuálne a kolektívne.

Individuálne rozhodovanie sa uplatňuje v organizáciách na väčšine miest. V tomto prípade je zvolený princíp jedného zodpovedného vedúceho. To znamená, že

³ MAJTÁN, Miroslav a kolektív. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016, 408 s. [24,60 AH]. Economics. ISBN 978-80-89710-27-0.

manažér má od vedenia povolenie sám rozhodovať vo vlastnej réžii o veciach, ktoré prislúchajú jeho pracovnému zaradeniu. Taktiež však nemôžeme zabúdať na to, že síce sám rozhoduje, avšak s tým prichádza ruka v ruke zodpovednosť za svoje rozhodnutia. Ide tiež aj o to, že manažér je povinný rozhodovať a to aj napriek tomu, že to môže byť pre neho alebo jeho podriadených značne nepríjemné alebo nevie, ktoré rozhodnutie bude pre spoločnosť to správne. Je jasné, že iba časť rozhodnutí, ktoré musí manažér urobiť prislúchajú iba jeho oddeleniu a preto nemusí vždy postupovať tak, ako sme spomenuli. Ak však manažér aj pri najväčšej mozgnej snahe stále nevie, aké rozhodnutie má urobiť, môže prísť čas na to, že odloží svoje rozhodnutie, avšak nie na príliš dlhú dobu. Môže nastať aj taká situácia, že problém sa za ten čas zhorší a teda odkladanie neprinesie nič dobré. Ak však chceme byť pozitívni, existuje pravdepodobnosť nepredvídateľnej udalosti ako aj zmiznutia nevyriešeného problému bez aktívneho zásahu príslušného manažéra.

Druhý typ, ktorému sa budeme venovať je **kolektívne rozhodovanie**, ktoré má samozrejme niekoľko odlišností od predchádzajúceho druhu. Uplatňuje sa teda tam, kde vedenie spoločnosti neuplatňuje rozhodovanie prostredníctvom jedného vedúceho. Môžeme povedať, že zodpovednosť za rozhodnutia je prenesená z jedného človeka na určitú skupinu ľudí alebo kolektív. Má svoje dôležité miesto pri riadení demokratických štátov alebo aj v samosprávach. Ak chceme hovoriť o podnikoch, tento štýl rozhodovania sa používa najčastejšie v akciových spoločnostiach, kde pri tých najdôležitejších rozhodnutiach majú hlavné slovo akcionári spoločnosti. Kolektívne rozhodovanie prebieha zvyčajne v dvoch rovinách, ktoré si priamo na príkladoch uvedieme v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 2: Kolektívne rozhodovanie

Organizácia	Primárna rovina	Sekundárna rovina
Štát	Občania	Parlament, vláda
Družstvo	Členovia	Predstavenstvo, kontrolné orgány, schôdze
Občianske združenia	Členovia	Výbor, revízne a kontrolné komisie
Vysoké školy	Akademická obec	Akademický senát
Akciová spoločnosť	Valné zhromaždenie	Predstavenstvo, dozorná rada

Zdroj: BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

Podstatou kolektívneho rozhodovania je hlasovanie, ktoré musí mať pre všetkých účastníkov jasne stanovené pravidlá. Zvyčajne na finálne rozhodnutie stačí nadpolovičná väčšina hlasov, avšak toto pravidlo môže byť rôzne upravené (napríklad pri hlasovaní musí byť za 2/3 zúčastnených). Problém však nastáva pri rozdeľovaní zodpovednosti. Ak celý kolektív alebo skupina prijme nejaké rozhodnutie, musí zaň aj znášať zodpovednosť, prípadne strpieť určitú sankciu. Nevýhodou tohto štýlu je to, že zodpovednosť má aj ten, kto hlasoval za rozhodnutie, ktoré nakoniec ani nebolo prijaté. V určitých závažných situáciách je možné aj tajné hlasovanie, kde nikto nevie kto a za akú možnosť hlasoval, v tomto prípade je možnosť toho, že hlasujúci nemusia čeliť sankciám.⁴

1.2 Prvky rozhodovacieho procesu

Pred väčším ponorením sa do skúmania rozhodovacieho procesu potrebujeme vedieť, aké prvky pri rozhodovaní figurujú. Prvkov poznáme desať a všetky si popíšeme v tejto kapitole.

Cieľ rozhodovania – môžeme si pod ním predstaviť stav, ktorý si prajeme prostredníctvom rozhodnutia dosiahnuť. V podniku to môže byť napríklad zväčšenie obratu alebo zvýšenie efektivity výrobných procesov. Pri procese riadenia je nevyhnutné prideliť cieľ každému aktu rozhodovania, ktorý v spoločnosti nastáva. Každý zamestnanec by mal správne chápať plán a mal by zamestnancov stimulovať k vyššiemu výkonu. Tvorca cieľa ho musí správne definovať, dôležitá je taktiež realnosť dosiahnutia cieľa a nesmie zabudnúť ani časový rámec, kedy by sme mali cieľ dosiahnuť. Pri definovaní cieľa ho môžeme interpretovať číselne (kvantitatívne) alebo opisom (kvalitatívne).

Kritéria rozhodovania – Vyjadrujeme nimi určité pravidlá alebo štandardy, ktorými sa musíme riadiť, keď posudzujeme množinu variantov. Napríklad manažér sa rozhoduje nad rôznymi ponukami dodávky materiálu a od svojho nadriadeného má zvolenú minimálnu kvalitu materiálu, ktorý môže vstúpiť do transformačného procesu.

Problém rozhodovania – Nastáva vtedy, ak stav, ktorý sme si na začiatku želali, nezodpovedá realite, ktorej čelíme v prítomnosti. Problémy pri rozhodovaní nie sú ničím výnimočným, môžu vznikať napríklad z nedostatku informácií, dôležité však je, aby bol problém čo najskôr odhalený a pracovali sme na jeho náprave.

⁴ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

Subjekt rozhodovania – V tomto prípade ide o osobu (alebo ako sme spomínali vyššie, kolektív osôb, kde nastáva kolektívne rozhodovanie), ktorá má v spoločnosti rozhodovaciu právomoc. Dôležitým subjektom je ten, kto riadi činnosť osôb, ktoré sa tiež podieľajú na rozhodovaní a je taktiež zodpovedný za kvalitu rozhodnutia, ktoré sa prijme.

Objekt rozhodovania – Na objekt rozhodovania sa môžeme pozrieť z dvoch uhlov. Na jednej strane chápeme objekt ako problém, ktorý chceme vyriešiť (napríklad slabá produktivita práce). Z druhej strany berieme objekt ako množinu variantov, ktorými môžeme potenciálne vyriešiť stanovený problém (napr. spôsoby ako by sa dala zvýšiť produktivita práce).

Varianty rozhodovania – Týmto pojmom práve môžeme nazvať všetky možné alternatívy, ktoré sa nám naskytli pri rozhodovaní pri určenom probléme.

Dôsledky rozhodovania – Môžeme ich chápať ako následky, ktoré budú mať naše rozhodnutia nie len na nás, ale hlavne na našu spoločnosť. Tieto dôsledky sa nemusia týkať iba riešeného problému, ale môžu zasahovať aj do iných častí firmy. Preto si musí subjekt rozhodovania vždy dôkladne rozmyslieť, aké rozhodnutie prijme.

Stavy sveta (stavy okolia) – Je to súhrn všetkých faktorov, ktoré vplývajú priamo alebo nepriamo na naše rozhodnutia. Poznáme interné, ktoré sa týkajú našej spoločnosti, a externé, ktoré nemôžeme ovplyvniť a pochádzajú z vonkajšieho podnikateľského prostredia.

Metódy rozhodovania – Dajú sa nimi pomenovať všetky postupy a techniky, prostredníctvom ktorých sa snažíme o to, aby sme prijali čo najlepšie rozhodnutie.

Fáza rozhodovacieho procesu – Označujeme ňou jednu samostatnú časť celého procesu rozhodovania. Súbor týchto fáz tvorí štruktúru rozhodovacieho procesu. Čím je problém zložitejší a pre spoločnosť dôležitejší, tým je zväčša aj komplikovanejší samotný rozhodovací proces a má aj viac fáz.⁵

1.3 Metódy rozhodovania

Manažér pri svojej rozhodovacej činnosti často používa rôzne nástroje, podľa ktorých si môže svoje rozhodnutie lepšie pripraviť. Tieto nástroje teda manažérovi pomáhajú v tom, aby mohol prijať čo najlepšie rozhodnutie pre danú spoločnosť. Metódy, ktoré si rozoberieme v tejto podkapitole môžeme rozdeliť do troch veľkých skupín:

⁵ SZABO, Ľuboslav a Nadežda JANKELOVÁ. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

- empirické metódy,
- exaktné metódy,
- ostatné, ktoré sú tvorené hlavne heuristickými metódami.

Keďže však podniky neexistujú v sterilnom prostredí, budeme sa v tejto podkapitole venovať aj metódam rozhodovania v rôznych podmienkach, ktoré môžu nastať. Ide o rozhodovanie v podmienkach istoty, neistoty a rizika.

1.3.1 *Empirické metódy*

Aj v tejto skupine si metódy musíme rozdeliť na dve skupiny a to na expertné a tradičné metódy, ktoré môžeme ďalej rozdeliť na empiricko-intuitívne a empiricko-analytické.

Pri **empiricko-intuitívnych metódach** sa manažér spolieha na svoje nadobudnuté skúsenosti a na svoju intuíciu. Skúsenosť môže získať zo svojich predchádzajúcich rozhodnutí. Jedná sa o najčastejšie používanú metódu a jej úspech plne závisí na kvalitách manažéra, ktoré teda môžu rozhodnúť o úspešnom alebo neúspešnom rozhodnutí.

V prípade **empiricko-analytických metód** sa stretávajú nielen už spomenuté manažérske skúsenosti a jeho intuícia, ale aj poznatky, ktoré manažér získa analýzou danej situácie. Subjekt rozhodovania teda preskúma všetky javy a fakty o danej problematike. Často sa čerpá napríklad z poznatkov o účtovníctve alebo štatistike. Ak sa v podniku rozhoduje individuálne, to v akej miere subjekt využije tieto poznatky je čisto na ňom. Na druhej strane, kolektívne rozhodovanie má tú výhodu, že pri skúmaní názorov všetkých zúčastnených sa môže minimalizovať chybovosť daného rozhodnutia. V ekonomickom živote podniku sa používajú všetky empirické metódy, závisí to však najmä od zložitosti riešeného problému.

Expertné metódy sa od empirických vo veľkej miere odlišujú. Sú založené na subjektívnych názoroch expertov na danú problematiku, ktoré sú založené na ich skúsenostiach a znalostiach, ide tiež o jednoznačne definované myšlienkové postupy. Každá z týchto metód má unikátny spôsob, ako získava informácie a taktiež má aj stanovené pravidlá, ktoré sa musia počas celej doby skúmania dodržiavať. Často sa expertné metódy využívajú pri tom, keď chceme zistiť, ako sa bude určitý jav vyvíjať do budúcnosti, hlavne ak sa jedná o zložité a nejasné javy, ktoré sa môžu vyvíjať nečakane. V odborných publikáciách sa spomína najmä progres vedy a techniky alebo vývoj výrobných faktorov. Medzi najčastejšie používané a zároveň najvýznamnejšie metódy,

ktorým sa budeme venovať na nasledujúcich riadkoch sú tieto: brainstorming, delfská metóda a taktiež metóda syntetics.

Dôležitou úlohou **brainstormingu** je vytvorenie vhodného prostredia na to, aby sa zo skupiny odborníkov stal spolupracujúci celok, ktorý bude vytvárať nové nápady a tak celkovo prinesie viac svetla do riešenej problematiky. Vznikol v 50. rokoch 20. storočia v Spojených štátoch a autorom je A. F. Osborn. Ide o metódu, ktorá je spojená s rýchlosťou a nízkymi nákladmi najmä v tom prípade, že je vyhodnotená, čo najrýchlejšie. Ak sa chceme, čo najviac priblížiť k požadovanému výsledku, musíme sa na túto metódu predom starostlivo pripraviť. Pod prípravou si môžeme predstaviť podrobné definovanie problému a získavanie dôležitých poznatkov o tomto probléme, s ktorými môžu ďalej pracovať subjekty rozhodovania. Hlavným cieľom brainstormingu je pripraviť, čo najvyššie množstvo návrhov, ktoré by mohli potenciálne vyriešiť daný problém.

Postup je taký, že všetky názory sa v nezmenenej podobe anonymne zapíšu a ostatní zúčastnení nemôžu hodnotiť cudzie návrhy, malo by sa teda zabrániť blokovaniu tvorivého myslenia, každý nápad musí byť prijatý. Tím, v ktorom prebieha brainstorming musí byť zložený z ľudí, ktorí sú zainteresovaní v danej problematike, nejde teda len o expertov z odbornej praxe, ale napríklad aj zodpovedný manažér alebo pracovníci, na ktorých bude mať rozhodnutie určitý vplyv, pričom vo väčšine prípadov sa stáva, že táto skupina je tvorená maximálne tuctom členov, avšak samozrejme môže ísť o menšiu skupinu, môže to závisieť napríklad na zložitosti riešeného problému.

Na konci tejto metódy majú výsledky na starosti experti, ktorí sa na ne pozerú a zhodnotia ich podľa vopred stanovených kategórií a zistia šancu na ich zrealizovanie v tom danom podniku. Výstup práce odborníkov je ten, že poskytnú súbor odporúčaní, ktoré by mali zodpovední zamestnanci (respektíve osoby, ktoré budú prijímať konečné rozhodnutie) podľa nich prijať. V prípade nespokojnosti vedenia spoločnosti s ponúknutými odporúčaniami je možné opakovať spomínanú diskusiu ešte raz. Často sa môže stať, že takzvaná dvojité diskusia môže priniesť oveľa lepšie výsledky a teda aj veľký prínos pre samotnú spoločnosť.

Ďalšou metódou, ktorej sa chceme v rámci tejto práce venovať, je **metóda syntetics**, ktorá má meno podľa firmy Syntetics Educational Systems. Kedysi bola tiež nazývaná ako Gordonova metóda. Rozhodujúcou myšlienkou je rovnako ako pri brainstormingu uplatnenie tvorivého myslenia na podporu riešenia rozhodovacích problémov.

Avšak tu sa stretávame s odlišnosťou. Nejedná sa o predstretie akýchkoľvek myšlienok, skôr sa snažia, aby sa v myšliach členov vybavovalo, čo najviac analogických

situácií. Cieľom je samozrejme nájsť nové a čo najlepšie možnosti riešenia. Je založená na tom, že zúčastnení dokážu rozmýšľať iba s tými poznatkami, ktoré nadobudli pri nejakej inej skúsenosti z minulosti. Pri realizácii tohto modelu sa teda sústredia iba na jednu vec a tou je spájanie zažitých skúseností so súčasnými problémami pre potreby lepšieho rozhodovania sa. Postup uplatňovania metódy môžeme rozdeliť na dve časti. Na začiatku sa všetci zúčastnení ponoria do problému tým, že sú im predstreté všetky dostupné informácie, ktoré majú riešitelia k dispozícii – táto fáza sa nazýva analytickou. Druhá časť tejto metódy sa venuje tomu, aby sme s pomocou už spomínaného analogického myslenia jednotlivcov dosahovali, čo najlepšie riešenie problému.

Ak porovnáme posledné dve spomínané metódy, môžeme povedať, že pri metóde syntetics ide o účinnejšiu metódu, avšak je náročnejšia na prevedenie, pretože potrebujeme mať v tíme špičkových odborníkov a nutná je tiež dostatočná integrácia nápadov, ktoré zazneli pri realizácii modelu. Možno aj z dôvodu nižšej zložitosti je častejšie preferovaný brainstorming.

Poslednou metódou, ktorej sa budeme venovať je **delfská metóda**. Ide o poprednú metódu na prognózovanie. Jej obsahom je viacnásobné opytovanie sa príslušných expertov na budúci vývoj určitých javov, prípadne aj na rôzne inovácie, ktoré môžu v ďalších rokoch prebehnúť. Osoby poverené rozhodovaním sa takouto metódou snažia zistiť, v akom čase a za akých stavov okolia sú tieto inovácie pravdepodobné.

Táto empirická metóda sa vo veľkej miere odlišuje od dvoch predošlých a to najmä tým, že neprebíha priamo, napríklad v priestoroch podniku, ale písomnou formou, ktorá so sebou prináša nielen plusy, ale aj mínusy. Pozitívne je, že daný problém sa môže konzultovať s veľkým množstvom odborníkov. Výrazným mínusom je časová náročnosť tejto metódy, ktorá nám môže zobrať minimálne tri mesiace, pričom samozrejme so zvyšujúcim sa časom ide ruka v ruke aj zvýšenie nákladov. Čas potrebný na túto metódu môžeme skrátiť na minimum iba v prípade, že oslovíme expertov v rámci vlastnej spoločnosti. Podstatou je neustály tok dôležitých informácií, ktoré sa neustále upravujú a dopĺňujú. Dotazník, ktorý pošleme expertom neobsahuje len otázky, ktoré nás trápia, ale aj základné poznatky, ktoré už v tom čase máme o danej problematike. Tieto naše poznatky sú doplnené odborníkmi tak, že zodpovedajú naše otázky. Odpovede sa zaznamenávajú, spracujú a následne sú súčasťou ďalších posielaných dotazníkov. Poznatky, ktorými disponujú všetci členovia skupiny si môžeme predstaviť ako spätnú väzbu všetkých spôsobov, pomocou ktorých experti riešili daný problém. Pomocou ďalších otázok položených expertom sa zamestnanci snažia o zlepšenie presnosti odpovedí. Otázky sa

opakujú až do toho momentu, kedy napríklad vedenie spoločnosti nerozhodne, že odpovede sú dostatočne presné. Väčšina expertov predkladá k svojim tvrdeniam aj dôveryhodné zdroje, vlastné, ale aj cudzie, prípadne aj napríklad rôzne štatistiky. Dôležitá je anonymita účastníkov, čiže nikto nevie kto priniesol aké nápady. Predíde sa tým psychologickému ovplyvňovaniu expertov inými osobami.

Záver tejto metódy je taký, že výsledky sa starostlivo vyhodnotia pomocou štatistických nástrojov, najčastejšie sa používa medián. Pre pracovníkov, ktorí vyhodnocujú výsledky nie je problém, ak existuje väčší rozptyl názorov. Ako sme už spomenuli, delfská metóda sa snaží predpovedať inovácie, pričom ak je vykonaná správne a presne, je možné prísť až k revolučným inováciám.⁶

1.3.2 *Exaktné metódy rozhodovania*

Sú často nazývané tiež ako exaktné metódy. Tieto metódy sa samozrejme vyznačujú veľa odlišnosťami od empirických metód, ktoré sme si predstavili v predchádzajúcej podkapitole. Rozdielne je hlavne formalizovanie rozhodovania, kde v prípade exaktných metód dostávame hlavne kvantitatívne výstupy. Ich použitie je najvhodnejšie v tom prípade, že sa dané problémy alebo situácie pravidelne opakujú. Ako nám už napovedá názov, pri používaní týchto metód sa nikam nepohneme bez poznatkov nielen z matematiky alebo štatistiky, ale použijeme aj znalosti z operačnej analýzy, ktorá je dôležitá pri číselnom odôvodnení našich rozhodnutí. V rámci operačnej analýzy sa v podnikoch môžeme najčastejšie stretnúť s nasledujúcimi metódami⁷:

- **Lineárne programovanie** – ide o najlepšie vypracovanú metódu, ktorá patrí pod matematické programovanie. Pre toto programovanie sú typické všeobecné a distribučné úlohy. Na záver z programovania dostaneme ekonomicko-matematický model.
- **Štruktúrna analýza** – jej nástrojom je štruktúrny model, ktorý môžeme vytvoriť buď na makro alebo mikro leveli. Pod spomenutým štruktúrnym modelom si môžeme predstaviť zobrazenie rôznych (napríklad materiálových, tovarových alebo nákladových) väzieb medzi všetkými zložkami analyzovaného ekonomického subjektu.

⁶ SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 105 – 111. ISBN 978-80-8078-455-3

⁷ SZABO, Ľuboslav – JANKELOVÁ, Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

- **Teória zásob** – prostredníctvom nej dokážeme určiť ako môžeme docieľiť, čo najvyššiu efektivitu v skladovom hospodárstve. A teda, aby nám skladovanie zásob prinášalo, čo najmenšie náklady.
- **Teória hier** – vďaka nej dokážu manažéri riešiť konfliktné situácie medzi ľuďmi. Manažéri si dávajú za cieľ prísť s takým riešením, ktoré by bolo prospešné pre všetky zúčastnené strany.
- **Teória obnovy** – zameriava na obnovovanie alebo prípadnú výmenu majetku účtovnej jednotky, ktorá postupom času opotrebováva. Pre firmu je najlepšie, keď vie, v akom stave má majetok a kedy ho má istým spôsobom obnoviť, práve v tom mu pomáha táto teória.
- **Metódy sieťovej analýzy** – jej základom je teória grafov. Tento pojem môžeme vysvetliť ako súbor metód, ktoré napomáhajú rozhodovaniu v prípade, že sa jedná o rôzne po sebe idúce situácie. Ich skrátenie alebo predĺženie môže mať vplyv na finálny dátum ukončenia projektu.

1.3.3 Heuristické metódy

Poznáme aj také problémy, ktoré sú jasne určené, je stanovený postup na ich vyriešenie a pravidelne sa opakujú. V ekonomickej praxi sa môžeme stretnúť s takými úlohami, ku ktorým nemáme dáta a vlastne ani nevieme ako ich vyriešiť. Často sú manažérmi používané psychologické skratky a heuristické metódy. Tieto heuristické metódy sa však často pre svoju špecifickosť stretávajú aj s predsudkami, kde sú takto získané informácie niekedy ignorované.⁸

Práve kvôli riešeniu takýchto problémov a úloh vznikla v 50. rokoch 20. storočia vďaka trom vedcom v Spojených štátoch amerických vedná disciplína **heuristika**. Na jej používanie sú potrebné poznatky z rôznych vedných disciplín. Ide napríklad o také ako logika, psychológia, sociológia alebo kybernetika. Hlavným cieľom heuristiky je spoznávanie nových možností a spôsobov, ako riešiť novo vzniknuté problémy, ktorým musíme popri práci čeliť. Predpokladom na ich tvorbu je vytvorenie rôznych modelov a to napríklad modelov riešenia problémov alebo modelov učenia a to za podmienky, že týmito modelmi sa snažíme hľadať niečo nové.

⁸ TVERSKY, Amos - KAHNEMAN, Daniel. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science 185, 1974, s. 1124. ISBN 978-94-010-1836-4

Človek si pri riešení problémov v hlave vytvára svoje vlastné modely riešenia. Pomáha pri tom heuristika, ktorá k týmto modelom vytvára umelé metódy. Pri heuristike nemôžeme očakávať, že spraví zázraky a poskytne nám pravidlá, ktorých uplatnením do praxe dosiahneme obrovské objavy. Cieľom modernej heuristiky je skôr to, aby pomohla subjektu rozhodovania vyhnúť sa rozhodovacím chybám, ktoré bežne vznikajú a taktiež podporuje jeho tvorivé myslenie. Jadrom tvorivého myslenia je to, že človek si v svojej mysli vytvára nové postupy alebo varianty riešenia. Vytvorené možnosti si človek v mysli skúša a porovnáva, ktorá možnosť by bola podľa neho lepšia, následne tiež vypracuje plán činnosti.

V teoretických publikáciách sa často stretávame s tým, že autori by chceli vytvoriť všeobecne platné vlastnosti postupov heuristiky. Dôležité je však, aby jestvoval jasný kvalitatívny rozdiel medzi heuristickým a algoritmickým postupom.⁹ V jednej odbornej publikácii, ktorej autorom je J. Müller stanovila týchto 6 vlastností¹⁰:

- *„existuje zásobník rôznych úloh,*
- *existuje zásobník skúseností so získanými riešeniami,*
- *tieto skúsenosti majú znaky a identifikátory rešpektujúce aj vzťahy k zásobníku riešenia úloh,*
- *vyskytuje sa úloha, ktorej riešenie nie je známe vo forme štandardného algoritmu,*
- *uskutoční sa pokus opísať novú úlohu pomocou znakov a identifikátorov zo zoznamu v treťom bode,*
- *ak sa nájde dohodnutá miera vhodných znakov a identifikátorov v spomenutom zásobníku skúseností, ktorý je zostavený podľa druhého kroku, môžu sa použiť na riešenie novej úlohy.“*

Môžeme povedať že sa jedná o to, aby sme našli náhradné riešenie a to vtedy, keď sa problém nedá vyriešiť priamou cestou. Najvhodnejšie uplatnenie tvorivého myslenia je možné vtedy, keď už má človek určité skúsenosti a môže ich navzájom kombinovať tak, aby prišiel na nové spôsoby riešenia.

Heuristika nám pomáha vytvárať obrovské množstvo modelov na rozhodovanie, ktoré prostredníctvom rozhodovania pomôžu podniku dosiahnuť lepšie výsledky.

⁹ SEDLÁK, Mikuláš – LIŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. s. 117-120. ISBN 978-80-8168-296-4

¹⁰ MÜLLER, Johannes. *Základy systematické heuristiky*. Praha : Institut řízení, 1975, s. 9-10.

Nazývame ich ako programované heuristické metódy. Ako príklad môžeme uviesť rozhodovaciu analýzu alebo rozhodovacie tabuľky.¹¹

1.3.4 Metódy rozhodovania v podmienkach istoty

Pri tejto skupine metód sa jedná o to, že podnik pri vykonávaní rozhodnutia s určitosťou vie, aké javy ho budú pri tom ovplyvňovať. Podstatou pri takomto type rozhodovania je to, aby si manažér zvolil variantu, ktorá podniku prinesie najvyššiu možnú užitočnosť. Spoločnosť teda čelí jednoduchšej situácii, kde sa rozhodne len podľa stanovených kritérií. V nasledujúcich riadkoch sa v rámci podmienok istoty podrobnejšie pozrieme na jednokritériálne a viackritériálne rozhodovanie.

Jednokritériálne rozhodovanie je základom pre rozhodovanie a samozrejme ide o ten najmenej zložitejší postup. Ako môže názov napovedať podstatou je to, že podnikateľ sa rozhoduje na základe jedného kritéria. Napríklad výrobca džúsov kupuje určitý druh jablák a podľa obstarávacej ceny sa rozhodne, od ktorého dodávateľa ich kúpi.

Viackritériálne rozhodovanie s komplementárnym alebo neutrálnym vzťahom medzi cieľmi tiež nie je pokladané za príliš zložité. Rozhodovanie má dve kritéria, ktoré sú komplementárne, podnik ani jedno z nich nejako nepreferuje, majú pre neho rovnakú dôležitosť. K cene jablák pridáme aj cenu prepravy za kilometer a dostaneme komplementárnu situáciu, ktorú sme si znázornili do tejto tabuľky:

Tabuľka 3 Viackritériálne rozhodovanie

	Obstarávacia cena (v € za kg)	Cena za kilometer dopravy (v € za km)
Variant 1	1,5	0,15
Variant 2	1,3	0,11
Variant 3	1,6	0,17

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidíme aj v tabuľke, najvýhodnejší variant je ten druhý a pre ten sa taktiež manažér rozhodne, keďže nemá v ani jednom kritériu nijakú preferenciu. Aj keby náklady na dopravu boli vo všetkých variantoch rovnaké, čo znamená neutrálny vzťah medzi veličinami, tak aj v tomto prípade by bol variant 2 najpriateľnejší.

¹¹ SEDLÁK, Mikuláš – LÍŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. s. 117-120. ISBN 978-80-8168-296-4

Viackriteriálne rozhodnutie a ciele, ktoré si konkurujú

Takýto druh rozhodovania je už pre manažerov náročnejší, pretože tí sa musia na základe svojich rôznych preferencií rozhodovať medzi niekoľkými kritériami, ktoré si však navzájom konkurujú. Pri takomto type rozhodovania sa bližšie zoznámime s týmito tromi metódami, ktoré sa používajú pri bežnom fungovaní podniku:

- potláčanie cieľov,
- určenie úrovne nárokov,
- metódy viackriteriálneho hodnotenia variantov.

Metóda potláčania cieľov

Použitím tejto metódy sa manažér prakticky dostáva z viackriteriálneho rozhodovania na iba jedno kritérium, pretože z viacerých kritérií má jedno svoje, tzv. obľúbené, čiže jedno má pre neho najväčší význam a podľa toho kritéria sa bude aj rozhodovať. Takýto postup nie je vhodné použiť v každom prípade. Je vhodné ju použiť najmä vtedy, ak kritéria nie sú na pomyselnom rebríčku dôležitosti na popredných miestach. Pri uvedení príkladu by sme mohli pokračovať s výrobcom džúsov, ktorý kupuje do výroby jablká. Pridáme ďalšie kritérium, ktorým je množstevná zľava. Ak rozhodovateľ v podniku preferuje výšku množstevnej zľavy, rozhodne sa pre dodávateľa, ktorý ju poskytuje najvyššiu a nehľadí pri tom na cenu jablák ani na náklady za dopravu.

Metóda určenia úrovne nárokov

V tomto prípade si manažér zvolí iný spôsob rozhodovania a to taký, že pre každé kritérium si zvolí, aké hraničné kritéria by malo dosahovať. Podľa toho o čo ide, tak v závislosti od toho si nastaví maximálnu alebo minimálnu hodnotu týchto kritérií. Ak jeden variantov túto podmienku nespĺňa, nie je možné tento variant prijať. Príklad si pre väčšiu prehľadnosť uvedieme v nasledujúcich tabuľkách.

Tabuľka 4 Metóda určenia úrovne nárokov

	Obstarávacia cena	Cena za kilometer dopravy	Množstevná zľava v %
Variant 1	1,5	0,15	3 %
Variant 2	1,3	0,11	2,5 %
Variant 3	1,6	0,17	4,2 %
Hraničné hodnoty	1,55	0,14	3,5 %

Zdroj: SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

Tabuľka 5 Metóda určenia úrovne nárokov - pokračovanie

	Obstarávacia cena	Cena za kilometer dopravy	Množstevná zľava v %
Variant 1	1,5	0,15	3 %
Variant 2	1,3	0,11	2,5 %
Variant 3	1,6	0,17	4,2 %
Hraničné hodnoty	1,45	0,16	3,5 %

Zdroj: SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

Ako môžeme vidieť, všetky hraničné hodnoty sú splnené iba v jednom prípade a to vo variante 2, pre ktorý sa aj daná spoločnosť rozhodne. Ak nastane situácia, že ani jeden variant nie je vyhovujúci, tak by mal manažér porozmýšľať o tom, či by nemal znížiť svoje nároky a potom následne opäť porovnať všetky varianty.

Metóda viackriteriálneho hodnotenia variantov

Zo spomínaných metód ide o najzložitejšiu možnosť, keďže sa manažér snaží vytvoriť určitý rebríček variantov, ktoré sú k dispozícii a to podľa toho, akou užitočnosťou disponujú. Zložitost' väčšieho rozsahu je spôsobená nielen vyšším počtom kritérií, ktoré sa musia hodnotiť, ale aj rôznorodosťou kritérií (kvantita/kvalita, rôzne merné jednotky), ktoré môžu mať rôznu formu a preto je ich hodnotenie o to zložitejšie. Práve tie situácie, ktoré sa nedajú vyriešiť predchádzajúcimi metódami, ktoré zjednodušujú rozhodovanie je vhodné riešiť týmto spôsobom. Táto metóda sa medzi odborníkmi v odbore nazýva aj ako

metóda analýzy úžitku. Pomocou tejto metódy sa snažíme prísť na riešenie týchto troch bodov:

- **Určenie čiastkového ohodnotenia variantov podľa kritérií** – metóda váženého poradia, metóda expertného hodnotenia užitočností podľa variantov, metóda lineárnych čiastkových funkcií užitočnosti,...
- **Voľba váh kritérií** – priradenie bodov z určenej bodovej stupnice, Metfesselova alokácia, Metóda párového porovnávania,...
- **Definovanie celkovej užitočnosti každého z variantov.**

1.3.5 Metódy rozhodovania v podmienkach rizika

Rozhodovanie v podmienkach rizika je založené na tom, že presne nevieme, aké okolnosti z okolitého sveta nás budú ovplyvňovať. Poznáme len pravdepodobnosť s akou nastanú určité skutočnosti, podľa ktorej sa ďalej pracovník rozhoduje pre ten-ktorý variant. Spomenutú pravdepodobnosť môžeme poznať dvoma spôsobmi a to objektívne a subjektívne. Objektívnu pravdepodobnosť toho, že nastane nejaký jav, môžeme zistiť s rôznych odborných štatistických databáz. Podmienkou je však to, že sa nemôžu zmeniť podmienky, ktoré menia pravdepodobnosť výskytu. V reálnom premenlivom svete to však nie je možné a preto sa táto možnosť nezdá príliš použiteľná.

Frekventovanejšia je teda subjektívna pravdepodobnosť, ktorá sa opiera o skúsenosti a znalosti rozhodovacích manažérov. Prípadne aj vedomosti tímu odborníkov v danej oblasti. Dôležité pri rozhodovaní v podmienkach rizika je aj to, ako vzťah k riziku má samotný pracovník, ktorý rozhoduje. Manažér, ktorý rád riskuje, bude viac preferovať riskantnejšie varianty, ktoré však môžu priniesť aj vyšší výnos. Naopak opatrnejší rozhodovateľ sa skôr rozhodne pre menej riskantnú možnosť, ktorá bude prinášať menší, avšak stabilnejší výnos.

Nižšie sa pozrieme na štyri metódy, ktoré sa používajú v podmienkach rizika, konkrétne to bude pravidlo očakávanej hodnoty, pravdepodobnostné stromy, rozhodovacie stromy a metóda rozhodovacej analýzy.

Pravidlo očakávanej hodnoty

V tomto prípade ide o gro rozhodovania v prípade rizika, v literatúre sa taktiež nazýva aj Bayesovo pravidlo. Na začiatku si ku každému kritériu priradíme pravdepodobnosť, ktorou vynásobíme samotné hodnoty kritérií. Variant s najlepším

výsledkom bude práve ten, ktorý by si mal manažér vybrať. Ako príklad si opäť môžeme uviesť výrobcu džusov, ktorý chce vytvoriť nový druh nápoja a rozmýšľa aký zisk (v tis. €) dostane pri určitej kombinácii výroby (V 1-3) a predpokladaného odbytu (S 1-3). Pravdepodobnosť jednotlivých kritérií je označená písmenom P. Všetko si uvedieme v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6 Pravidlo očakávanej hodnoty

	S1	S2	S3	SPOLU
	0,3	0,5	0,2	
Variant 1	10	10	10	10
Variant 2	0	30	30	21
Variant 3	- 20	20	60	16

Zdroj: SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

Ako môžeme v tabuľke vidieť, najvyššiu hodnotu sme jednoznačne dosiahli pri druhom variante, manažér sa rozhodne vyrábať výrobok v objeme, ktorý sa skrýva pod týmto variantom.

Pravdepodobnostné stromy

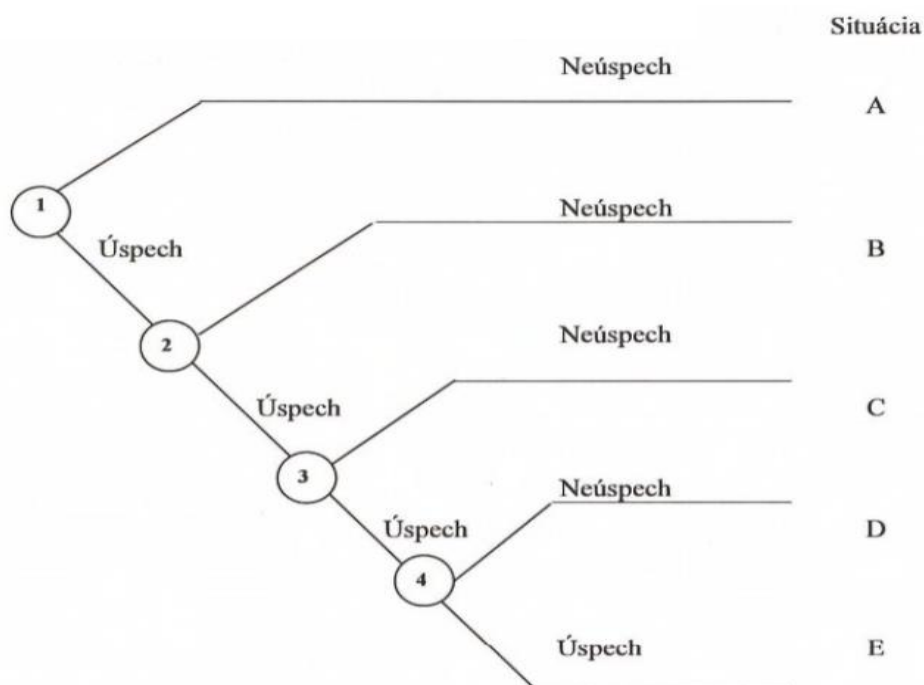
Ide o znázornenie rozhodovacieho stromu pomocou grafických nástrojov. Pomocou nich dokážeme zobrazit' aké dôsledky budú mať príslušné kritéria, ktoré sú ovplyvnené určitými faktormi rizika. Tieto faktory sa odohrávajú postupom času. V pravdepodobnostných stromoch si môžeme všimnúť, že faktory rizika zobrazujeme pomocou uzlov a pravdepodobné hodnoty hrán, ktoré z nich vychádzajú. To aké dôsledky môžu nastať v danom rizikovom variante je uvedené na konci vetiev. Každá z nich predstavuje jeden scenár, ktorý môže v určitom prípade nastať. Ide o prehľadný a jednoduchý systém, avšak s tým ide ruka v ruka aj zjednodušenie problému, ktorému čelíme, čo v niektorých prípadoch nemusí byť dobré riešenie.¹²

Ako príklad si môžeme uviesť vývoj nového výrobku, avšak pre jeho úspech musíme postupne úspešne prechádzať rôznymi fázami – vývoj, prevádzkové overenie, presun do hromadnej výroby a následné uvedenie na trh. Je jasné, že na každú fázu vplývajú určité faktory a preto si nemôžeme byť istý tým, že dosiahneme úspech. Ako

¹² SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

vieme, cieľom väčšiny podnikov je dosahovanie zisku a to sa nám podarí len, keď úspešne prejdeme cez všetky spomenuté fázy.¹³ Strom takejto situácie je vyjadrený na obrázku nižšie:

Obrázok 1 Pravdepodobnostný strom



Zdroj: SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

Môžeme si na danom obrázku všimnúť to, že celkový úspech dosiahneme, až keď sa dostaneme do finálnej fázy zavádzania nového výrobku a tou je situácia, keď uvedieme nový výrobok na príslušný trh.

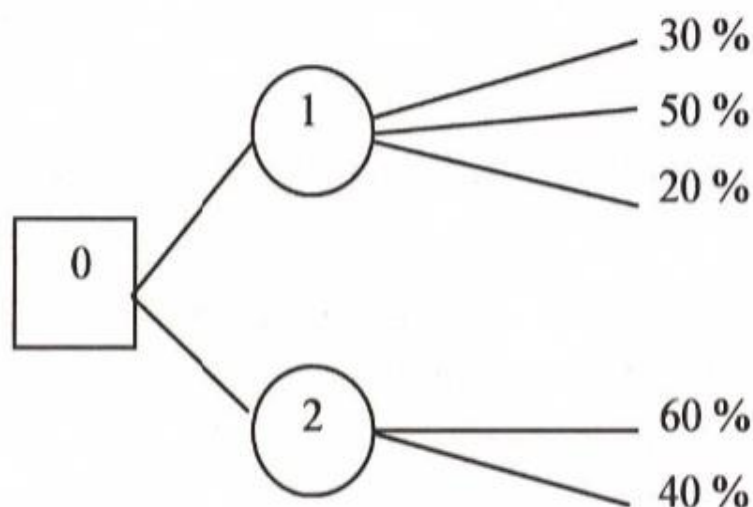
Rozhodovacie stromy

Jedná sa o ďalšie grafické zobrazenie problematiky, o ktorej rozhodujeme. Túto metódu vieme využiť hlavne pri dôležitých rozhodnutiach o budúcnosti firmy a to hlavne vtedy, keď nedisponujeme komplexnými informáciami. Problém sa rieši postupne, skúmame rôzne alternatívy a čím je ich viac, tým viac sa strom zo svojich uzlov rozvetvuje. Uzol sa nachádza v tom momente, kde sa manažér rozhodne pre jednu z možných alternatív. Rozhodovací strom poskytuje prehľadné zhrnutie všetkých možných alternatív

¹³ FOTR - Jiří, DĚDINA - Jiří a HRŮZOVÁ - Helena. *Manažerské rozhodování*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.

a taktiež dokáže v určitej miere zjednodušiť aj zložitejší problém. Manažér taktiež vidí všetky faktory rizika, môže ich analyzovať a tak znižovať prípadnú chybovosť. V praxi ju možno použiť napríklad pri plánovaní budúcnosti firmy alebo na zlepšenie procesov vo výrobe. Samozrejme platí ten fakt, že čím sú informácie kvalitnejšie, tým sa môže dosiahnuť lepšie rozhodnutie. Rozhodovací strom môže vyzeráť napríklad takto:

Obrázok 2 Rozhodovací strom



Zdroj: SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

Rozhodovacia analýza

Používa sa na riešenie tých najzložitejších rozhodovacích problémov, kde sa pretínajú rôzne efektívne metódy s vedomosťami zúčastnených manažérov. V súčasnej dobe je jej súčasťou aj psychológia a znalosti z iných sociálnych vied. Je označovaná ako veľmi univerzálna a je ňou možné riešiť široké spektrum problémov. Často sa nám pri riešení môžu objaviť kritériá rôzneho charakteru, buď kvalitatívne alebo kvantitatívne. Každý problém, ktorý riešime pomocou rozhodovacej analýzy má svoju postupnosť, preto túto činnosť môžeme rozdeliť na niekoľko častí:

1. určenie cieľov a definovanie problému,
2. skúmanie poznatkov o danom probléme,
3. stanovanie príslušných kritérií,
4. vypracovanie možných variantov,

5. zhodnotenie vypracovaných variantov a odmeranie ich užitočnosti,
6. posúdenie rizika pri variantoch,
7. konečné rozhodnutie a výber vhodného variantu.¹⁴

1.3.6 Metódy rozhodovania v podmienkach neistoty

Tento typ rozhodovania je podobný ako vyššie spomenuté rozhodovanie na základe rizika. Je tu však jedna odlišnosť v tom, že podnik nepozná pravdepodobnosť výskytu určitého javu, čo zodpovednému pracovníkovi vo veľkej miere sťažuje rozhodovanie. Neistotu môžeme vysvetliť na nasledujúcom príklade: Podnik zavádza nový výrobok a vtedy vzniká veľa neistoty, asi najväčšia je tá ako na nový výrobok zareaguje zákazník. Ak produkt zaznamená úspech, podnik bude ziskový, avšak ak budú predaje nízke, môže to ohroziť finančnú situáciu spoločnosti. Preto sa často podnik snaží túto neistotu znížiť napríklad pomocou prieskumu trhu.¹⁵

Bližšie sa pozrieme na tieto metódy: princíp maximaxima, princíp minimaxima, Laplaceovo pravidlo.

Princíp maximaxima

Tento princíp predpokladá pozitívne nastavenie zamestnanca, ktorý má na starosti rozhodovanie. Z každého riadka v rozhodovacej matici si vyberieme najvyššiu hodnotu, z týchto hodnôt si vyberieme najvyššie číslo a k tomu príslušný variant bude ten, pre ktorý sa rozhodneme.

Tabuľka 7 Princíp maximaxima

	S1	S2	S3	Maximum v riadku
Variant 1	2	4,8	5,2	5,2
Variant 2	0,6	5,8	8,2	8,2
Variant 3	0	6,2	13,2	13,2

Zdroj: SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

¹⁴ SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

¹⁵ VERMA – Dev. *Decision Making Style: Social and Creative Dimensions*. Global India Publications, 2009. 306 s. ISBN 978-93-80228-30-3.

Optimistický rozhodovateľ si podľa tohto princípu vyberie variant 3, pretože tam má maximum najvyššiu hodnotu.¹⁶

Princíp minimaxima

Ide o opak predchádzajúceho variantu. Je typický pre konzervatívneho, respektíve pesimistického manažéra zodpovedného za rozhodovanie. Z každého riadka si vyberie najhoršie hodnoty a následne si z nich vyberie tú najlepšiu variantu. Z predchádzajúceho príkladu v tabuľke vidíme, že minimum v riadkoch je 2, 0 a 0,6. Pesimistický rozhodovateľ sa teda rozhodne pre variant číslo 1. Takýmto rozhodnutím sa firma snaží predísť vysokým stratám a jedná tak opatrnejšie. Väčšia opatrnosť však prináša nižšie zisky.¹⁷

Laplaceovo pravidlo

Je podobné Bayesovmu pravidlu, avšak v podmienkach neistoty, kde podnik nepozná presnú pravdepodobnosť javu si manažér zvolí pre každé kritérium rovnakú pravdepodobnosť a následne postupuje rovnako ako v spomenutom pravidle.

1.4 Štruktúra rozhodovacieho procesu

Rôzne činnosti, ktoré sú obsahom celého rozhodovacieho procesu môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz. Tento proces je možné rozdeliť viacerými spôsobmi a to podľa toho, koľko fáz chceme definovať. My sme si rozhodovací proces rozdelili na osem častí, ktoré si v tejto kapitole postupne popíšeme a graficky znázorníme. Etapy rozhodovania sú teda tieto:

1. **Identifikácia problémov rozhodovania** – Predmetom začiatkovej etapy je najmä získavanie a analýza rôznych informácií. Na základe tejto analýzy potom vieme zistiť, ktoré problémy vo firme je nutné riešiť. Nájdenie problému je teda hlavným základom pre začatie rozhodovania. Nejedná sa o nejakú izolovanú činnosť, ale ide skôr o to, že problémy vznikajú pri všetkých možných činnostiach, ktoré sa v danom podniku vykonávajú a tie sa potom musia riešiť. V tejto časti vlastne vzniká potreba rozhodovacieho procesu.

¹⁶ SZABO – Ľuboslav, JANKELOVÁ - Nadežda. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.

¹⁷ ALBRIGHT – Christian, WINSTON – Wayne. *Business Analytics: Data Analysis and Decision Making*. Cengage Learning, 2015. 990 s. ISBN 978-1-133-58826-9

2. **Analýza a formulácia rozhodovacích problémov** – V druhej etape rozhodovacieho procesu sa snažíme zistiť viac o probléme, ktorému čelíme. Budeme sa snažiť si definovať hlavné prvky zistených problémov a taktiež dôvody, prečo tieto problémy vznikli. Ujasníme si ciele riešenia problému. Po tom, ako si sformulujeme problém, ktorý potrebujeme riešiť, môžeme pokračovať do ďalšej fázy.
3. **Definovanie kritérií, ktorými budeme hodnotiť varianty** – Podľa týchto kritérií a pravidiel sa budeme riadiť v tej situácii, keď budeme porovnávať a hodnotiť rôzne možnosti rozhodovania.
4. **Vytvorenie možností riešenia rozhodovacích problémov** – Pri štvrtej časti sa vo veľkej miere od manažérov vyžaduje tvorivé myslenie. Na záver etapy máme v ruke také smery činností, ktorými pri riešení problémov vieme dosiahnuť želaný výsledok.
5. **Určovanie dôsledkov samotných rozhodovacích scenárov** – Po stanovení všetkých možností, ako sa môžeme rozhodnúť je tiež dôležité vedieť aké dôsledky bude mať dané na nás a budúcnosť našej spoločnosti. Asi nikto by si nevybral variantu, ktorá by mohla neskôr spôsobiť niekoľko negatívnych javov.
6. **Hodnotenie zistených dôsledkov možných variant** – Po určení scenárov, ktoré môžu nastať pri zvolení daného variantu je potrebné postúpiť do ďalšej fázy a to hodnotenie týchto dôsledkov podľa toho, v akej miere budú pozitívne pre budúcnosť spoločnosti. Manažér si môže zvoliť nejakú bodovaciú stupnicu alebo si určí všetky pre a proti a podľa toho si určí pomyselný rebríček daných variantov. Rezultátom tohto hodnotenia je buď už spomínaný rebríček alebo konečné rozhodnutie, o aké rozhodnutie máme záujem a teda ktorú variantu si vyberáme do ďalších fáz rozhodovacieho procesu.
7. **Uvádzanie vybraného rozhodnutia do praxe** – Náplň tu predstavuje samotné zavádzanie (implementovanie) zvoleného riešenia do reality podnikového života. Ako príklad môžeme uviesť začiatok výskumu nového výrobku, prijatie pracovníka, ktorý by mal byť kľúčový pre rozvoj našej spoločnosti alebo spolupráca s novým zahraničným obchodným partnerom.
8. **Kontrola rozhodnutia** - Ide o samotný záver rozhodovacieho procesu. Ako je podľa názvu tejto časti jasné, jedná sa tu o kontrolu, a teda porovnávanie

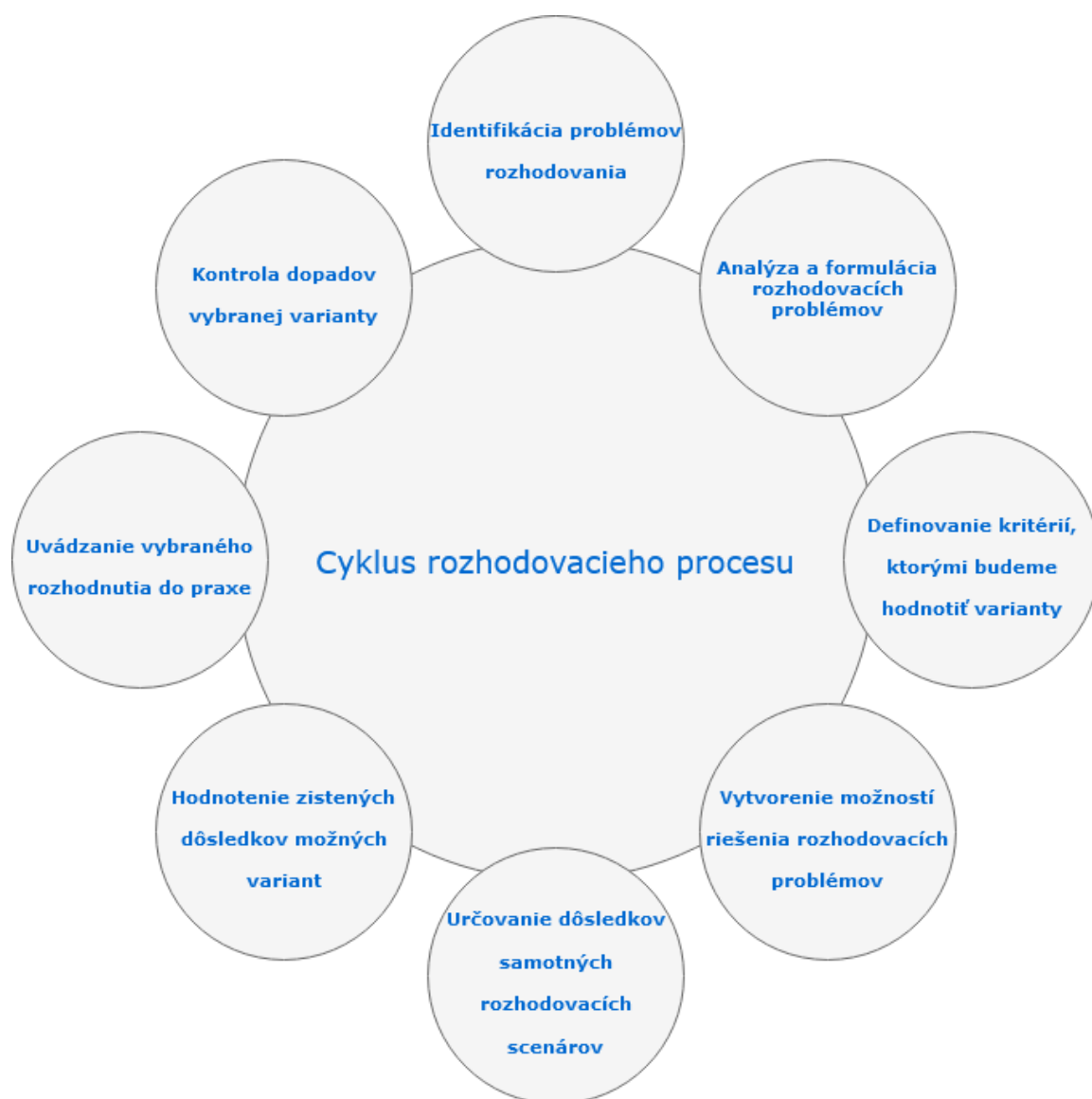
skutočného stavu, ktorý môžeme pozorovať v podniku so stavom, ktorý sme si naplánovali v predchádzajúcich častiach. Ak kontrolóri zaznamenajú príliš veľký rozdiel medzi plánom a skutočnosťou, musia príslušné orgány spoločnosti spraviť všetko pre to, aby chybu napravili a prípadne aj identifikovali vinníka tejto odchýlky. Tiež by sa mali prijať opatrenia na to, aby takýto stav v podniku už nenastal.

Pri definovaní štruktúry rozhodovacieho procesu si môžeme povedať aj to, že mnoho odborných publikácií túto štruktúru ohraničuje len na prvú až šiestu fázu, teda za záver považuje moment, kedy je vybraný finálny variant, pre ktorého realizáciu sa manažéri podniku rozhodnú. Prvých 5 etáp sa tiež niekedy nazýva ako proces prípravy rozhodnutia. Zvyšné fázy sú v niektorých knihách potom označované realizačnou časťou.

Je celkom jasné, že tieto fázy neprebiehajú úplne lineárne, ale skôr sa opakujú vo viac-menej pravidelnom cykle. Tieto fázy si teraz pre lepšiu predstavu graficky znázorníme v nasledujúcom diagrame¹⁸:

¹⁸ FOTR, Jiří – ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

Obrázok 3 Cyklus rozhodovacieho procesu



Zdroj: FOTR, Jiří – ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

1.5 Informácie v rozhodovacom procese

„Informácie sú účelne zoskupené dáta, ktoré svojim poradím, vnútornou i vonkajšou logikou a určenými väzbami tvoria základ pre potreby informačného systému, bývajú obyčajne usporiadané do súborov, tabuliek, zoznamov a podobne.“¹⁹

Kvalitné prostriedky na komunikáciu dokážu manažérom výrazne pomôcť a aj ušetriť čas na rozhodovanie, ktorý ide ruka v ruke s nižšími nákladmi. Ak má pracovník kvalitné informácie, tak samozrejme môže robiť aj lepšie rozhodnutia, vďaka ktorým môže spoločnosť napredovať. V dnešnej modernej dobe je prístup k rôznym informáciám jednoduchší ako v minulosti, avšak nie je možné sa na to pozeriť len pozitívne. V prípade prílišného množstva informácií je nimi zamestnanec zahltený a to mu v rozhodovaní určite nepomôže. Taktiež môže nastať prípad, kedy pracovník presne nevie, odkiaľ tie správne informácie získať, čo je samozrejme pri práci len na príťaž.

Tomuto by sme sa mohli vyhnúť, ak by sme používali správny systém, aj keď musíme priznať, že výber takého informačného systému môže byť pre podnik veľmi ťažký oriešok. Úlohou informačných systémov je poskytnúť pracovníkom informácie v správnom čase a na správnom mieste, kde môžu byť správne použité. Na vysvetlenie môžeme uviesť jednoduchý príklad z bežného života spoločnosti, kde účtovníkovi spoločnosti pri práci príliš nepomôžu psychologické posudky zamestnancov vypracované pracovníkom oddelenia ľudských zdrojov alebo pracovníkovi vo výrobe je zbytočné narábať s dlhodobým finančným plánom spoločnosti.

1.5.1 Význam informácií v podniku

Týmito príkladmi chceme povedať to, že informácie by mali byť aj správne alokované tam, kde majú svoj význam a pre takých pracovníkov, ktorí ich vedľa pri svojej práci patrične využiť, vďaka čomu títo pracovníci nemusia triediť informácie na užitočné a neužitočné. Touto problematikou sa zaoberajú odborníci už od obdobia od druhej svetovej vojny, a to v novej teórii – teórii informácie, ktorá vznikla zásluhou C. E. Shannona. Využívala sa tam napríklad teória pravdepodobnosti alebo aj poznatky z matematickej štatistiky.²⁰

Pre lepšie pochopenie problematiky si stručne popíšeme základné pojmy, ktoré sa často používajú. **Dátami** sa označuje súbor rôznych znakov, ktoré majú nejaký zmysel

¹⁹ KOKLES, Mojmír – ROMANOVÁ, Anita. *Informatika*. Bratislava : Sprint 2, 2014. 243 s. ISBN 978-80-89710-13-3

²⁰ PALÚCH, Stanislav. *Teória informácie*. Žilina : Žilinská univerzita, 2008. 152 s. ISBN-80-8070-XXX-X

alebo vypovedaciu hodnotu. Tieto znaky bývajú tvorené číslicami alebo písmenami, prípadne ich kombináciou. **Informácie** sú podobné dátam, avšak tieto informácie sa už považujú za relevantné a vznikajú za nejakým účelom. Rozdiel medzi dátami a informáciami je v tom, že prostredníctvom informácií sa znižuje informačná nevedomosť prijímateľa informácie. Na prácu s informáciami sú však nutné aj určité znalosti, vďaka ktorým vieme, aké informácie potrebujeme a ako s nimi musíme následne pracovať. Vedeli by sme ich označiť ako poznanie stavov a činností, ktoré sa okolo nás každodenne odohrávajú. Sú definované ako statickejšie oproti už spomenutým informáciám. Ak disponujeme znalosťami, pomocou nich môžeme nasledovne narábať s objektami:

- Na úvod ich spoznať a podať informáciu o ich vlastnostiach.
- Vykresliť aké vzťahy majú medzi sebou objekty v našom okolí.
- Definovať aké zmeny a za akých okolností môžu nastať vo vlastnostiach a vzájomných vzťahoch objektov.

Už spomenutá veda, ktorá vznikla kvôli skúmaniu informácie ich rozdeľuje na tri časti. Po prvé sa rozoberá ako je podaná správa a akú má internú štruktúru. Rozdiely môžeme nájsť aj v tom, akú má samotná informácia kvalitu, so zreteľom na realitu (napríklad, či podaná informácia zodpovedá existujúcemu stavu okolia alebo či je jej obsah dostatočne obsiahly pre potreby prijímateľa). Jednu informáciu od druhej môžeme rozlíšiť aj tým spôsobom, že nie každá informácia je v rovnakom vzťahu k tej osobe, ktorá správu dostane (napríklad účtovník spoločnosti) a tiež pre rozličných pracovníkov môže mať táto informácia rozličnú užitočnosť.

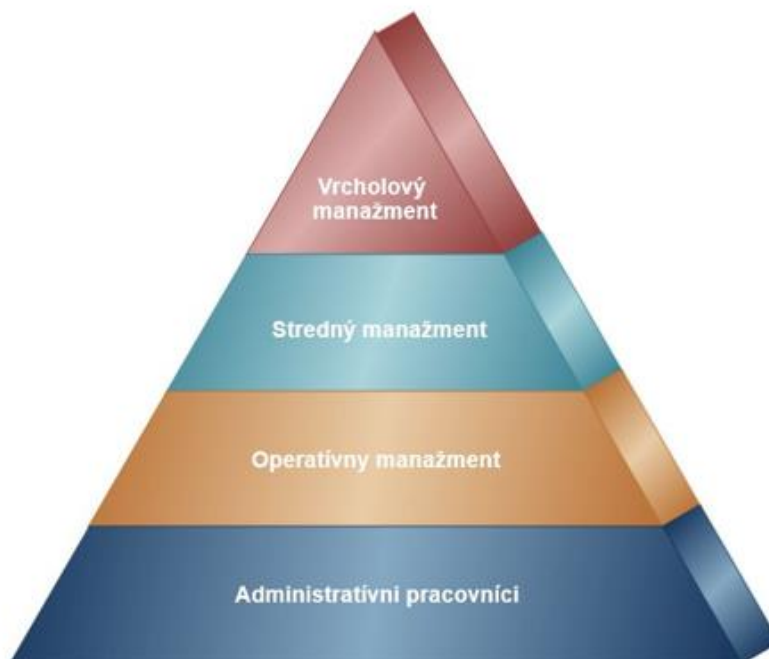
Pre pochopenie fungovania informácií v podniku je dôležitá komunikácia, lebo len vďaka nej môžu informácie plniť svoju funkciu a taktiež je im prostredníctvom komunikácie umožnené dostávať sa z bodu A do bodu B. Aby sme sa však vyjadrovali o niečo odbornejšie, podstatou je dostať informáciu od odosielateľa správy (ktorým môže byť nielen zamestnanec, ale napríklad aj nejaký informačný systém) ku druhému komunikantovi a teda subjektu, ktorý správu obdrží – prijímateľ správy.

Avšak medzi týmito dvoma stranami registrujeme ešte jeden medzistupeň, ktorým je médium, prostredníctvom ktorého sa správa presúva od odosielateľa k prijímateľovi (respektíve komuniké ako sa správa môže nazývať). Médium môžeme rozumieť v bežnom živote napríklad papierové noviny, ktoré nám každý deň oznamujú aktuálne správy. V podniku sa môžeme stretnúť napríklad s interným systémom elektronickej pošty, pomocou ktorej dokáže jeden zamestnanec posunúť informácie svojmu kolegovi. Avšak

presun informácií nie je vždy jednoduchý, často sa stáva, že pri prenose informácie z jedného bodu do druhého sa môže vyskytnúť určitá nepresnosť. Aj v súkromnom živote to môžeme pozorovať, že ak k nám ide informácia pomocou viacerých ľudí, nakoniec môže byť výsledná informácia veľmi nepresná. Ak teda takáto situácia nastane nielen v živote, ale aj v práci, hovoríme o komunikačnom šume. Ten môže nastať nielen pri prenose informácie, ale aj môže to byť spôsobené aj zle skonštruovanou informáciou alebo nevhodne zvoleným médiom, ktorý použijeme na prenos informácie. Pre správne rozhodovanie manažérov v podniku je nesmierne dôležité, aby tieto komunikačné šumy minimalizovali na najnižšiu možnú mieru, pretože so zlými informáciami nemôže podnik prijímať kvalitné rozhodnutia, ktoré následne môžu zlepšiť finančnú situáciu účtovnej jednotky.

Informácie v podniku sú ponímané aj podľa toho, na akej úrovni manažmentu sa s tými informáciami pracuje. Ako sme už v tejto kapitole načrtli, každá úroveň manažmentu si dáva za prioritu iný druh informácií a taktiež na svoje rozhodovanie potrebuje ich rôzne množstvo. Na nasledujúcom obrázku si znázorníme rozdelenie manažmentu na štyri časti a následne si stručne vysvetlíme aký vzťah k informáciám majú zamestnanci na tom danom stupni v hierarchii podniku.

Obrázok 4 Úrovne manažmentu v podniku



Zdroj: SZABO, Ľuboslav – NAGYOVÁ, Livia – JANKELOVÁ, Nadežda. *Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, 134 s. ISBN 978-80-225-2597-8.

V prípade **vrcholového manažmentu** sa jedná zvyčajne o komplexné informácie, ktoré nepochádzajú len z interného prostredia, ale aj z okolia podniku. Manažéri na tejto úrovni pracujú s veľkou mierou neurčitosti a vo veľkej miere na rozhodovanie potrebujú odborné vedomosti. Ich rozhodnutia sú veľmi dôležité, lebo prakticky určujú smerovanie podniku do budúcnosti.

Stredný manažment je na nižšej úrovni ako ten vrcholový a je určitým medzičlánkom medzi vedením spoločnosti a pracovníkmi nižšie v hierarchii podniku. Snažia sa zabezpečiť plnenie cieľov, ktoré stanovia vrcholoví manažéri. Títo manažéri sú viac zameraní na určitú oblasť v podniku a riadia pracovníkov v tejto konkrétnej oblasti. Prostredníctvom rozhodnutí sa môže zásadne zmeniť podniková kultúra.

Najnižšiu úroveň manažmentu označujeme ako **operatívny manažment**, ktorý má na starosti jednoduché úlohy, ktoré majú prehľadnú a jasnú štruktúru. Aj keď ide o jednoduché úlohy, tak sú pre podnik dôležité, lebo na tejto úrovni sa vytvárajú statky a služby, ktoré sú podstatou každého podniku. Pracovníci na tejto úrovni sú úzko špecializovaní na činnosť, ktorú vykonávajú.

Administratíva spoločnosti má v hierarchii len malú rozhodovaciu právomoc, keďže sa nevenuje rozhodovaniu, ale skôr pracuje s informáciami, ktoré ďalej posúva iným vrstvám manažmentu. Mohli by sme povedať, že administratívni pracovníci plnia určitú podpornú funkciu pre zvyšok firmy.

1.5.2 Dôležitosť informačných systémov pri rozhodovaní

Ako sme už naznačili v predchádzajúcich častiach práce, dôležitosť informačných systémov pri rozhodovaní je nespochybniteľná. Avšak každá úroveň manažmentu potrebuje na svoju prácu iné typy informácií. Pracovníci teda potrebujú pravidelne informácie získavať, pracovať s nimi a aj ich vhodne uchovať pre ďalšie použitie. Aj z tohto dôvodu boli vyvinuté informačné systémy, ktoré majú pomáhať pracovníkom pri vykonávaní úloh.

Informačnými systémami sa podľa odborných publikácií rozumie určitý systém, pomocou ktorého sú spracovávané dáta. Tieto dáta sú ďalej posielané na príslušné miesta v podniku, kde sú potom využívané na rôzne činnosti. Avšak môže nastať taká situácia, že kvôli zamestnancom, ktorí sú tiež nositeľmi informácií, nie sú všetky dáta uložené v elektronickom priestore. Z toho dôvodu je potrebné vytvoriť niečo komplexnejšie a to **podnikový informačný systém**. Pod ním môžeme zahrnúť nielen ľudí, ale aj softvérové

a hardvérové prostriedky, ktoré majú spoločne za cieľ získať, spracovávať a poskytovať informácie v správnom čase a na správnom mieste. Najdôležitejšie sú v rámci podniku transakčné informačné systémy, ktoré podporujú bežné činnosti ako napríklad účtovníctvo, technologické oddelenie alebo riadenie ľudských zdrojov.²¹

²¹ SZABO, Ľuboslav – NAGYOVÁ, Lívia – JANKELOVÁ, Nadežda. *Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, 134 s. ISBN 978-80-225-2597-8.

2 Ciel' práce

Ako hlavný cieľ našej záverečnej práce sme si určili analyzovanie rozhodovacích procesov v manažmente podniku a na základe výsledkov analýzy vo vybranej spoločnosti sme chceli navrhnúť rôzne opatrenia na ich zdokonalenie. Snažili sme sa o to nielen pri vysvetľovaní teoretických poznatkov o danej problematike, ale taktiež sme sa venovali téme rozhodovacích procesov aj vo vybranom podniku a to konkrétne v Alutech Slowakei s. r. o, pretože si myslíme, že praktické znalosti a skúsenosti pracovníkov v reálnej spoločnosti sú pre náš výskum neoceniteľné.

Určili sme si taktiež aj čiastkové ciele, ktoré sú tiež nesporne dôležité pre našu záverečnú prácu. Čiastkovým cieľom bolo prinesenie nového pohľadu na problematiku rozhodovania, keďže to sa uskutočňuje pri rôznych podmienkach, ktorým musíme prispôbiť aj naše rozhodovacie úkony. Ďalším čiastkovým cieľom bolo aj upresnenie jednotlivých techník a metód rozhodovania, ktoré môžu čitateľovi pomôcť nielen v pracovnom, ale aj osobnom živote.

Po analýze dotazníka, ktorý bol vyplňaný zamestnancami vybranej spoločnosti by sme chceli pracovníkom navrhnúť nápady a vylepšenia, ktorými by si mohli zefektívniť a často aj zjednodušiť svoju prácu a tak by sa mohol zlepšiť ich pracovný výkon, ktorý by prípadne mohol viesť k vyššiemu finančnému ohodnoteniu alebo aj postupu vyššie v hierarchii podniku.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Ako objekt skúmania, ktorý budeme prostredníctvom dotazníka skúmať v štvrtej kapitole tejto práce je medzinárodná firma Alutech Slowakei s. r. o., ktorá má ešte do júna 2021 sídlo na ulici Továrenská 4244/64 v meste Dubnica nad Váhom. Po tomto dátume sa bude firma presúvať na nové sídlo a to do obce Chocholná-Velčice. Na území Slovenskej republiky pôsobia už od roku 2002. 100%-ným majiteľom firmy je jej matka, rakúska spoločnosť Alutech GmbH, ktorá sídli v meste Lend a vznikla v roku 1992. Skupina SAG (Salzburger Aluminium Group) pôsobí v ôsmich krajinách sveta, a to okrem domáceho Rakúska a našej krajiny aj v krajinách ako Holandsko, Švédsko, Francúzsko, Mexiko, Španielsko a Kanada. Organizačná štruktúra celej skupiny SAG je znázornená na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 5 Organizačná štruktúra SAG



*Zdroj: Oficiálna stránka skupiny SAG. Organizačná štruktúra. [elektronický zdroj]. [cit. 2021-04-04].
Dostupné na internete: <https://www.sag.at/en/company/mission-statement-and-organization/>*

Hlavnou náplňou výrobného procesu vybranej spoločnosti je produkcia hliníkových palivových nádrží a to najmä do nákladných áut. Svoje výrobky vyrábajú predovšetkým sériovo, avšak sú schopní splniť svojim zákazníkom aj najnáročnejšie požiadavky. Sú to

napríklad výrobky z hliníka, ktoré budú vystavené extrémnym poveternostným vplyvom. Podľa Obchodného registra má spoločnosť troch prokuristov: Ing. Andrej Čikel, Andreas Etzer a Mag. Michaela Schiefer. Títo prokuristi môžu vykonávať všetky právne úkony v mene firmy a môžu za ňu podpisovať dokumenty.

V podniku pracujú nielen zamestnanci na trvalý pracovný pomer, ale aj značný počet živnostníkov a to hlavne vo výrobnnej časti firmy. Okrem tejto spomenutej oblasti má spoločnosť aj ekonomické oddelenie, oddelenie logistiky, technológie a ľudských zdrojov a je tam evidovaných približne 85 zamestnancov. V Obchodnom registri sú spomenuté viaceré predmety činnosti, z ktorých si uvedieme štyri najdôležitejšie:

- technický vývoj výrobkov z hliníka,
- obchod a výroba kovových výrobkov, predovšetkým z hliníka,
- výroba hliníkových nádrží všetkého druhu, vrátane vzduchovo-tlakových a palivových nádrží, tlakových zásobníkov vzduchu, hydraulických nádrží,
- výroba okien pre dopravné prostriedky, železničné, cestné, poľnohospodárske.

3.2 Pracovné postupy

Na zabezpečenie dostatočnej teoretickej výbavy tejto záverečnej práce sme použili v najväčšej miere odborné publikácie – a to knihy a časopisy. Knihy boli nielen v papierovej forme, ale vzhľadom na súčasnú situáciu sme museli siahnuť aj po elektronických zdrojoch, tzv. e-knihách. Kombináciou zdrojov v bežnej forme a tých elektronických sa nám teda v teoretickej rovine podarilo do hĺbky objasniť problematiku rozhodovania v podniku.

Praktická časť tejto práce a to konkrétne štvrtá kapitola, je vo veľkej miere založená na vypracovanom dotazníku, ktorý sa týka skúseností a problémov pracovníkov podniku s ohľadom na rozhodovacie procesy v podniku. Dotazník bol vypracovaný na základe teoretických znalostí nazbieraných v prvej časti práce tak, aby obsahoval danú problematiku. Pomocou dotazníka sme teda chceli preniesť teoretické znalosti do praktického života účtovnej jednotky. Výsledky sme následne otázku po otázke, interpretovali a podrobne analyzovali. Snažili sme sa taktiež poradiť pracovníkom spoločnosti, ako by mohli vylepšiť svoje rozhodovacie procesy.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Zdroje k teoretickej časti práce sme čerpali hlavne zo Slovenskej ekonomickej knižnice. V čase, keď však nebolo možné navštíviť knižnicu našej univerzity, museli sme si pomôcť elektronickými zdrojmi. Využili sme vo veľkej miere aj virtuálnu študovňu, ktorú nám vzhľadom na dištančné vyučovanie poskytla naša univerzita. Taktiež sme na internete získali zahraničné knižné zdroje, ktoré boli dostupné vo formáte PDF.

Ako už bolo spomenuté, údaje pre praktickú časť sme získavali prostredníctvom dotazníka, ktorý bol vyplnený pracovníkmi. Taktiež sme cenné skúsenosti získali aj rozhovormi s pracovníkmi na rôznych oddeleniach, myslíme si, že nás to vo veľkej miere obohatilo novými informáciami. Všeobecné informácie o spoločnosti sme čerpali z verejne dostupných zdrojov na internete, internetových stránok skupiny SAG a taktiež prostredníctvom už spomínaných rozhovorov so zamestnancami.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Prvú časť práce sme tvorili pomocou analýzy odborných publikácií, ktoré sa tematicky týkali našej práce. Snažili sme sa o to, aby sme do teoretickej časti vybrali také témy a metódy, ktoré by čo najlepšie priblížili čitateľovi problematiku rozhodovacích procesov.

Praktickú časť sme venovali dotazníku, ktorý bol zaslaný pracovníkom spoločnosti. Výsledky sme interpretovali pomocou rôznych štatistických metód a odpovede sme filtrovali podľa príslušnosti k manažérskej úrovni. Taktiež sme zistené údaje poskytovali v grafickom vyjadrení, a to nielen pomocou rôznych grafov, ale aj tabuliek. Pre lepšiu prehľadnosť sme pri väčšine otázok používali percentuálne vyjadrenie výskytu určitej skutočnosti.

4 Výsledky práce

Štvrtá kapitola bude venovaná praktickému výskumu, ktorý bol vykonávaný na nami vybranom podniku. Kapitola je rozdelená na dve podkapitoly. V prvej sa budeme venovať identifikácii respondentov, ktorí nám vyplnili dotazník. V druhej podkapitole sa už pozrieme konkrétne na jednotlivé otázky, na ktoré nám respondenti odpovedali. Pri analýze si pomôžeme aj rôznymi tabuľkami a grafmi, ktoré nám pomôžu k lepšej prehľadnosti tejto časti práce.

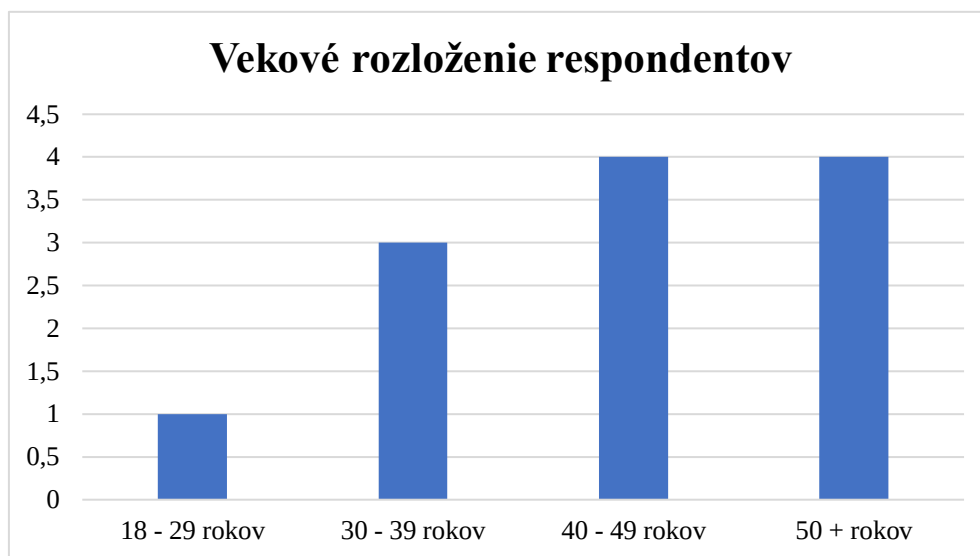
4.1 Identifikácia respondentov

Prvou časťou štvrtej kapitoly je identifikácia respondentov, ktorí nám vyplňovali dotazník. Ide o pracovníkov, ktorí pracujú v spoločnosti Alutech Slovakia s. r. o, ktorá je predmetom nášho skúmania. Konkrétne sa jednalo o manažérov tejto spoločnosti a to na rôznych stupňoch riadenia. Respondentov sme identifikovali podľa piatich atribútov a to pohlavie, vek, stupeň riadenia, počet odpracovaných rokov v danej spoločnosti a funkčná pôsobnosť v rámci rôznych oddelení, ktoré v podniku pôsobia. V nasledujúcich riadkoch si teda ukážeme aká bola rôznorodosť opýtaných zamestnancov. Dotazník nám vyplnilo celkovo 12 pracovníkov.

Prvá otázka, ktorú sme položili našim respondentom sa týka pohlavia, tak nielen v prípade manažérov, ale aj celkovo v rámci celej spoločnosti prevládajú ženy, ide hlavne o administratívne pozície vykonávané v kanceláriách, naopak najviac mužov pracuje vo výrobnom oddelení a taktiež na technologickom oddelení, kde sa vyvíjajú nové modifikácie výrobkov a to sa odrazilo aj na našom dotazníku, kde figuruje sedem žien a päť mužov.

Druhá otázka prvej časti bola venovaná vekovej štruktúre manažérov. Keďže sme oslovovali pracovníkov na manažérskych pozíciách, prevládajú pracovníci, ktorí aj vzhľadom na svoj vek už majú značné skúsenosti, čo by sa samozrejme malo prejavovať aj na kvalite rozhodovania. Starší pracovníci si už prešli rôznymi situáciami a ak takéto alebo podobné situácie opäť nastanú, budú lepšie pripravení. Podľa nášho názoru je kvalitný manažér jeden z pilierov úspechu spoločnosti. Vekovú štruktúru si uvedieme v grafickej podobe.

Graf 1 Vekové rozloženie respondentov

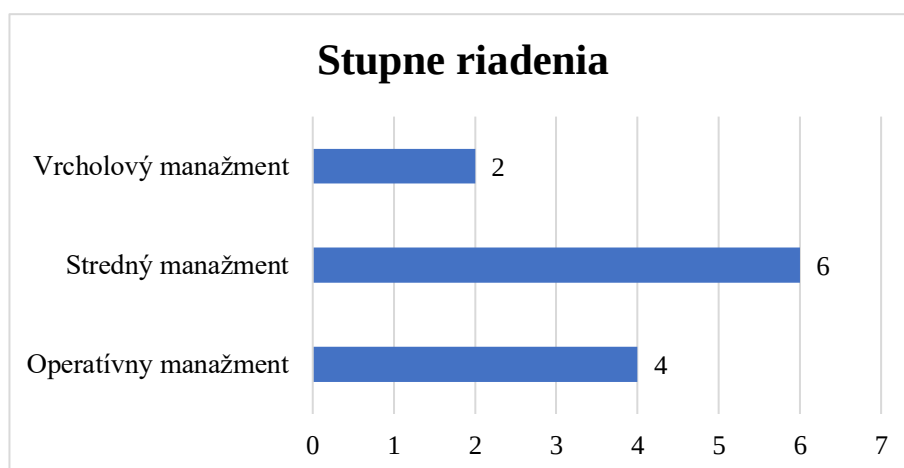


Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme spomínali, rozloženie respondentov na základe veku je ovplyvnené pozíciami, na ktoré sme sa snažili adresovať náš dotazník. Môžeme teda povedať, že dvaja z troch opýtaných manažérov sú vo veku nad 40 rokov a tak majú najlepší predpoklad byť vysoko výkonní a vzhľadom na vek už majú dostatočné skúsenosti na vykonávanie náročných a dôležitých rozhodnutí. Najnižší vek, teda veková kategória od 18 do 29 rokov má len jedného respondenta, ktorý zároveň momentálne pracuje ako manažér na nižšom stupni riadenia.

S vekom je často spájaný aj kariérny postup zamestnanca, ktorý sa postupne dostáva v podnikovej hierarchii vyššie a vyššie. Platí to aj v našom podniku, čo dokazuje aj fakt, že 75% manažérov nad 40 rokov pôsobia minimálne na úrovni stredného manažmentu. Rozdelenie manažérskych pracovníkov podľa toho, do akého stupňa riadenia patria je znázornené na grafe.

Graf 2 Stupne riadenia respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V našom prieskume evidujeme najviac zúčastnených práve zo stredného stupňa riadenia. Aj v samotnom podniku ide o najčastejšie zastúpenú manažérsku úroveň. Z vrcholového manažmentu sa zapojili iba dvaja pracovníci. Spoločnosť má síce na Slovensku iba jednu prevádzku, ale väčšina vrcholového manažmentu je situovaná v materskej spoločnosti, ktorá sídli v Rakúsku. Preto nebolo pre naše účely možné získať viac členov TOP manažmentu. Dotazník taktiež vyplnili štyria manažéri na nižšej úrovni riadenia. Pri rozhovoroch s pracovníkmi sme sa dozvedeli, že ide väčšinou o pracovníkov vo výrobnjej časti spoločnosti.

Predposlednou otázkou, ktorá bola položená v prvej, identifikačnej sekcii je dĺžka pôsobenia pracovníka v súčasnom zamestnaní. V tomto prípade tiež platí, že vo veľkej miere platí priama úmera medzi odpracovanými rokmi a dôležitosťou pozície vo firme. Vieme, že nie v každej spoločnosti to platí, keďže každá má iné pravidlá pracovného postupu.

V našej spoločnosti však platí, že ani jeden manažér strednej úrovne nie je v podniku menej ako 7 rokov a súčasne 50% z nich je v podniku viac ako 13 rokov. Je to dôkaz toho, že významnú funkciu si musí pracovník zaslúžiť. Jeden z vrcholových manažérov, ktorý stál pri vzniku slovenskej pobočky má viac ako 20 ročné skúsenosti s prácou v skupine SAG. Oproti už spomenutým faktom sú manažéri operatívnej úrovne v podniku relatívne krátko, polovica z nich pracuje u súčasného zamestnávateľa jeden až šesť rokov. Protipólom je však pracovníčka ekonomického úseku, ktorá je v podniku viac ako 13 rokov, avšak stále pôsobí na nižšom stupni riadenia. Môže to byť spôsobené

napríklad spokojnosťou so súčasnou náplňou práce a právomocami. Rozdelenie respondentov podľa dĺžky pôsobenia v podniku je uvedené v tabuľke.

Tabuľka 1 Počet rokov praxe pracovníkov

Počet rokov praxe	Počet respondentov	Percentuálny podiel
1 – 6 rokov	2	16,7 %
7 – 12 rokov	4	33,3 %
13 – 19 rokov	5	41,7 %
20 + rokov	1	8,3 %

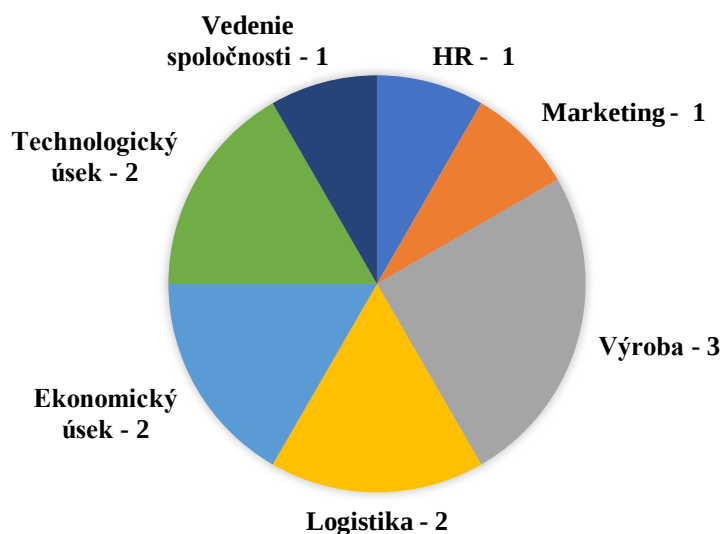
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť z tabuľky, viac ako 80% respondentov je už etablovaných v podniku, takže pracujú v podniku už viac ako 7 rokov. Najčastejšie sa však vyskytovali zamestnanci s 13 až 19 ročným pôsobením. Taktiež to veľa vypovedá o nízkej fluktuácii manažérov, ktorí sú lojálni voči svojmu zamestnávateľovi.

V závere prvej sekcie dotazníka sme sa respondentov spýtali v akej funkčnej oblasti, respektíve na akom oddelení pracujú. Spoločnosť disponuje množstvom rôznych oddelení, kde všetky majú svoj nesporný význam pre fungovanie podniku ako celku. Snažili sme sa získať odpovede z čo najviac oddelení a myslíme si, že sa nám to aj podarilo. Na koláčovom grafe uvidíme, aké bolo zastúpenie jednotlivých oblastí v podniku, ktorých je v dotazníku zaznamenaných sedem.

Graf 3 Zastúpenie funkčných oblastí

ZASTÚPENIE FUNKČNÝCH OBLASTÍ



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z rozloženia pracovníkov na jednotlivé oddelenia vidíme, že z každého oddelenia máme aspoň jedného pracovníka a nevidíme príliš veľké rozdiely. Najviac respondentov však pracuje na oddelení výroby, z toho dvaja partia do stredného a jeden do operatívneho manažmentu. Vrcholový manažér uviedol svoju pozíciu v rámci možnosti „Iné“.

4.2 Rozhodovacie procesy vo vybranom podniku

Táto časť bude venovaná už samotným otázkam o rozhodovacích procesoch, na ktoré v dotazníku odpovedali naši respondenti. Postupne sa budem venovať všetkým otázkam, ktorých odpovede si zanalyzujeme a všetky si určitým spôsobom graficky znázorníme. Každý z respondentov nám odpovedal na všetky otázky a preto pri každej disponujeme dvanástimi odpoveďami.

Zrozumiteľnosť rozhodovacích problémov

Prvá otázka, ktorú sme sa v druhej sekcii respondentov pýtali je to, či pokladajú problémy, ktoré v práci riešia za zrozumiteľné. Nielen z teórie, ale aj z praktického života poznáme, že čím je problém zrozumiteľnejší, tým sa môžeme rýchlejšie a kvalitnejšie rozhodovať. Ušetrený čas potom môžeme investovať do iných aktivít, ktoré nám môžu priniesť ďalšiu pridanú hodnotu. Keďže žijeme v rýchlej dobe, nezrozumiteľný problém nám môžu ukrojiť veľa času, ktorý máme na rozhodovanie vyčlenený. Ak sa k tomu pridá stres z časovej tiesne alebo nátlak od nadriadeného, existuje veľká možnosť toho, že učiníme zlé alebo nesprávne rozhodnutie, ktoré môže mať neblahý vplyv na výsledky podniku. S vyšším postavením sa tlak na manažéra samozrejme zvyšuje.

Pre pracovníkov vo vrcholovom manažmente priamo pracujú tí najlepší pracovníci z jednotlivých oblastí. Od svojich podriadených teda dostávajú kvalitné informácie, vďaka ktorým je ich rozhodovanie síce nepochybne veľmi náročné, pretože často rozhodujú o budúcnosti samotného podniku, avšak jednotlivé prvky rozhodovania sú zrozumiteľné, čo dokazuje aj odpoveď tohto pracovníka, ktorý uviedol, že sú pre neho problémy „skôr zrozumiteľné“. Opačný prípad je pri vrcholovom manažérovi, ktorý má na starosti ekonomickú stránku celého podniku a úzko spolupracuje aj s materskou spoločnosťou. Ten uviedol, že sú pre neho rozhodnutia skôr nezrozumiteľné, čo môže byť napríklad dôsledkom spracovávania zložitých finančných analýz alebo orientovanie sa v spletitej legislatíve, hlavne pri kontrolovaní účtovných výkazov. Veríme však, že to môže byť

eliminované skúsenosťami pracovníka, keďže ten už je v podniku viac ako 20 rokov a preto sa už stretol s mnohými rozhodovacími problémami.

Prekvapivo jednoznačné odpovede boli do dotazníka uvedené od pracovníkov stredného manažmentu. 83,3 % z nich uviedlo, že sú pre nich rozhodovacie problémy vo veľkej miere zrozumiteľné. Iba jeden respondent, a to pracovníčka z Oddelenia ľudských zdrojov uviedla, že sú problémy „skôr zrozumiteľné“. Tento fakt hodnotíme veľmi pozitívne, lebo stredný manažment je veľmi dôležitou súčasťou personálnej palety účtovnej jednotky a ich rozhodnutia tiež majú veľký vplyv na fungovanie organizácie.

V prípade operatívneho manažmentu je situácia mierne horšia, avšak určite by sme ju nenazvali kritickou. Situácia je prakticky neutrálna, pretože dvaja manažéri sa vyjadrili, že čelia zrozumiteľným problémom. Naopak dvaja manažéri pokladajú problémy za málo zrozumiteľné. Dôvodom môže byť napríklad nižšia skúsenosť týchto pracovníkov, ktorí sa vo svojom pracovnom živote nestretli so zložitými problémami. Taktiež je možné to, že nevedia ešte do takej miery zvládať časový stres, čo sa potom odzrkadľuje aj na schopnosti pochopenia konkrétného riešeného problému. Výsledky z tejto kapitoly si súhrnne uvedieme v tabuľke nižšie.

Tabuľka 2 Zrozumiteľnosť problémov v podniku

Typ odpovede / Úroveň manažmentu	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Operatívny manažment	0	2	1	1
Stredný manažment	5	1	0	0
Vrcholový manažment	0	1	1	0
SPOLU	5	4	2	1
Pomer	41,7 %	33,3 %	16,7 %	8,3 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak sa teda pozrieme na túto otázku z globálneho hľadiska, v podniku prevládajú zrozumiteľné problémy. Ako už bolo spomenuté, pomáha to manažérom robiť kvalitnejšie rozhodnutia, ktoré tiež môžu urobiť rýchlejšie bez toho, aby sa znižovala kvalita. Z iného uhla pohľadu môžeme vidieť, že iba jedna štvrtina opýtaných odpovedala negatívne alebo čiastočne negatívne. Pre podnik je to samozrejme dobrá správa, ale to by nemal byť priestor na uspokojenie sa, práve naopak podnik by sa mal snažiť ďalej zlepšovať.

Počet zúčastnených subjektov rozhodovania

Tak ako existujú rôzne druhy rozhodovacích problémov, máme aj rôzne počty subjektov, ktoré sa zúčastňujú sa rozhodovacím procese. Ako sme už spomenuli v teoretickej časti tejto práce, vo všeobecnosti v organizáciách prevláda individuálne rozhodovanie, ktoré je založené na princípe jedného vedúceho. Individuálne sa tiež rozhodujú vo veľkej miere napríklad rádoví zamestnanci, ktorí rozhodujú len o problémoch, ktoré sú spojené s ich pracovným miestom. Samozrejme potom aj samostatne zodpovedajú za svoje rozhodnutia. Po rozhovoroch so zamestnancami sa nám to potvrdilo aj v prípade nášho podniku.

Protipólom je kolektívne rozhodovanie, pri ktorom už z názvu môžeme poznať, že ide o princíp viacerých vedúcich, respektíve viacerých subjektov. Rozhoduje teda určitá skupina ľudí, ktorá môže mať rôzny počet členov. Zodpovednosť sa výsledky rozhodovania sú teda rozdelené medzi členov skupiny. Teória nám hovorí, že najčastejšie sa tento spôsob rozhodovania objavuje vo veľkej miere v akciových spoločnostiach, avšak ako neskôr uvidíme je rozšírený aj v našej spoločnosti s ručením obmedzeným. Ako najjednoduchší príklad si môžeme uviesť napríklad parlament Slovenskej republiky alebo mestské zastupiteľstvo, ktoré skupinovo hlasuje o nových zákonoch, respektíve nariadeniach. Takéto rozhodovanie existuje aj v našej spoločnosti. Príkladom môžu byť zložité strategické rozhodnutia týkajúce sa budúcnosti podniku, o ktorých v dlhšom časovom intervale rokuje vedenie slovenskej vetvy s majiteľmi celej skupiny Salzburger Aluminium Group. Dcérska spoločnosť teda konzultuje strategické rozhodnutia so svojou matkou. Ako však uvidíme aj na výsledkoch nášho dotazníka, kolektívne rozhodovanie sa neobjavuje iba na tých najvyšších manažérskych pozíciách.

Tvrdenie o kolektívnom rozhodovaní v najvyššom vedení sa nám potvrdilo aj v dotazníku, kde člen vedenia spoločnosti uviedol, že sa vo väčšine prípadov rozhoduje kolektívne, avšak má právomoc rozhodovať sám o niektorých rozhodnutiach menšieho významu. Vrcholový vedúci pre ekonomické záležitosti však vykonáva viac

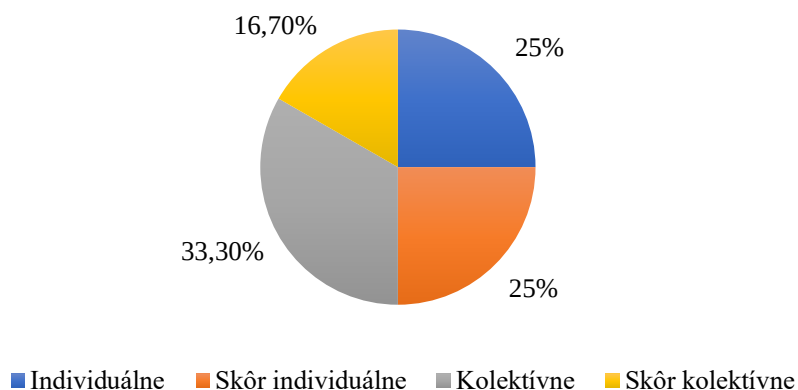
individuálnych rozhodnutí, keďže má iné právomoci a má na starosti len samotnú spoločnosť a jej ekonomickú a finančnú stránku. Ide o skúseného zamestnanca s dlhoročnou praxou, takže má predispozície na kvalitné rozhodovanie a keďže rozhoduje sám, vie si za svojimi rozhodnutiami stáť a dokáže za prípadne zlé rozhodnutia aj prijať zodpovednosť.

Pri analýze výsledkov stredného manažmentu sme si všimli, že najmä vo výrobných častiach podniku prevláda kolektívne rozhodnutie, ktoré je prítomné pri obidvoch opýtaných manažéroch. Pri strednom manažmente však vo všeobecnosti vidíme, že prevláda buď kolektívne alebo skôr kolektívne rozhodovanie a to v 66,67% prípadov. Naopak pracovníci z oddelení Logistika a Technologický úsek, ktorí považujú svoje rozhodovacie problémy za zrozumiteľné, si vystačia pri riešení problémov aj s individuálnym rozhodovaním. Ak majú problémy zrozumiteľný charakter je pre pracovníkov rozhodovanie nepochybne jednoduchšie aj napriek náročným pracovným povinnostiam, ktoré vychádzajú z pozície manažéra strednej úrovne. Tiež si teda môžu viac stáť za svojim názorom a obhájiť svoje individuálne rozhodnutie v prípade nejakých komplikácií.

Opačný postoj k počtu subjektov rozhodovania majú manažéri na najnižšej úrovni, keďže 75% z nich uviedlo, že u nich vo veľkej miere alebo úplne absentuje rozhodovanie v kolektíve iných pracovníkov. Je to možné zdôvodniť tým, že nižšie manažérske stupne majú často operatívne problémy, ktoré je potrebné vyriešiť ihneď a tak je potrebné robiť rýchle a kvalitné rozhodnutia, ktoré nevyžadujú prácu v skupine ľudí. Nechceme však v žiadnom prípade znižovať dôležitosť týchto manažérov, pretože každodenný bezproblémový chod podniku by bol bez nich ohrozený. V grafe nižšie si uvedieme pomery odpovedí za všetkých respondentov.

Graf 4 Rozhodovanie vzhľadom na počet subjektov

Rozhodovanie vzhľadom na počet subjektov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu je jednoduché vyčítať, že kolektívne a individuálne rozhodovanie je v podniku celkom vyrovnané, šesť a šesť odpovedí. Najviac pracovníkov, štyria si zvolili kolektívne rozhodovanie v plnej miere. Spôsob rozhodovania vzhľadom na počet subjektov je daný hlavne pozíciou, na ktorej respondent pracuje, pretože pri niektorej pracovnej náplni je vhodné rozhodovanie v malej skupine ľudí, pričom na iné problémy stačia skúsenosti a úsudok len jedného pracovníka. S kolektívnym rozhodovaním prichádza možnosť viacerých pohľadov na problém, avšak je tu aj možnosť konfliktov v tíme, ktoré môžu, ale aj nemusia posunúť tím vopred. Používa sa, ak ide o komplexný problém, ktorý si vyžaduje zásah odborníkov z viacerých oblastí. Sú však zamestnanci, ktorí preferujú individuálne rozhodovanie, najmä ak majú potrebné skúsenosti a odborné znalosti na zvládnutie riešeného problému a ak sa pri riešení problémov nechcú spoliehať na názor iných ľudí.

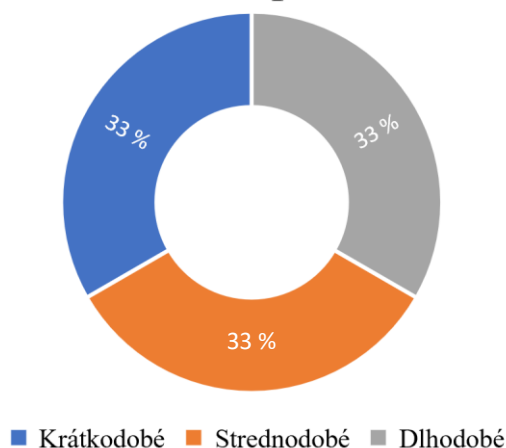
Časové rozpätie rozhodovania

V tejto časti bola respondentom položená otázka o tom, aké rozhodnutia prijímajú vzhľadom na ich časovú platnosť. Teória rozhodovania nám hovorí o tom, že čím je pozícia manažéra v hierarchii podniku vyššia, tým by mal vykonávať dôležitejšie rozhodnutia, ktoré taktiež budú mať z časového hľadiska dlhší vplyv. Môžeme teda povedať, že rozhodnutie vrcholového manažéra bude podnik ovplyvňovať podstatne dlhšie ako rozhodnutie operatívneho manažmentu, ktorý rieši každodenné problémy podnikových

procesov. Odpovede na túto otázku sú rozdelené rovnakým dielom, každú odpoveď označili rovnako štyria manažéri, tak ako to vidíme na tomto grafe:

Graf 5 Podiel časového dopadu rozhodnutí

Podiel časového dopadu rozhodnutí



Zdroj: Vlastné spracovanie

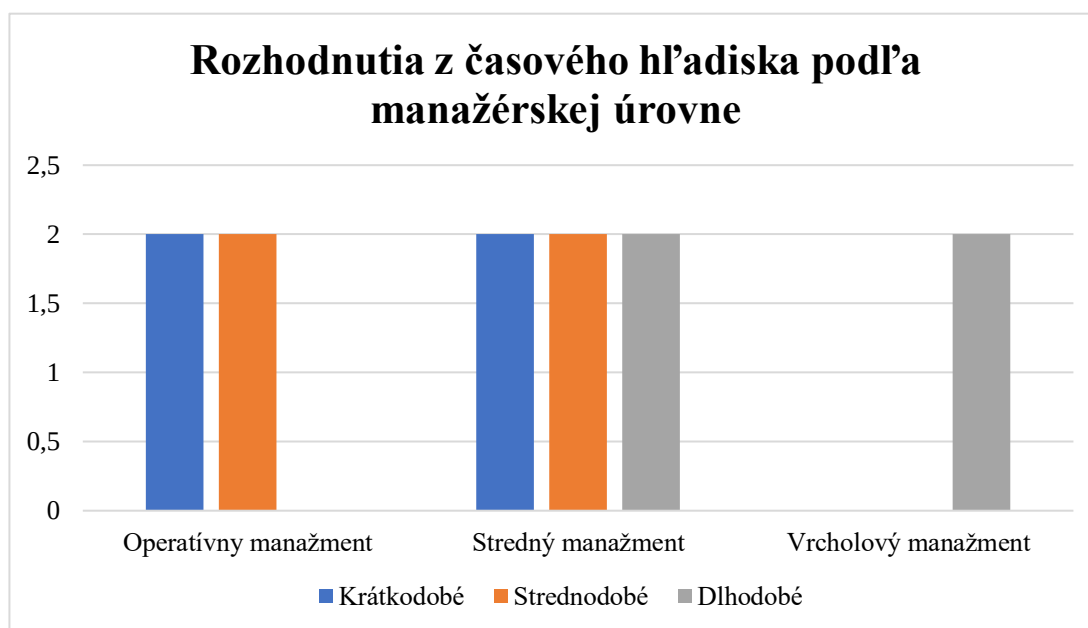
Pri pracovníkoch, ktorí sa zaradili do vrcholového manažmentu sme zaznamenali zhodné odpovede a teda že prijímajú rozhodnutia v dlhodobom horizonte. Obidvaja pracovníci sú veľmi dôležitým článkom celej spoločnosti a prakticky rozhodujú o tom, kam bude smerovať v budúcnosti. Takíto pracovníci prijímajú strategické rozhodnutia a tvoria víziu spoločnosti na ďalšie roky dopredu. Ich rozhodnutia majú vplyv na všetkých ostatných zamestnancov. Ako príklad môžeme uviesť reálnu situáciu, ktorá v podniku momentálne nastáva a to presťahovanie celej spoločnosti na inú lokáciu, ktorá jednoznačne ovplyvní každého zamestnanca. Ak spomenieme negatívny príklad, v prípade dlhodobých zlých finančných výsledkov môže ekonomický vedúci rozhodnúť o postupnom hromadnom prepúšťaní.

V strednom manažmente nie je situácia tak jednoznačná. Z pohľadu na výsledky sme zistili, že časový dopad rozhodnutí sa líši na základe toho, na akej pozícii, respektíve na akom oddelení daný zamestnanec pracuje. Všimli sme si, že obaja pracovníci oddelenia technológie robia dlhodobé rozhodnutia. Ich náplňou práce je vývin nových výrobkov a vylepšovanie tých súčasných, čo je bezpochyby dlhodobý proces. Pracovníci logistiky a oddelenia ľudských zdrojov prijímajú strednodobé rozhodnutia. V prípade HR pracovníka ide napríklad o plánovanie personálnej politiky alebo rozhodovanie o prijatí alebo neprijatí nových zamestnancov. Na oddelení logistiky pracovníci rozhodujú

o záležitostiach s dodávateľmi a odberateľmi a teda vyjednávajú s nimi podmienky pohybu tovaru a finálnych výrobkov. S obchodnými partnermi sú samozrejme dojednávané zmluvy, ktoré majú viacročný dopad na podnik.

Pri sledovaní odpovedí operatívnych manažérov vidíme vplyv toho, že sa jedná o manažérov nižšej úrovne. Ako sme spomenuli, tí prijímajú krátkodobejšie rozhodnutia, ktoré sú síce dôležité pre danú funkčnú oblasť, avšak na celý podnik nemajú až taký vplyv ako vyššie spomenuté stupne. Strednodobé rozhodovanie na oddelení Logistiky nám potvrdil aj operatívny manažér, ktorý tam pracuje. Krátkodobé rozhodnutia sú podľa dotazníka prijímané na dvoch oddeleniach, a to Marketing a Výroba. Marketingový pracovník plánuje krátkodobé reklamné aktivity, ktoré by mali podniku priniesť nových zákazníkov a tak aj väčší obrat. Všetky spomenuté skutočnosti o tejto otázke si zahrnieme v prehľadnom grafe.

Graf 6 Rozhodnutia z časového hľadiska



Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj z grafického znázornenia vidieť spomínanú vyrovnanosť druhov rozhodovania v strednom manažmente a taktiež môžeme vidieť výrazný rozdiel v časovom faktore rozhodovania medzi vrcholovým manažmentom a manažmentom nižšej úrovne, keďže z celkového pohľadu na podnik majú tieto dve úrovne značne rozličné priority.

Čo manažérom najviac pomáha pri rozhodovaní?

V tejto otázke nás zaujímalo, čo manažérom najviac pomáha pri uskutočňovaní rozhodnutí, ktoré ich pri práci postretnú. Každý pracovník má iné skúsenosti a znalosti, inak sa vie vysporiadať so stresom a má aj iné osobné postupy, pomocou ktorých sa snaží urobiť to najlepšie možné rozhodnutie. Preto sme predpokladali, že výsledné odpovede sa môžu značne líšiť, čo sa nám pri vyhodnocovaní dotazníka aj potvrdilo. Respondentom sme dali na výber štyri varianty z ktorých museli označiť práve jednu. Následne sa postupne pozrieme na to, aké boli odpovede medzi jednotlivými úrovňami manažmentu. Varianty boli nasledujúce:

- intuícia,
- predchádzajúce skúsenosti,
- dostatok informácií,
- teoretické znalosti.

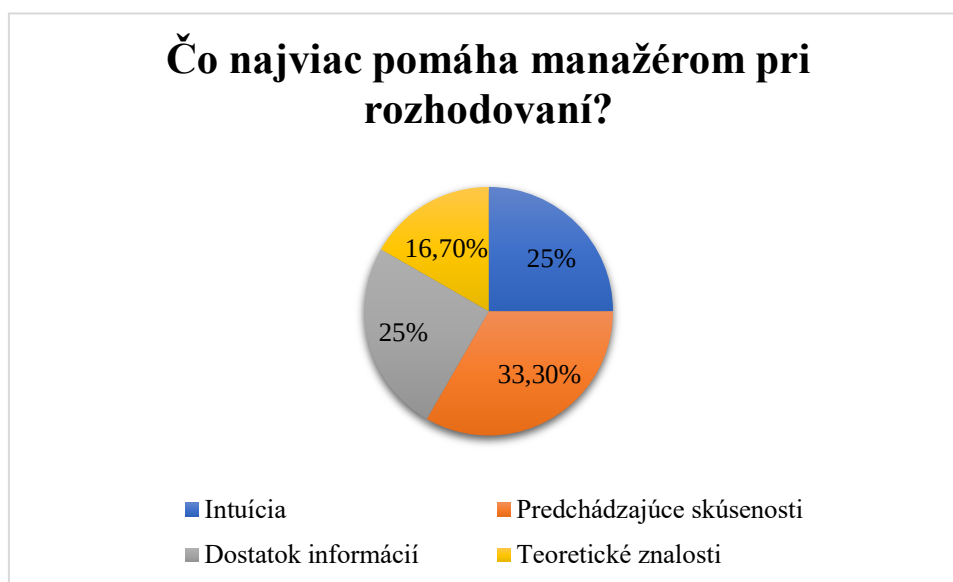
Dvaja pracovníci pôsobiaci na vrcholových pozíciách majú na túto otázku rôzne názory. Manažér, ktorý patrí k vedeniu spoločnosti je veľmi skúsený, zažil toho veľa a pri svojich dôležitých rozhodnutiach používa najčastejšie intuíciu a snaží sa o čo najlepší výsledok pre podnik. Naopak ekonomický vedúci, ktorý je v podniku najdlhšie a tiež má veľa skúseností, si zlepšuje svoju rozhodovaciu schopnosť tým, že sa poučí zo svojich predchádzajúcich skúseností a následne má predpoklad na lepšie zvládnutie problémov v budúcnosti.

V prípade stredného manažmentu sú odpovede tradične rôzne, taktiež môžeme povedať, že to do veľkej miery závisí na konkrétnom jedincovi a aj jeho pracovnom zaradení. Napríklad na oddelení logistiky sa pracuje veľmi rýchlo, transformačný reťazec podniku ide na plno a taktiež príchod a odchod majetku do a z podniku je rýchly, preto zamestnanci tohto oddelenia potrebujú čo najviac informácií, aby mohli adekvátne rozhodnúť. Rovnakú odpoveď označil aj jeden z dvoch pracovníkov technologického úseku (pričom druhý preferuje teoretické znalosti), ktorý potrebuje, čo najviac informácií od konštruktérov a pracovníkov vo výrobe. Spomenutí výrobní pracovníci sa zhodli na tom, že ak sa vyskytnú nejaké problémy, najviac im pri ich riešení pomôžu prechádzajúce skúsenosti. Je to najmä z toho dôvodu, že problémy vo výrobe bývajú mechanického charakteru na strane strojov a tie sa čas od času opakujú, preto už skúsení manažéri vedia po minulých skúsenostiach rozhodnúť, ako čo najrýchlejšie opraviť chybu a znovu obnoviť výrobu, lebo každá minúta zastavenia výroby znamená pre podnik veľké škody. Intuíciu

najčastejšie používa pracovníčka Oddelenia ľudských zdrojov, kde ju podľa jej vlastných slov najčastejšie používa pri výbere budúcich zamestnancov.

Operatívny manažment sa nezhodol ani v jednom prípade a tak každý pracovník z tejto úrovne si zvolil rozličnú možnosť z ponuky. Aj to je dôkazom toho, že odpovede na túto otázku sú veľmi individuálne a vo veľkej miere záležia na preferenciách toho ktorého zamestnanca. Na ekonomickom oddelení to bola intuícia, vo výrobe pracovník uviedol teoretické znalosti a marketingový manažér čerpá z predchádzajúcich skúseností. Dostatok informácií na oddelení logistiky sa nám potvrdilo nielen pri strednom, ale aj operatívnom manažmente. Zastúpenie všetkých možností v celkovom súbore si tradične uvedieme na koláčovom grafe.

Graf 7 Rozdelenie preferovaných nástrojov na pomoc pri rozhodovaní



Pri celkovom pohľade na odpovede vidíme, že ako pomoc pri rozhodovaní si manažéri v najväčšej miere cenia predchádzajúce skúsenosti. Naopak teoretické znalosti boli označené najmenším počtom respondentov. Dokazuje sa tým to, že síce sú teoretické znalosti nadobudnuté v škole alebo na školení dôležité, avšak skúsenosti, ktoré zažijeme a ktorými si musíme v pracovnom živote prejsť z nás vedia spraviť lepších manažérov, ktorí dokážu kvalitnejšie a pružnejšie reagovať na vzniknuté problémy v budúcnosti.

Preferovaný manažérsky štýl riadenia

Štýl riadenia ľudí môžeme v podstate vysvetliť ako vzťah nadriadeného voči podriadenému. Záleží aj na povahe samotného manažéra a k tomu aký má prístup k svojim nadriadeným. Je to však ovplyvnené aj tým ako podriadení reagujú na vedenie manažéra. Manažér môže svoj štýl v čase meniť a prispôbiť ho situácii aká v podniku momentálne je. Respondentov sme sa teda pýtali, aký štýl pri svojej práci preferujú najviac.

V rámci dvoch pracovníkov, ktorí pracujú vo vrcholovom manažmente sme zaznamenali dva odlišné výsledky. Pracovník, ktorý pôsobí vo vedení spoločnosti najčastejšie používa autokratický prístup, ktorý je založený na prísnom plnení úloh, ktoré sú interpretované podriadeným bez možnosti nejakej diskusie. Keďže riadi spoločnosť, zodpovedá za jej celkové smerovanie a prípadné nepriaznivé výsledky musí ďalej interpretovať materskej spoločnosti, tak z toho dôvodu je nutné používať výsledkovo orientovaný manažérsky štýl. Vrcholový ekonomický vedúci však naopak označil ako preferovaný štýl ten demokratický (zvaný aj participatívny). Pri tomto štýle manažér nekladie dôraz len na zverené úlohy, ale taktiež aj na vzťahy so zamestnancami. O ekonomických záležitostiach teda diskutuje so svojimi podriadenými, počúva ich názory a často ich aj použije pri rozhodovaní.

Autoritatívny štýl riadenia sa už v strednom manažmente nevyskytuje. Zamestnanci vo všeobecnosti tvoria veľmi dobrý kolektív, ktorý však pracuje poctivo a kvalitne. Preto ako môžeme vidieť, manažéri strednej úrovne vo veľkej miere uprednostňujú voľnejší spôsob vedenia svojich podriadených. Výsledkom toho je dobrá pracovná klíma a taktiež sa pracovníci vedia rozvíjať. Sami manažéri nám povedali, že keď sa tešia do práce, tak vedia pracovať oveľa efektívnejšie. Medzi touto úrovňou manažmentu môžeme však nájsť aj dvoch respondentov, ktorí si zvolili liberálny štýl, ktorý nazývame aj voľný.

Tento štýl sa objavuje aj v prípade operatívneho manažmentu, pre túto voľbu sa rozhodol jeden manažér z Oddelenia ľudských zdrojov. Pri návšteve podniku sme boli svedkom uvoľnenej atmosféry na tomto oddelení. Prekvapivo odlišnú odpoveď sme dostali od pracovníka ekonomického úseku, ktorý uviedol, že preferuje autokratický štýl. V rámci tejto úrovne sme tiež zaznamenali dvoch pracovníkov, a to z Výroby a Marketingu, ktorým je najbližší demokratický štýl, ktorý je evidentne v podniku najobľúbenejší, čo si dokážeme aj v tabuľke.

Tabuľka 3 Preferované štýly podľa úrovne manažmentu

	Autokratický štýl	Demokratický štýl	Liberálny štýl
Vrcholový manažment	1	1	0
Stredný manažment	0	4	2
Operatívny manažment	1	2	1
SPOLU	2	7	3
Pomer	16,7 %	58,3 %	25 %

Zdroj: Vlastné zobrazenie

Fakt, že v podniku je najviac obľúbený demokratický štýl sa nám potvrdilo aj v prípade pohľadu na všetkých respondentov, kde túto možnosť označilo 58,3% z nich. Takýto trend nie je len v našom podniku, ale prevláda aj vo väčšine podnikov na trhu.

Počet kritérií zohľadňovaných pri rozhodovaní

Každý pracovník na svojej pozícii rieši určité problémy, ktoré sú v značnej miere odlišné od ostatných pracovníkov. Taktiež sa rozhodovacie procesy rozlišujú podľa svojej zložitosti a náročnosti. Od toho sa odvíja aj počet kritérií, ktoré musia manažéri pri svojich rozhodnutiach zohľadniť. Čím je viac kritérií pri rozhodovaní, tým je problém zložitejší a taktiež manažér potrebuje viac času na kvalitné rozhodnutie.

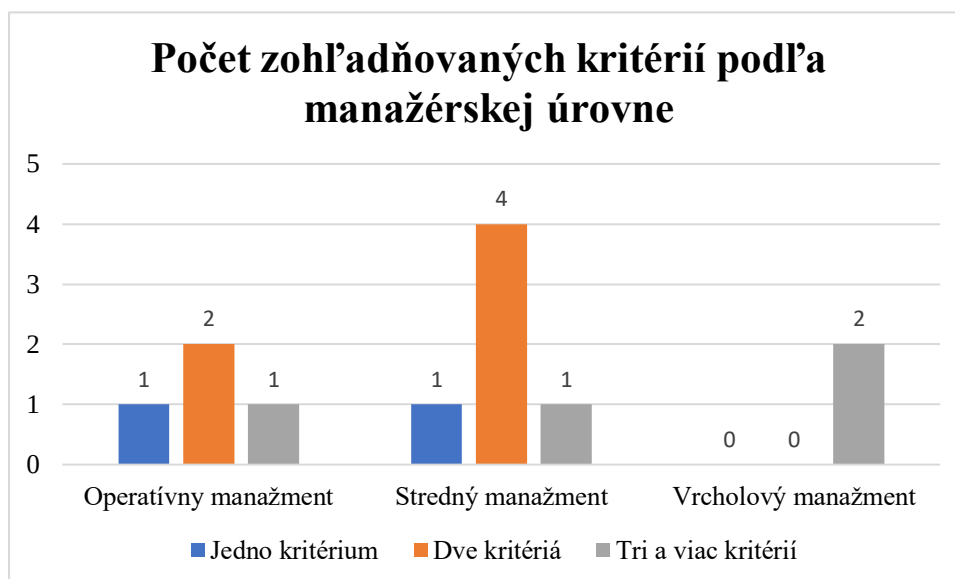
Výsledky, ktoré sme dosiahli pri vrcholovom manažmente nie sú príliš prekvapivé. Pri tejto otázke dokonca vidíme aj zhodu pri oboch vysoko postavených manažéroch. Tí uviedli, že pri svojom rozhodovaní zohľadňujú tri a viac kritérií, čo je vzhľadom na ich špecifickú prácu aj v celku pochopiteľné. Či už ide o vedenie spoločnosti alebo ekonomického vedúceho, obaja prijímajú dôležité a zložité problémy, ktorých riešenie je potrebné intenzívne premyslieť. Na samotný problém sa je treba pozrieť z rôznych uhlov pohľadu a tak teda zvážiť viacero kritérií, ktoré si môžu aj vzájomne konkurovať, preto sa manažér snaží urobiť, čo najlepšie rozhodnutie.

Vzhľadom na počet stredných manažerov v dotazníkovom prieskume je jasné, že výsledky nebudú zhodné práve naopak, medzi týmito manažermi máme zastúpené všetky odpovede, čo nám dokazuje, že každé oddelenie rieši inak štruktúrované problémy. Napríklad pracovníčka Oddelenia ľudských zdrojov pri svojom rozhodovaní pracuje len s jedným kritériom, pričom pracovník z výrobného úseku sa rozhoduje podľa minimálne

troch rôznych kritérií. Zvyšní štyria pracovníci z ostatných oddelení uviedli, že v rámci svojej pracovnej činnosti berú na zreteľ dve kritériá.

Pri menších kompetenciách operatívneho manažmentu je prekvapivé, že aj títo pracovníci čelia rôznemu počtu kritérií a teda aj ich problémy sú do určitej miery zložité. Pracovník ekonomického úseku pri svojich zložitých rozhodnutiach o finančnej stránke podniku pracuje s minimálne tromi kritériami, rovnako ako jeho nadriadený, ktorý už bol spomenutý. Po dve kritériá zohľadňujú zamestnanci Marketingu a Logistiky, ktorí tiež riešia zložité a pre podnik dôležité problémy. Najmenej kritérií a to jedno je uvedené pri respondentovi z výrobného úseku.

Graf 8 Počet zohľadňovaných kritérií pri rozhodovaní



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako si môžeme všimnúť, počet kritérií príliš nezáleží na tom, t. j. na akej úrovni manažmentu pracujete. Dôležitejším faktorom je povaha pracoviska a pridelených úloh. Jediná zhoda bola vo vrcholovom manažmente, kde 100% účastníkov čelí trom alebo viacerým kritériám. Polovica respondentov označila možnosť dvoch kritérií a najmenej, jedno kritérium zohľadňuje 16,7% opýtaných.

Postoj manažérov k riziku

V tejto otázke sme sa manažérov pýtali ako pri svojej práci pristupujú k riziku v rámci rozhodovacích procesov. Respondentom sme dali na výber tri možnosti: pozitívny, negatívny alebo neutrálny postup. Riziko pri rozhodovaní má svoje výhody a nevýhody, ak

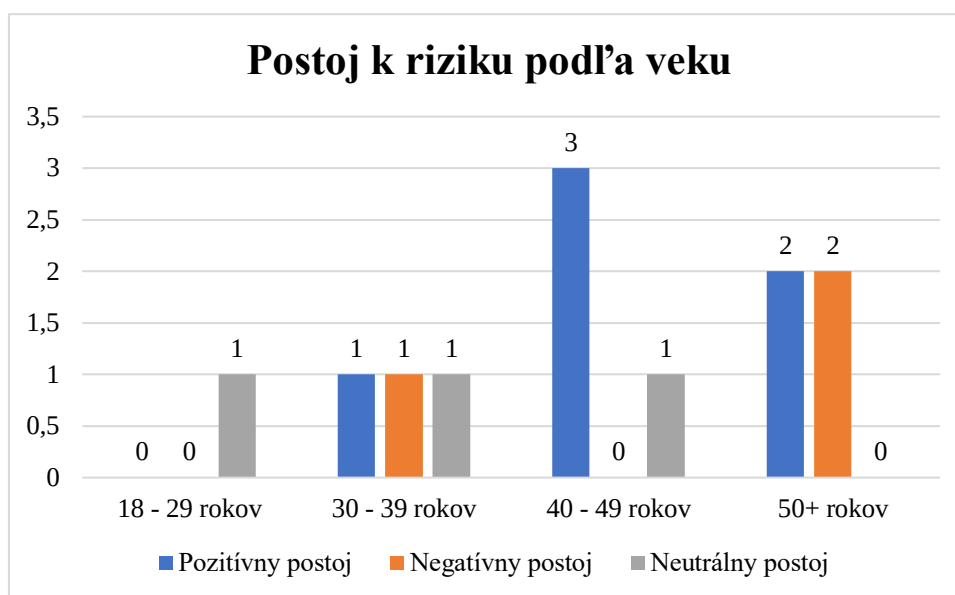
manažér riskuje môže tým urobiť dobrý ťah, ktorý podniku prinesie určitú výraznú pridanú hodnotu. Môže sa stať však to, že risk nevyjde a manažér svojím rozhodnutím môže poškodiť spoločnosť, v ktorej pracuje. V prípade opakovania sa takej situácie môže vedenie vyvodiť voči manažérovi rôzne dôsledky. Hovorí sa, že k riziku viac inklinujú mladší ľudia, takže pri tejto otázke zistíme, či to platí aj pre náš vybraný podnik.

Situácia, ktorú sme mohli sledovať v naposledy analyzovanej otázke sa vyskytuje aj v tomto prípade a teda máme od oboch vrcholových manažérov zhodné odpovede. Oba respondenti nám odpovedali, že u nich zvyčajne prevláda pozitívny postoj k riziku. Ako už bolo spomenuté ide o skúsených manažérov, ktorí vedia ako sa zachovať v určitých situáciách a možno sa podniku výrazne finančne darí aj vďaka tomu, že TOP manažéri pri tvorení rozhodnutí radi riskujú. Oba oslovení pracovníci majú viac ako 50 rokov a tak v tomto prípade neplatí, že starší ľudia majú potenciál sa vyhýbať riziku.

Názory manažérov strednej úrovne sa opäť líšia, avšak zo všetkých dostupných možností boli označené len dve. Manažérka ľudských zdrojov, a taktiež dvaja zamestnanci vo výrobe označili negatívny postoj k riziku. Môže to byť spôsobené povahou daného človeka, ktorý je nielen v pracovnom, ale aj osobnom živote opatrný a nerád riskuje. Takýto človek preferuje stabilitu, prijme najradšej nízke riziko, s ktorým však ide ruka v ruke aj nižší profit. Naopak dvaja technologovia a taktiež pracovník logistiky majú pozitívny prístup k riziku a vďaka dnešnej rýchlej dobe, ktorá vyžaduje dravých ľudí je u nich väčšia šanca na kariérny postup. Na tejto úrovni však vidíme rozdielnú situáciu oproti vrcholovému vedeniu, a to v tom, že $\frac{2}{3}$ odpovedí s negatívnym postojom bolo od zamestnancov, ktorí mal viac ako 50 rokov.

V rámci operatívneho manažmentu sa nám objavuje možnosť, ktorá ešte vo vyšších stupňoch riadenia nebola spomenutá. Traja zo štyroch účastníkov dotazníka v tejto kategórii označili, že majú k riziku neutrálny postoj. Znamená to, že sa súčasne nevyhýbajú riziku, ale taktiež ho príliš nevyhľadáujú. Z rozhovoru sme zistili, že manažéri každý problém analyzujú individuálne, a pritom vždy zhodnotia, aké vysoké je riziko a podľa toho sa následne rozhodnú, čo urobiť ďalej. Jeden výskyt pozitívneho prístupu sme zaznamenali pri pracovníkovi ekonomického oddelenia.

Graf 9 Postoj k riziku podľa veku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky nášho výskumu dokázali, že neexistuje korelácia postoja k riziku a veku. Vidíme, že v skupine od 18 do 39 rokov má pozitívny prístup k riziku iba 25% respondentov, pričom v ďalších dvoch vekových skupinách je tento pomer oveľa vyšší, a v percentuálnom vyjadrení je to 62,5%. Zaujímavosťou je aj rovnaký pomer negatívneho postoja, ktorý je pri mladších aj starších zamestnancoch rovnaký a to na hodnote 25%. Postoj k riziku teda závisí vo veľkej miere od osobných preferencií a povahy manažéra.

Delegovanie právomocí na podriadených

Pod delegovaním si môžeme predstaviť prenesenie určitých kompetencií alebo úloh na iného spolupracovníka, prípadne na manažéra nižšej úrovne. Tejto problematike sme venovali dve otázky. V prvej sme sa pýtali na to ako často manažéri delegujú úlohy na svojich podriadených. Pokračovali sme však konkrétnejšou otázkou, kde sme chceli vedieť, z akého dôvodu manažéri delegujú úlohy pre svojich kolegov. Pri prvej otázke sme sa pýtali, či právomoci delegujú veľmi často, často, občas alebo nikdy. V druhej otázke sme dali respondentom možnosť uviesť vlastnú odpoveď, ktorú však žiadny manažér nevyužil. Bolo možné si však vybrať aj zo štyroch nasledovných možností:

- Nový pohľad na problematiku.
- Nedostatok času na úlohu.
- Podriadení sa cítia viac užitoční.
- Nedelegujem pracovné úlohy.

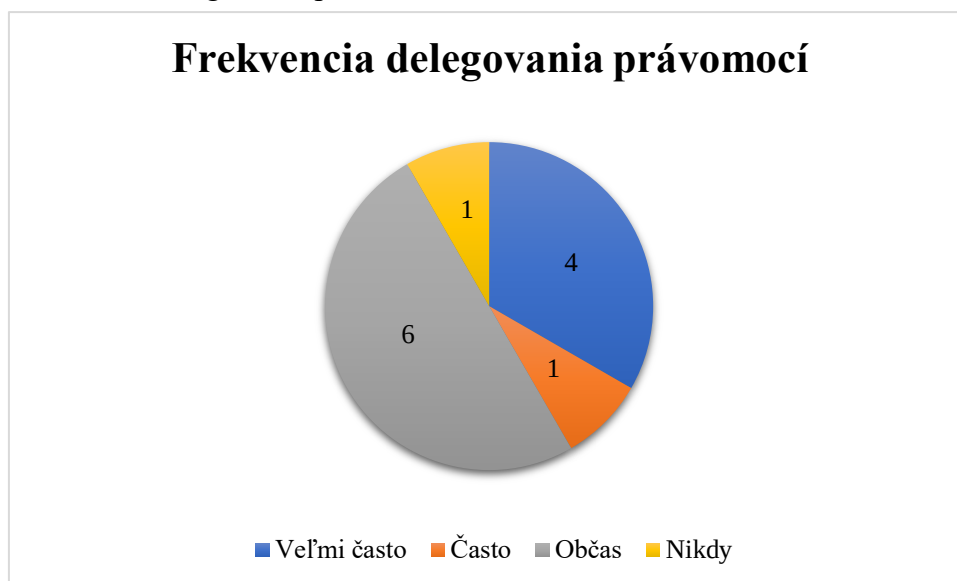
Vedúci pracovníci uviedli, že často, respektíve veľmi často delegujú pracovné úlohy. Je to spôsobené zrejme tým, že títo manažéri musia rozhodovať o mnohých veciach a s tým je spojené to, že majú aj veľa pracovných povinností. Vedúci ekonomického oddelenia ako dôvod uviedol to, že sa snaží dať svojim podriadeným pocit dôležitosti a taktiež sa vzhľadom na vek snaží pomocou delegovania zo svojich podriadených spraviť lepších manažérov pre ich budúcu kariéru. Druhý manažér na vrchole podnikovej hierarchie má na starosti veľa úloh, spolupracuje aj s materskou spoločnosťou a tak je pochopiteľná jeho voľba, v ktorej označil dôvod „Nedostatok času na úlohu“.

V najpočetnejšie zastúpenej skupine, teda v rámci stredného manažmentu vidíme opäť rôznorodé výsledky. Delegovanie v tejto skupine nie je až také rozšírené, keďže predsa ide o nižší stupeň riadenia. Polovica opýtaných uviedla, že zverené úlohy deleguje iba občas. Dokonca jeden manažér z výrobného oddelenia sa vyjadril, že nikdy nedeleguje úlohy iným zamestnancom. Je možné, že pracovník príliš nedôveruje svojim podriadeným alebo z jeho pracovnej náplne vychádza to, že delegovanie vôbec nie je potrebné. Pri druhej otázke sme zaznamenali rôzne odpovede, ale s 50% bola na prvom mieste možnosť, že v rámci delegovania sa manažéri snažia do problému priniesť nové svetlo, ktoré prichádza s ľuďmi, ktorí ako nová krv nazrú do problematiky. Druhý pracovník výrobného úseku a tiež manažér technologických záležitostí sa vyjadrili, že nemajú čas dané úlohy riešiť a preto ich delegujú na ostatných členov ich oddelenia.

Zo súboru operatívnych manažérov sa nám pracovník ekonomického oddelenia opäť vymyká zo sledovanej skupiny, keďže ako jediný označil, že veľmi často deleguje svoje právomoci na podriadených a ako dôvod uviedol to, že na zverené úlohy nemá dostatok času a preto musí niektoré povinnosti posunúť na niekoho iného. Zvyšní manažéri nižšej úrovne uviedli, že delegujú úlohy len občas, čo môže znamenať, že to robia len v prípade neprítomnosti v práci alebo ak sa im náhle nakopia pracovné povinnosti. Dvaja z nich sa vyjadrili, že pomocou delegovania chcú v podriadenom prebudiť akýsi pocit väčšej užitočnosti, čoho výsledkom môže byť aj zvýšený výkon daného zamestnanca, ktorý bude pre podnik pracovať oduševnenejšie.

Pomocou dvoch grafov si postupne graficky aj písomne zhrnieme výsledky oboch otázok, ktorým sme sa venovali.

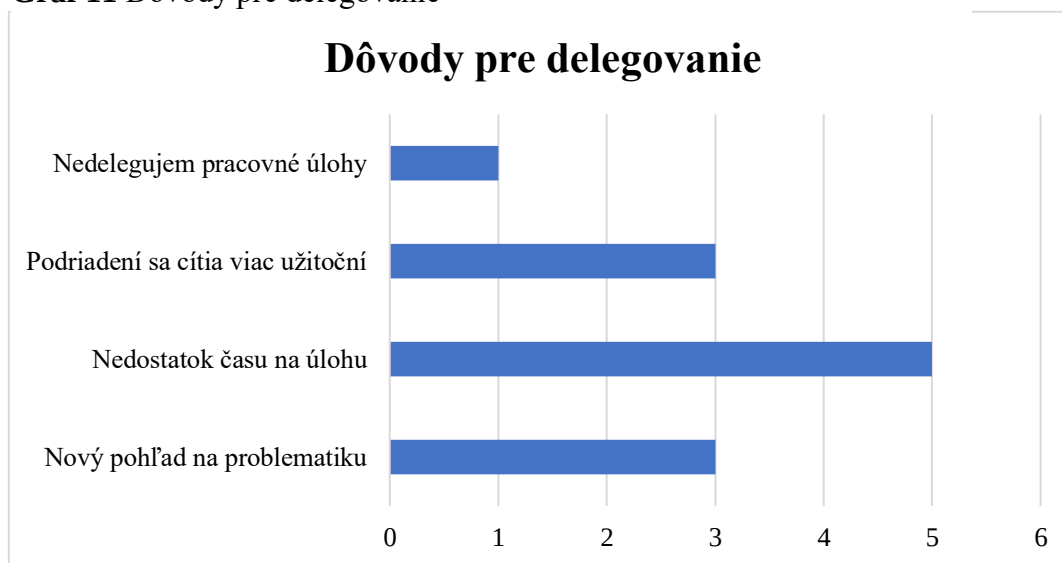
Graf 10 Frekvencia delegovania právomocí



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri pohľade na graf vidíme výraznú prevahu dvoch odpovedí, ktoré boli označované v 83,3% prípadov. Ide o odpovede „Občas“ a „Veľmi často“. Tiež si môžeme všimnúť, že 11 respondentov z 12 deleguje pracovné úlohy aspoň občas. Delegovanie je teda v podniku výrazne prítomné, avšak opäť sa stretávame s tým, že jeho intenzita je determinovaná povahou toho-ktorého pracovného miesta. Vedúci teda nemajú všetku ťarchu problémov na svojich pleciah, ale zapájajú do procesu aj nižšie postavených spolupracovníkov.

Graf 11 Dôvody pre delegovanie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri dôvodoch môžeme sledovať, že okrem možnosti nedelegovania žiadnych úloh nie je príliš veľký rozdiel vo výskyte odpovedí, avšak najčastejšie označovaná bola možnosť nedostatočného časového fondu. Je to spôsobené hlavne dnešnou rýchlou dobou, ale aj znižovaním nákladov na zamestnancov, ktorí následne majú riešiť viac problémov za rovnakú odmenu. Taktiež je potešujúce, že vedúci pracovníci často myslia na svojich podriadených v tom zmysle, že im dajú pocit užitočnosti a myslia aj na blaho firmy, keďže sa pomocou nových nápadov snažia dať problému „nový rozmer“.

Používanie empirických metód rozhodovania

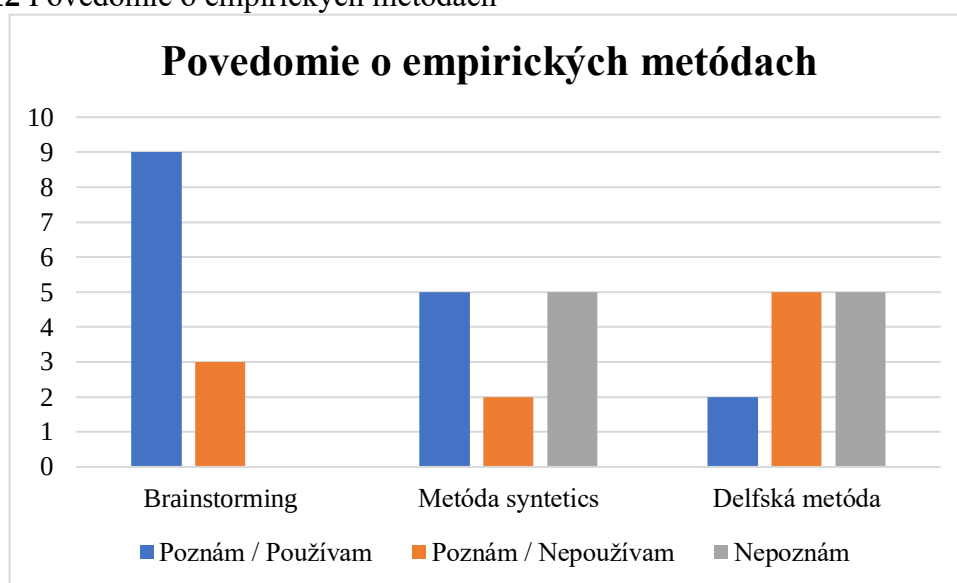
Manažéri pri svojich rozhodovacích činnostiach používajú metódy rôzneho druhu, ktoré im dokážu pomôcť pri riešení problémov, ktorým každodenne čelia. Patria do nich aj empirické, ktoré sme si spoločne s ostatnými teoreticky objasnili v prvej kapitole práce. V tejto otázke sme sa teda pýtali, či uvedené empirické metódy poznajú a v prípade ak áno, či ich aj pri svojej práci využívajú. Krátkym textom sme respondentom priblížili každú z variant, čo platí aj pre zvyšné otázky dotazníka.

Brainstorming je odbornou verejnosťou považovaný za asi najznámejšiu metódu, ktorá je používaná aj širokou verejnosťou a tak sme si mysleli, že nebolo nutné ju príliš predstavovať. To sa nám potvrdilo aj v našom prieskume, kde dosiahla táto metóda výborné výsledky. Zo všetkých opýtaných túto metódu poznalo 100% manažérov a len 25% uviedlo, že metódu síce pozná, ale pri práci ju nepoužíva. Nezaznamenali sme teda žiadnu odpoveď o neznalosti metódy. Išlo o dvoch pracovníkov výrobného úseku a jedného nižšieho vedúceho pôsobiaceho na ekonomickom oddelení.

Keď sme sa Metóde syntetics venovali na začiatku práce v teoretickej rovine, povedali sme si, že ide o podobnú metódu ako Brainstorming, avšak účinnejšiu, ale aj o niečo ťažšiu na uskutočnenie. Boli sme toho názoru, že sa jedná o výrazne menej známu metódu ako už spomenutý Brainstorming. Túto myšlienku sa nám podarilo potvrdiť aj na príklade dotazníka umiestneného do nami vybranej spoločnosti. Oproti vyššie spomenutej známejšej metóde sa nám tu vyskytla tretia možná odpoveď a to že danú metódu nepoznajú. Vyjadriilo sa tak 41,67% opýtaných manažérov. Avšak rovnaké percento respondentov uviedlo, že danú metódu poznajú a zároveň ju využívajú pri rozhodovaní. Veľké rozdiely sme zaznamenali pri jednotlivých stupňoch riadenia, kde vo vrcholovom manažmente bolo povedomie o metóde 100-percentné s tým, že pracovník ekonomického oddelenia ju však nepoužíva. Na opačnej strane barikády sme pri operatívnom manažmente mali 75% odpovedí o neznalosti danej metódy.

Delfská metóda je tiež považovaná na značne účinnú, avšak je časovo a finančne náročná a možno aj z toho dôvodu sa nedostala do výrazného povedomia spoločnosti a aj samotných vedúcich oddelení. Nie je potom pre nás prekvapujúcim faktom, že iba dvaja manažéri (16,7%) uviedli, že o metóde vedia a našli jej využitie pri práci. Prekvapivo išlo o manažerov nižšej úrovne. Zvyšných 10 manažerov sa pomyselne rozdelilo na dve skupiny po piatich, kde jedna polovica metódu vôbec nepozná a druhá síce už o nej počula, avšak ešte s ňou nemajú skúsenosti. Dôvod takýchto výsledkov je hlavne časový faktor a taktiež nízke povedomie o tejto téme.

Graf 12 Povedomie o empirických metódach



Zdroj: Vlastné spracovanie

Aj vďaka grafickému náhľadu si môžeme všimnúť markantný rozdiel medzi popularitou a aj samotným používaním metód. Aj na modrej farbe, ktorá predstavuje znalosť metódy a jej používanie si môžeme všimnúť postupný pokles spôsobný stále nižšou popularitou danej metódy. Avšak pri každej metóde sme našli aspoň jedného pracovníka, ktorý ju používa, čo značí fakt, že manažéri sa snažia rôznymi modernými spôsobmi skvalitniť svoje rozhodovanie.

Používanie exaktných metód

V tejto otázke sme sa účastníkov dopytovali, že do akej miery poznajú rôzne exaktné metódy, celkový počet metód bol šesť. V prípade že ich poznajú nás zaujímalo, či ich aj reálne pri svojej práci používajú. Tri možnosti odpovedí boli rovnaké ako v predchádzajúcej otázke. Avšak tu sa zhodnosti prakticky končia, keďže sme oproti

predchádzajúcej kategórii zaznamenali oveľa menšiu obľúbenosť týchto metód medzi manažérmi.

Prvou metódou, na ktorú sme sa pýtali, bolo lineárne programovanie, ktoré dopadlo zo všetkých asi najlepšie, respektíve ho používa najviac manažérov. Pozná ju 75% opýtaných a štyria ju aj používajú, čo je celkovo 30% zo súboru. Manažérov, ktorí ju používajú sme našli v každom riadiacom stupni a to po jednom manažérovi, respektíve dvoch v prípade operatívneho manažmentu. Na tejto úrovni sa jednalo o oddelenia logistiky a výroby.

Štruktúrna analýza je používaná u menšieho počtu účastníkov prieskumu ako v prípade lineárneho programovania. Je používaná na oddelení logistiky a taktiež ju využíva aj ekonomický vedúci vo vrcholovom manažmente. Keďže ide o nesmierne skúseného zamestnanca je pochopiteľné, že pri svojej náročnej práci používa rôzne metódy. Na strednom stupni túto metódu nepoužíva nikto, pričom 50% z týchto vedúcich pracovníkov ju ani nepozná.

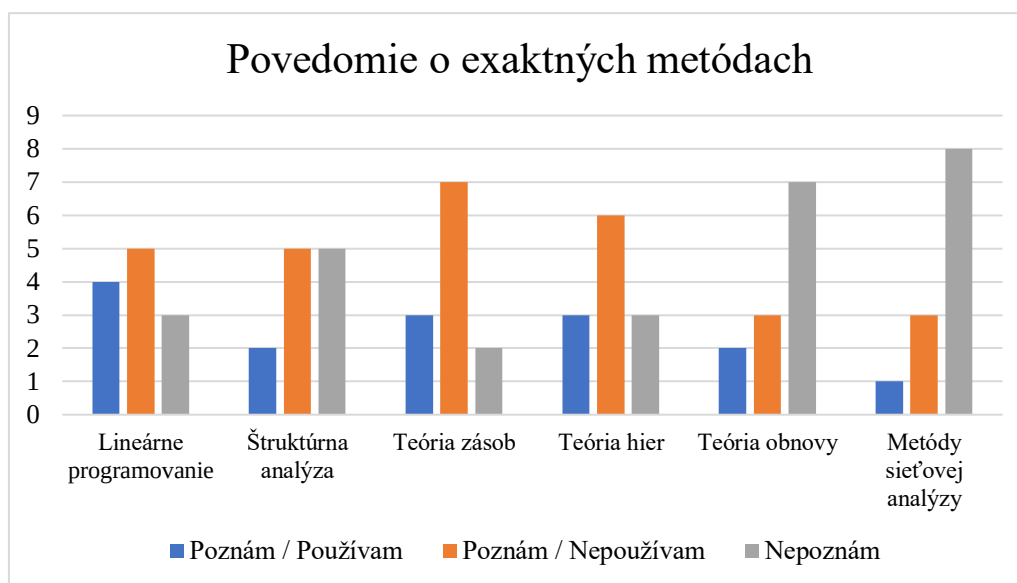
Teória zásob je používaná iba tromi pracovníkmi, ktorí patria do stredného, respektíve jeden do vrcholového manažmentu, konkrétne ide o ekonomického riaditeľa, ktorý sa pri finančnej stránke podniku musí zaoberať aj hospodárením so zásobami. Zvyšní dvaja manažéri sú situovaní na výrobe a technológii, pričom tieto oblasti sa tiež v istej miere zaoberajú zásobami. 58,33% manažérov má poznatky o tejto metóde, avšak ju prakticky nevyužívajú. Dvaja manažéri o existencii tejto metódy nevedeli.

Teória hier dosiahla v prieskume veľmi podobné výsledky ako teória zásob. Zhodne v každej manažérskej úrovni sme zaznamenali jednu odpoveď, ktorá poukazovala na používanie tejto metódy v podnikovej praxi. Týka sa to aj najvyššieho článku v hierarchii, ktorý sa pomocou nej snaží predchádzať konfliktom medzi personálom, pretože takéto rozpory môžu uškodiť výkonnosti podniku. Musí teda tento zamestnanec pôsobiť ako diplomat, ktorý vstupuje do konfliktov iných ľudí. Ďalej sa tejto metóde venujú aj dvaja pracovníci z technologickej a ekonomickej časti firmy, pričom každý je z iného stupňa riadenia. Polovica opýtaných síce pozná danú metódu, avšak jej použitie pri ich rozhodovaní pokladajú za nepotrebné. 25% o tejto metóde nemá žiadne informácie.

Keďže sa pri teórii obnovy jedná o obnovu hmotných statkov, používa ju opäť aj ekonomický manažér nižšej úrovne, ktorý má na starosti hospodárenie s majetkom. Okrem tohto človeka nám odpoveď o používaní tejto metódy dal len technológ stredného manažmentu. 58,33% manažérov, ktorý sa do výskumu zapojili nikdy nepočulo o tejto metóde a iba traja sa už s ňou počas života stretli, avšak ešte ju neuplatnili v praxi.

Najväčšou neznámou pre personál, ktorý nám vyplňoval dotazník je metóda sieťovej analýzy. Iba jeden pracovník a to konkrétne z výrobnjej časti sa vyjadril, že túto metódu pozná a taktiež ju pri svojej práci uplatňuje. Počet ďalších pracovníkov, ktorým táto metóda aspoň niečo hovorí je tri. Avšak, všetci ostatní zúčastnení sa zhodli, že doteraz nevedeli o čo v tejto metóde ide.

Graf 13 Povedomie o exaktných metódach



Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické zobrazenie nám potvrdilo tvrdenie, že exaktné metódy sú v našej spoločnosti menej obľúbené a využívané ako metódy empirické. Ako najmenej známe by sme mohli označiť dve metódy, ktoré sa nachádzajú na pravej strane grafu a to teória obnovy a metódy sieťovej analýzy. Najväčší pomer odpovedí „Poznám/Používam“ bolo pri metóde lineárne programovanie.

Používanie heuristických metód

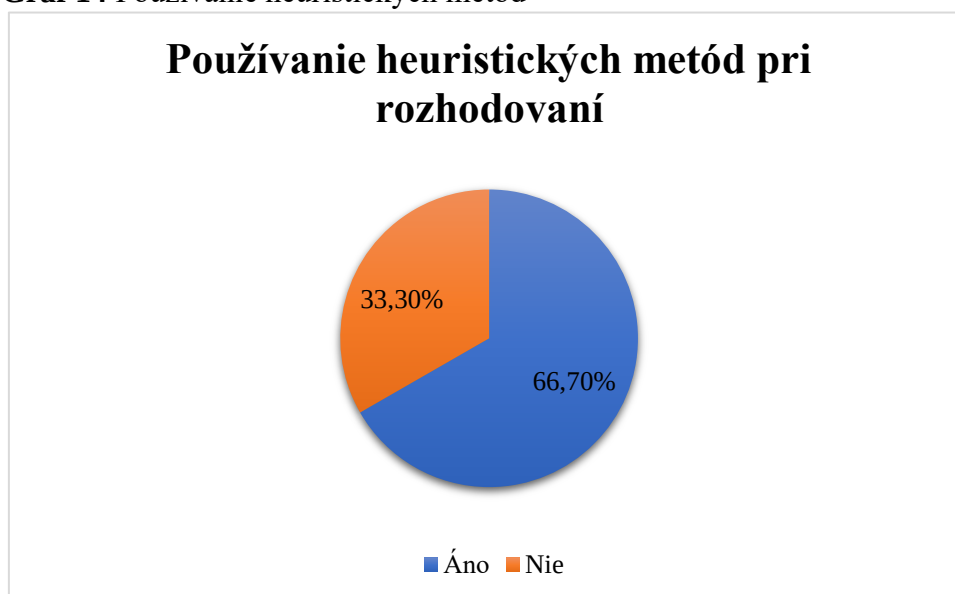
Tak ako bolo písané v teoretickej časti, heuristické metódy sa zväčša používajú pri problémoch, ktoré sú neurčité a nevieme ich vyriešiť nejakými exaktnými metódami. V rámci tejto metódy sa využívajú poznatky z rôznych vedných disciplín ako sú psychológia alebo logika. Cieľom tejto metódy je, aby sme sa vyhli bežným rozhodovacím chybám a rozvíjame pomocou nej tvorivé myslenie. Manažéri si vo svojej mysli vytvárajú ich vlastné modely ako by riešili dané problémy. Môžeme potvrdiť, že tieto metódy neboli vo väčšine prípadov našim respondentom neznáme.

Pri pohľade na výsledky tejto otázky sme zistili, že obaja členovia najvyššieho manažmentu patria medzi tých, ktorí pri svojej práci používajú heuristické metódy. Môže to byť spôsobené tým, že skutočne riešia komplexné a zložené problémy, ktoré nie vždy vyžadujú bežne zaužívané riešenia.

V rámci stredného manažmentu sa tiež často riešia zložité problémy, ktoré niekedy potrebujú osobitné riešenie. Ide vo väčšine prípadov o strednodobé problémy, ktoré nie sú menej dôležité ako tie dlhodobé a preto sa manažéri snažia do svojej činnosti zapájať aj heuristické metódy. Dokazujú to následne aj výsledky dotazníka, kde sme v tejto skupine mali iba jednu odpoveď, v ktorej účastník poprel, že by tieto metódy používal, pričom ide o výrobného pracovníka. Teda zvyšných päť zamestnancov má už s heuristickými metódami skúsenosti.

V operatívnom manažmente je situácia výrazne odlišná, dalo by sa povedať že aj opačná ako v predchádzajúcej skupine. Je to výsledkom toho, že nižší manažéri majú o niečo iné pracovné priority a taktiež sa zameriavajú na inak štruktúrované problémy, ktoré si nevyžadujú heuristické metódy. Jedinou výnimkou je jeden vedúci výroby, ktorý uviedol že takéto metódy používa.

Graf 14 Používanie heuristických metód



Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi zamestnancami vybranej spoločnosti môžeme sledovať nespochybniteľnú obľúbenosť heuristických metód, keďže dvaja z troch opýtaných ju skutočne pri svojom

rozhodovaní používajú. Podľa nášho názoru je to správne, lebo pomocou nich sa vieme dopátrať k riešeniu problému, ktorý by nám bol pri bežných metódach na míle vzdialený.

Posledné štyri otázky sú smerované na rozhodovanie za určitých podmienok a na to, aké metódy sú najčastejšie využívané v takýchto podmienkach.

Rozhodovacie procesy v podmienkach istoty, rizika a neistoty

Metódy, ktoré sa používajú v podmienkach istoty, rizika a neistoty sme si priblížili už v teoretickej kapitole tejto práce. Z názvov podmienok aj viac-menej vyplýva, v akej situácii by sme dané metódy mali použiť. Nám však teoretická rovina dôležitej problematiky nestačila a tak sme si ju zakomponovali aj do nášho dotazníka. Zúčastnených zamestnancov sme sa najprv opýtali, v akých podmienkach najčastejšie rozhodujú. Druhá skupina otázok bola smerovaná na konkrétne metódy, ktoré sa využívajú pri daných podmienkach a tak sme chceli od respondentov vedieť, ktorú z metód používajú najčastejšie, prípadne či nevedia posúdiť používanie daných metód.

Obaja najvyššie postavení účastníci prieskumu sa nám v dotazníku vyjadrili, že najčastejšie rozhodujú v podmienkach rizika. Ide o dôležitú pozíciu v spoločnosti, kde sa situácia často mení, vykonáva sa rozhodovanie do hĺbky problému, keďže sa často jedná o budúcnosť tohto ekonomického celku. Okolnosti sa vo svete najdôležitejších manažérov a strategických rozhodnutí často menia, veľa vstupov do rozhodovacích problémov je neznámych a preto je pochopiteľné, že obidvaja títo pracovníci rozhodujú v podmienkach rizika.

Aj v strede pomyselného hierarchického stromu je v značnej miere zastúpené tzv. „rizikové“ rozhodovanie, ktoré nám potvrdila polovica opýtaných na tomto stupni riadenia. Dvaja pracovníci a to konkrétne technolog a personalista, nám oznámili, že sa vo väčšine prípadov rozhodujú v podmienkach neistoty. Znamená to, že nevedia, aké okolnosti môžu nastať a taktiež nie sú známe pravdepodobnosti výskytu možných javov. Jeden výrobný pracovník uviedol, že nevie posúdiť za akých okolností vykonáva rozhodovacie procesy.

Posledný druh odpovede sme našli až pri prieskume výsledkov nižšieho manažmentu. Potvrdzuje sa tým, že len málokto v dnešnej rýchlej a nestabilnej dobe pozná, že presne aké stavy okolia sa pri jeho rozhodovaní vyskytnú. Jediný pracovník, ktorý uviedol, že sa rozhoduje za podmienok istoty, má zverených podriadených vo výrobnjej časti podniku. Rizikové rozhodovanie vykonáva pracovník logistiky. Ako pri vedúcich pracovníkoch, tak aj na tej najnižšej úrovni sme zaznamenali dve odpovede, ktoré nám

odkazovali na rozhodovanie za podmienok neistoty, týka sa to oddelenia logistiky a ekonomického oddelenia.

Graf 15 Rozhodovanie v podmienkach istoty, rizika a neistoty



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe č. 15 sledujeme neprekvapivé výsledky, a to že iba jeden pracovník uviedol, že pri rozhodovaní vie o všetkých faktoroch, ktoré vplývajú na jeho konečné rozhodnutie. Aj v bežnej ekonomickej praxi je táto situácia veľmi zriedkavá. V oveľa väčšej miere je rozšírené rozhodovanie za dvoch podmienok, za podmienok rizika a neistoty. Tento trend je podobný aj v našej vybranej spoločnosti, kde sa za týchto podmienok rozhoduje až 83,3% účastníkov dotazníka. Musíme však pripomenúť, že sme sa pýtali na to v akých podmienkach **najčastejšie** rozhodujú.

Používanie metód v podmienkach istoty

Pri tejto otázke sme chceli vedieť aké metódy manažéri využívajú v prípade rozhodovania v podmienkach istoty. Tým ľuďom, ktorí vyplňali dotazník sme dali štyri možnosti odpovedí a taktiež si mohli vybrať možnosť „neviem“, v prípade ak nemajú znalosť o takýchto metódach. Jednotlivé metódy, ktoré budeme teraz spomínať sme si stručne priblížili už v úvodnej kapitole.

Zvykneme sa na úvod venovať problematike z pohľadu vrcholového manažmentu a inak to nebude ani v tomto prípade. Manažér, ktorý pôsobí ako vodca spoločnosti označil možnosť využívania metódy viackriteriálneho hodnotenia variantov. Podľa nášho názoru

ide o jednu z tých jednoduchších metód, ktorá je však pre účely rozhodovania dostatočne účinná. Ekonomický riaditeľ si v tomto prípade zvolil o niečo náročnejšiu metódu, rozhodovacie siete. Je to grafická metóda, ktorú možno definovať ako prienik rozhodovacích stromov a rozhodovacej analýzy.

V rámci najširšieho súboru odpovedí v strednej úrovni riadenia sme získali tri druhy rôznych odpovedí. Najviac prevažovala Metóda určenia úrovne nárokov, ktorá bola označená v tomto súbor trikrát z celkových šiestich odpovedí a je využívaná na HR oddelení a taktiež aj technologickom a výrobnom. V posledných dvoch spomenutých oddeleniach taktiež robia zamestnanci, ktorí používajú metódu potláčania cieľov. Pracovník Logistiky pri svojej práci a pri problémoch, s ktorými sa pri nej stretne využíva už spomenutú metódu viackriteriálneho hodnotenia variantov.

Naposledy spomenutá metóda je taktiež používaná aj v operatívnom manažmente, a to na úseku Výroby. Metóda potláčania cieľov je spomenutá na tejto úrovni dvakrát, ide o manažéra ekonomického úseku, ale aj o marketingového špecialistu. Rozhodovacie siete, ktoré využíva aj vrcholový manažment je používaný pracovníkom logistiky. Ani jeden z dvanástich opýtaných neodpovedalo na túto otázku odpoveďou „Neviem“.

Graf 16 Používané metódy za podmienok istoty



Zdroj: Vlastné spracovanie

Môžeme povedať, že používanie metód je prakticky viac-menej rovnomerne rozložené a môžeme skonštatovať, že každú metódu používa aspoň jeden účastník. Je evidentné, že najviac používanou metódou je Metóda potláčania cieľov, ktorú označil

každý tretí respondent. Ide o metódu, kde má subjekt rozhodovania jedno prioritné kritérium, podľa ktorého sa rozhodne, aj keď existujú ďalšie kritéria, ktoré však odignoruje a vyberie si variant, ktorý má napríklad najlepšiu ním preferovanú hodnotu.

Používanie metód v podmienkach rizika

Z dotazníka sme sa už dozvedeli to, že polovica zo všetkých manažérov, ktorí s nami spolupracovali sa najčastejšie stretávajú s rozhodovaním v podmienkach rizika. Preto je viac než vhodné vybrať si pre daný problém správnu metódu, pomocou ktorej by sme mali uskutočniť, čo najlepšie rozhodnutie pre nášho zamestnávateľa. Opäť aj v tomto prípade sme vyplňajúcim dali na výber štyri najznámejšie metódy a tiež mali možnosť sa vyjadriť, že o takýchto metódach nevedia.

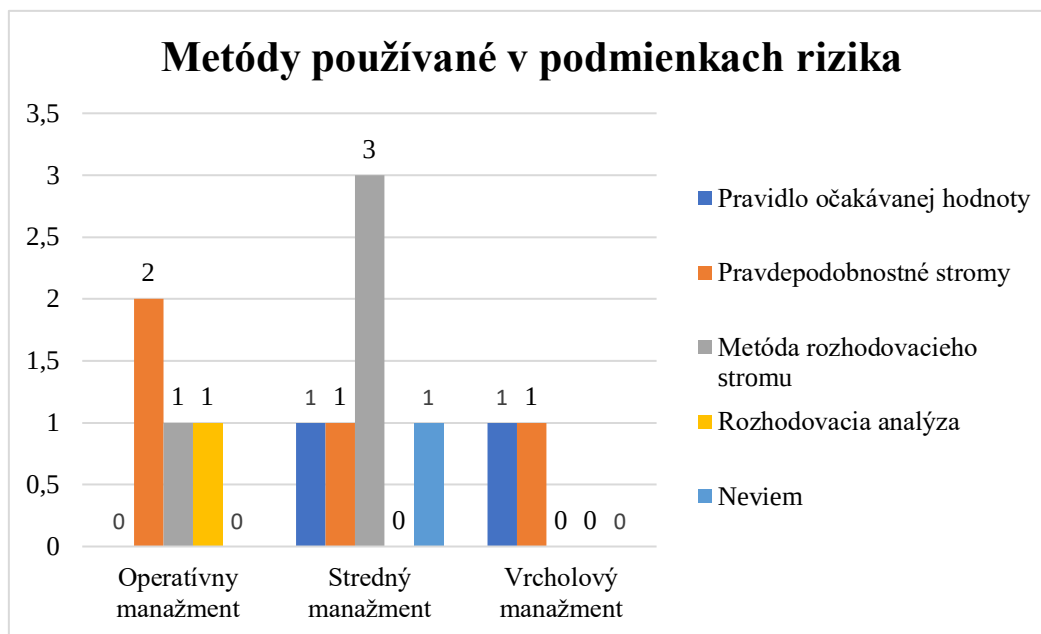
Najvyššie postavený človek spoločnosti sa v situácii rizika spolieha na pravidlo očakávanej hodnoty, zvané aj Bayesovo pravidlo, kde si manažér zvolí pre efekt každého variantu určitú váhu a tú následne vynásobí pravdepodobnosťou výskytu toho variantu. Myslíme si, že si tento pracovník vybral dobrú metódu, keďže musí počítať so všetkými variantami, ktoré môžu v ekonomike nastať a to nehovoríme len o interných, ale aj externých vplyvoch na podnik. Vedúci predstaviteľ ekonomického oddelenia pre potreby svojho rozhodovania modeluje pravdepodobnostné stromy, vďaka ktorým vie kvalitne posúdiť rôzne stavy okolia.

V strednej časti manažérskej hierarchie je v prípade podmienok rizika najobľúbenejšia metóda rozhodovacieho stromu, kde bola označená v polovici prípadov a celkovo 75% označení tejto metódy pochádza zo stredného manažmentu. Ďalší traja manažéri z tejto úrovne označili každý po jednu možnosť. Spomínané pravidlo očakávanej hodnoty bolo spomenuté u pracovníka Logistiky. Rovnako ako ekonomický riaditeľ, tak aj manažér-technolog používa pri pracovných problémoch rovnakú metódu pravdepodobnostných stromov. Jediná odpoveď „neviem“ bola uvedená pri pracovníkovi, ktorý sa zaoberá ľudskými zdrojmi, z rozhovorov vieme, že pracovník príliš nepozná takéto metódy a na svoju prácu v podmienkach rizika má vypracované vlastné postupy.

Manažéri na nižšej úrovni tiež používajú rôzne metódy na zlepšenie kvality rozhodovania. Po prvýkrát sa nám objavuje aj Rozhodovacia analýza, ktorá nie je príliš známa a preto nie je prekvapením, že ju označil iba jeden respondent, ktorý pracuje na oddelení Logistiky. Polovica odpovedí obsahovala odpoveď o pravdepodobnostných stromoch a pochádzala z dvoch oddelení a to výrobného a marketingového. Ekonomický

manažér označil odlišnú variantu a to v strednom manažmente obľúbenú, jednoduchú a prehľadnú metódu rozhodovacieho stromu.

Graf 17 Metódy používané v podmienkach rizika



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zistené skutočnosti o výskyte metód podľa stupňov riadenia máme prehľadne graficky vyjadrené. Ako vidíme, všetky metódy mali prakticky vyrovnaný výskyt až na Pravdepodobnostné stromy, ktoré tvoria polovicu odpovedí z operatívneho manažmentu. Ešte väčšiu prevahu mala metóda rozhodovacieho stromu, ktorá až trojnásobne prevýšila ostatné metódy v strednom manažmente. Tiež tu bola zaznamenaná jediná odpoveď, kde respondent nepoznal dané metódy a teda nemal znalosť o tom, že by nejaké z nich využíval. Vieme si taktiež všimnúť, že dve metódy, pravdepodobnostné stromy a metódy rozhodovacieho stromu tvoria až dve tretiny všetkých odpovedí.

Používanie metód v podmienkach neistoty

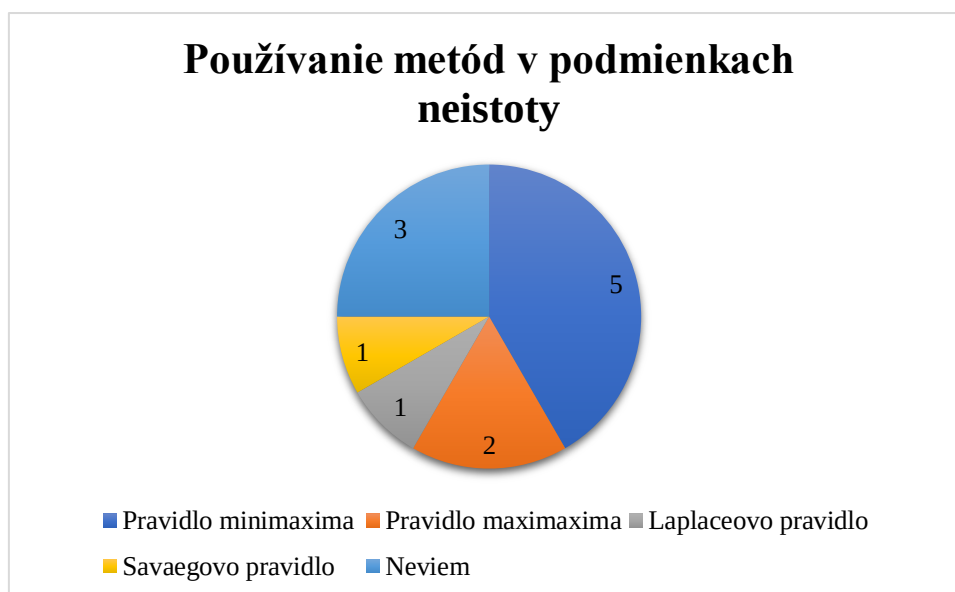
V tomto prípade už ide o metódy, ktoré sa používajú v takom prípade, že manažér, respektíve subjekt rozhodovania nepozná ani len pravdepodobnosť, že nastane určitý jav alebo stav okolia. Je nespochybniteľné, že pre zodpovedného zamestnanca je značne ťažké za takýchto podmienok rozhodovať. Preto si pomáha rôznymi metódami, ktoré by mu do rozhodovania mali priniesť nové svetlo. Tieto metódy sme označili v poslednej otázke a pýtali sme sa, akú metódu za týchto podmienok používajú.

Odpovede vrchných predstaviteľov účtovnej jednotky boli tentokrát zhodné, keďže si obaja respondenti z tejto časti podniku zvolili podľa predpokladov asi najjednoduchšie a najbežnejšie Pravidlo minimaxima, ktorého podstata bola už spomenutá v prvej kapitole tejto záverečnej práce.

Spomenuté pravidlo bolo zvolené aj s v skupine stredných manažérov, avšak žiadna zhoda tak ako bolo vyššie uvedené pochopiteľne nenastala. Dvaja pracovníci sa vyjadrili, že sa v pracovnom čase venujú tejto metóde. Tiež je tu zastúpené pravidlo na podobnej podstate a to Pravidlo maximaxima, s ktorým sa môžeme stretnúť na úseku HR. Boli tu po jednom spomenuté aj pravidlá, ktoré sú nie príliš časté a veľa manažérov o nich nemá veľa informácií, jedná sa o Savageovo a Laplaceovo pravidlo. Manažér, ktorý sa venuje činnostiam spojeným s výrobou odpovedal, že neviem o takýchto metódach a nemá znalosť o tom, že by nejaké z nich skutočne používal.

To isté sa dvakrát stalo aj v tretej skupine vedúcich pracovníkov, kde nám dvaja zúčastnení z oddelení Výroby a Logistiky uviedli, že majú nevedomosť o metódach, ktoré boli prezentované v otázke. V tomto prípade ide o polovicu z počtu opýtaných. Druhá polovica využíva dve pravidlá, ktoré tiež boli spomenuté, a to pravidlá maximaxima a minimaxima, ktoré je, ako sme po analýze tejto otázky zistili, medzi manažérskym personálom veľmi obľúbené.

Graf 18 Používanie metód v podmienkach neistoty



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri analýze sa nám potvrdili niektoré fakty, ktoré sme predpokladali pri tvorení tejto otázky. Najvyšší počet odpovedí „Neviem“ z posledných troch otázok sa prezradil, že ide o menej známe a málo používané metódy. Pri pravidle minimaxima ide o relatívne jednoduché riešenie, ktoré je možno aj preto tak obľúbené medzi manažérmi a celkovo predstavuje až 41,7% zo všetkých odpovedí. Najmenej známe metódy sú očakávané na poslednom mieste, keďže ich označil zhodne iba jeden účastník.

5 Diskusia

V časti Výsledky práce sme vybranú spoločnosť analyzovali pomocou vypracovaného dotazníka, ktorý sme na vyplnenie poskytli pracovníkom firmy. Celkovo sa do dotazníku zapojila dvanásť manažérov, ktorí vykonávajú svoju činnosť na rôznych riadiacich stupňoch, s čím sme teda pracovali pri každej položenej otázke.

Začiatok štvrtej kapitoly patril identifikácii účastníkov prieskumu, ktorí nám vyplnili dotazník, ktorý bol samozrejme anonymný. Skúmanú skupinu sme si analyzovali podľa rôznych faktorov ako je vek respondenta, jeho pohlavie, dĺžka pôsobenia v podniku, jeho zaradenie do určitého stupňa riadenia, ale aj to v akej funkčnej oblasti daný človek pôsobí. Aj prostredníctvom týchto informácií sme potom dokázali rozlišovať, aké správanie a spôsob rozhodovania má zamestnanec s určitými skúsenosťami a aj vzhľadom na jeho vek. Jednotlivé otázky sme postupne analyzovali a väčšinu odpovedí sme porovnávali podľa stupňa riadenia, v ktorom manažér pracuje.

Na začiatku analýzy nás potešil fakt, že väčšina účastníkov sa vyjadrila, že problémy, ktoré riešia, sú vo veľkej miere zrozumiteľné, čo je podľa nášho názoru základom pre správne a kvalitné rozhodovanie. Ak subjekt rozhodovania presne vie, aký problém má riešiť, je to dobrý úvod do začiatku rozhodovacieho procesu. Všimli sme si akúsi vyrovnanosť medzi kolektívnym a individuálnym rozhodovaním, o ktorom sme zistili, že je v určitej miere závislé na konkrétnom druhu pracovného miesta a problémoch, ktoré sa na ňom musia riešiť. Od stupňa riadenia napríklad závisí aj časový úsek, na ktorý bude mať vplyv dané rozhodnutie, keďže vieme, že napríklad vrcholový manažment sa vo všeobecnosti zaoberá dlhodobými strategickými záležitosťami.

Dozvedeli sme sa aj fakt, že to čo pomáha manažérovi pri rozhodovaní súvisí s tým, čo zažil počas svojej doterajšej kariéry. Potvrdila sa nám výrazná prevaha voľnejších štýlov riadenia, keďže sme už aj pri rozprávaní s pracovníkmi zistili, že v podniku vládnu dobré medzilidské vzťahy, ktoré často vyúsťia aj do vyššej efektívnosti práce a následne lepším finančným výsledkom. O zložitosti rozhodovacích problémov vypovedá aj množstvo variantov, ktoré musia brať manažéri do úvahy. Dobrým znamením je aj pozitívny postoj k riziku, keďže to môže mať dobrý vplyv na rozhodovanie. S väčším rizikom, ale prichádza aj väčšia šanca na zlé rozhodnutie, čo však manažéri v podniku akceptujú. Zaujala nás aj problematika delegovania pracovných úloh, ktorej sme venovali dve otázky. Delegovanie môže byť pre podriadených prínosné, avšak len v tom prípade, ak ich posúva vpred. Delegovanie by nemalo byť len o tom, že podriadeným dávame podradnú a nepríjemnú

prácu, ktorú nechceme sami robiť. Chceli sme však vedieť aj dôvod, prečo pracovníci delegujú právomoci. V dnešnom rýchlom a dynamicky sa meniacom svete je jasné, že pracovníci majú stále viac a viac povinností a tak určite nikoho neprekvapil fakt, že najčastejší dôvod delegovania je práve nedostatok času na danú úlohu.

Záverečnú časť otázok sme venovali opytovaniu sa na samotné metódy, ktoré sú manažérmi používané v pracovnom čase. Pre kvalitné rozhodovanie je nutné vedieť, aké metódy je potrebné použiť v prípade podmienok istoty, rizika a neistoty. Mohli sme sledovať, že metódy, ktoré sú všeobecne najznámejšie a majú jednoduché prevedenie, sú pracovníkmi najobľúbenejšie a najviac rozšírené. Naopak tie, ktoré boli menej rozšírené sa v našom prieskume objavovali len sporadicky a niektoré metódy dokonca manažéri ani nepoznali. Z rozprávania personálu spoločnosti však vieme, že ďalšie metódy nepotrebujú a podľa ich názoru je rozhodovací proces dostatočne kvalitný, čo dokazujú aj stále sa zlepšujúce finančné výsledky.

Zo spomenutých skutočností je jasné, že podnik má rozhodovacie procesy na veľmi dobrej úrovni, avšak určite je tu priestor na rôzne vylepšenia, ktoré by sme v nasledujúcich riadkoch chceli navrhnúť. Navrhovali by sme zvýšiť mieru delegovania právomocí, ktoré je pri väčšine opýtaných zastúpené len v malej miere. Delegovanie môže nielen uľahčiť život danému manažérovi, ale pocit dôležitosti a zvyšovanie zodpovednosti pre podriadených môže byť impulzom pre vyšší pracovný výkon, ktorý môže vyústiť aj do väčšieho objemu príjmov. Vhodné by bolo teda manažerov viac informovať o možnostiach delegovania, a taktiež vysvetliť jeho nesporný význam aj podriadeným pracovníkom. Ďalším miernym negatívom je neznalosť niektorých metód rozhodovania v určitých podmienkach. Odporučili by sme podniku, aby zamestnancov pomaly nastavil na nové moderné metódy, ktoré by zrýchlili a skvalitnili rozhodovací proces. Avšak vo všeobecnosti sú mnohí zamestnanci skeptickí voči novým spôsobom práce. Vieme, že táto zmena nie je možná zo dňa na deň, avšak myslíme si, že poctivou a trpezlivou prácou s personálom spoločnosti by bolo možné dosiahnuť to, že by zamestnanci viac inklinovali k zmenám a taktiež by prejavovali viac nadšenia pre ciele svojho zamestnávateľa. Radi by sme odkázali vrcholovému manažmentu, že trpezlivá komunikácia je v tomto prípade základ, a ak sa podnik na túto dlhú cestu modernizácie vydá, môže po určitom čase pozorovať pozitívny vplyv takejto zmeny.

Záver

Rozhodovacie procesy sú pre manažéra každodennou záležitosťou. Ich dôležitosť sa nedá spochybniť, pretože každé správne rozhodnutie môže spoločnosť posunúť bližšie k jej cieľom. Taktiež, ak manažér robí správne a prospešné rozhodnutia, výsledkom môže byť postupom času jeho kariérny postup. Aj to je dôvod na to, aby sa manažér vzdelával v tejto problematike. Avšak najväčší záujem o vzdelávanie by mal prísť zo strany zamestnávateľa.

To bol jeden z dôvodov, prečo sme sa v prvej kapitole venovali všetkým úskaliam rozhodovacích procesov v teoretickej rovine. Rozhodovací proces sme si vo všeobecnosti opísali a priblížili si základnú terminológiu. Pokračovali sme následne prvkami, ktoré vstupujú do rozhodovacieho procesu. Taktiež sme si podrobne priblížili ako funguje proces rozhodovania a akými fázami si musíme prejsť. Na záver prvej kapitoly sme sa zamerali na rôzne metódy použiteľné pri rôznych podmienkach, ktorým musíme čeliť počas svojho pracovného pôsobenia.

V druhej kapitole sme čitateľovi objasnili, čo chceme prácou dokázať a aké hlavné a čiastkové ciele sme si stanovili. Tretia časť bola venovaná predstaveniu samotného podniku, v ktorom sme vykonávali výskumnú činnosť. Uviedli sme si aj to, aké techniky boli pri tejto práci použité.

Veľmi dôležitú časť tvorila štvrtá kapitola, kde sme využili nadobudnuté teoretické znalosti a skúmali sme ako rozhodovanie prebieha na príklade skutočnej firmy. Veľmi nás obohatili aj rozhovory so zamestnancami. Dobrú situáciu v podniku, ktorá nám bola povedaná pri osobných rozhovoroch sa potvrdila aj pri našom výskume. Myslíme si, že v podniku prebiehajú rozhodovacie procesy správne, čo môžeme vidieť aj na finančných výsledkoch za posledné roky. K tomu prispieva aj tá správna klíma na pracovisku, kde sú zamestnanci ako jeden kolektív. Ak bude podnik pokračovať v načatom trende a taktiež do pracovného procesu zapojí aj nové a moderné metódy, nepochybne sa nemusíme báť o jeho budúcnosť v ekonomickom priestore.

Zoznam použitej literatúry

Knižné tituly:

1. JANKELOVÁ, Nadežda – SZABO, Ľuboslav. *Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatňovanie v podnikoch SR*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 159 s. [11,11 AH]. ISBN 978-80-225-3393-5.
2. COLLIER, Paul M. *Accounting for managers : interpreting accounting for decision making*. John Wiley & Sons Ltd., 2003. 473 s. ISBN 0-470-84502-3
3. MAJDÚCHOVÁ, Helena – NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 261 s. ISBN 978-80-8168-169-1
4. MAJTÁN, Miroslav a kolektív. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016, 408 s. [24,60 AH]. Economics. ISBN 978-80-89710-27-0.
5. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.
6. SZABO, Ľuboslav a Nadežda JANKELOVÁ. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2010, 167 s. [7,657 AH]. ISBN 978-80-225-2953-2.
7. SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Edition, 2012. s. 105 – 111. ISBN 978-80-8078-455-3
8. TVERSKY, Amos - KAHNEMAN, Daniel. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science 185, 1974. s. 1124. ISBN 978-94-010-1836-4
9. SEDLÁK, Mikuláš – LÍŠKOVÁ, Caroline. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. s. 117-120. ISBN 978-80-8168-296-4
10. MÜLLER, Johannes. *Základy systematické heuristiky*. Praha : Institut řízení, 1975, s. 9-10.
11. FOTR - Jiří, DĚDINA - Jiří a HRŮZOVÁ - Helena. *Manažerské rozhodování*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-20-3.
12. VERMA – Dev. *Decision Making Style: Social and Creative Dimensions*. Global India Publications, 2009. 306 s. ISBN 978-93-80228-30-3
13. ALBRIGHT – Christian, WINSTON – Wayne. *Business Analytics: Data Analysis and Decision Making*. Cengage Learning, 2015. 990 s. ISBN 978-1-133-58826-9
14. FOTR, Jiří – ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

15. KOKLES, Mojmír – ROMANOVÁ, Anita. *Informatika*. Bratislava : Sprint 2, 2014. 243 s. ISBN 978-80-89710-13-3
16. PALÚCH, Stanislav. *Teória informácie*. Žilina : Žilinská univerzita, 2008. 152 s. ISBN-80-8070-XXX-X
17. SZABO, Ľuboslav – NAGYOVÁ, Livia – JANKELOVÁ, Nadežda. *Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, 134 s. ISBN 978-80-225-2597-8.

Internetové zdroje:

1. *Oficiálna stránka skupiny SAG. Organizačná štruktúra. [elektronický zdroj]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na internete: <https://www.sag.at/en/company/mission-statement-and-organization/>*

Prílohy

Príloha č. 1

Dotazník – Rozhodovacie procesy v manažmente podniku

Prvá časť - Identifikácia účastníkov

Pohlavie

- a) Muž
- b) Žena

Vek

- a) 18 – 29
- b) 30 – 39
- c) 40 – 49
- d) 50+

Označte, prosím, do akého stupňa riadenia patríte:

- a) Operatívny manažment (manažment nižšej úrovne)
- b) Stredný manažment
- c) Vrcholový manažment

Ako dlho už v podniku pracujete?

- a) 1 - 6 rokov
- b) 7 - 12 rokov
- c) 13 - 19 rokov
- d) 20 + rokov

V ktorej funkčnej oblasti podniku pôsobíte?

- a) HR
- b) Marketing
- c) Výroba
- d) Logistika
- e) Ekonomický úsek
- f) Technologický úsek
- g) Iné

Druhá časť - Rozhodovanie vo vybranom podniku

Sú pre vás rozhodovacie problémy, ktoré v práci riešite, zrozumiteľné?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Nie

Ako rozhodujete vzhľadom na počet zúčastnených subjektov rozhodovania?

- a) Individuálne
- b) Skôr individuálne
- c) Kolektívne
- d) Skôr kolektívne
- e) Iné

Aké rozhodnutia prijímate vzhľadom na časové rozpätie?

- a) Krátkodobé
- b) Strednodobé
- c) Dlhodobé

Čo je vám najviac nápomocné pri tvorení rozhodnutí?

- a) Intuícia
- b) Predchádzajúce skúsenosti
- c) Dostatok informácií
- d) Teoretické znalosti

Aký štýl riadenia najviac pri svojej práci preferujete?

- a) Autokratický
- b) Demokratický (participatívny)
- c) Liberálny (voľný)

Koľko kritérií najčastejšie musíte pri rozhodovaní zohľadňovať?

- a) Jedno kritérium
- b) Dve kritériá
- c) Tri a viac kritérií

Aký je váš postoj k riziku pri rozhodovaní?

- a) Pozitívny
- b) Negatívny
- c) Neutrálny

Ako často delegujete pracovné úlohy na svojich podriadených?

- a) Veľmi často
- b) Často
- c) Občas
- d) Nikdy

Z akého dôvodu delegujete pracovné úlohy?

- a) Nový pohľad na problematiku.
- b) Nedostatok času na úlohu.
- c) Podriadení sa cítia viac užitoční
- d) Nedelegujem pracovné úlohy.
- e) Iné

Poznáte, respektíve používate nasledujúce empirické metódy rozhodovania? (3 varianty odpovedí: Poznám / Používam, Poznám / Nepoužívam, Nepoznám)

- a) Brainstorming
- b) Metóda Syntetics
- c) Delfská metóda

Poznáte, respektíve používate nasledujúce exaktné metódy rozhodovania? (3 varianty: Poznám/Používam, Poznám/Nepoužívam, Nepoznám)

- a) Lineárne programovanie
- b) Štruktúrna analýza
- c) Teória zásob
- d) Teória hier
- e) Teória obnovy
- f) Metódy sieťovej analýzy

Používate pri rozhodovaní heuristické metódy?

- a) Áno
- b) Nie

V akých podmienkach sa najčastejšie rozhodujete?

- a) V podmienkach istoty
- b) V podmienkach neistoty
- c) V podmienkach rizika
- d) Neviem to posúdiť

Aké metódy rozhodovania používate v podmienkach istoty?

- a) Metóda potláčania cieľov
- b) Metóda určenia úrovne nárokov
- c) Metóda viackriteriálneho hodnotenia variantov
- d) Rozhodovacie siete
- e) Neviem
- f) Iné

Aké metódy rozhodovania používate v podmienkach rizika?

- a) Pravidlo očakávanej hodnoty
- b) Pravdepodobnostné stromy
- c) Metóda rozhodovacieho stromu
- d) Rozhodovacia analýza
- e) Neviem
- f) Iné