

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36069191763308292

ROZHODOVACÍ PROCES VO VYBRANOM PONDIKU

Diplomová práca

2019

Bc. Eva Zábranská

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

ROZHODOVACÍ PROCES VO VYBRANOM PONDIKU

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Eva Zábranská

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu som vypracovala samostatne na základe konzultácií a štúdia odbornej literatúry. Neporušila som autorský zákon a zoznam použitej literatúry som uviedla na príslušnom mieste.

Bratislava 30. 4. 2019

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani **doc. Ing. Nadežde Jankelovej, PhD.** za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

V Bratislave dňa 30. 4. 2019

ABSTRAKT

ZÁBRANSKÁ, Eva: *Rozhodovací proces vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 54 strán.

Cieľom práce je na základe analýzy súčasného rozhodovacieho procesu vo vybranom podniku vybrať najlepší variant riešenia zisteného problému.

Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 4 grafy, 3 tabuľky a 0 príloh.

Prvá kapitola je venovaná zhodnoteniu súčasného stavu problematiky na Slovensku i v zahraničí.

Venujeme sa tu definovaniu rozhodovania a rozhodovacieho procesu, jeho prvkov a jednotlivých fáz. V ďalšej časti charakterizujeme a analyzujeme samotný proces vo vybranom podniku, a identifikujeme problém. V záverečnej časti sa venujeme výberu a hodnoteniu alternatív riešenia zisteného problému. Výsledkom riešenia danej problematiky je výber najlepšieho variantu riešenia problému na podporu zefektívnenia vybraného procesu a za účelom zníženia nákladov.

Kľúčové slová: rozhodovanie, rozhodovací proces

ABSTRACT

ZÁBRANSKÁ, Eva: *The decision-making process in the selected business*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Consultant: doc. Ing. Nadežda Jankelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 54 pages.

The aim of the thesis is to analyze the current decision-making process in the selected company in order to choose the best solution to the identified problem.

The thesis is divided into 4 chapters. It contains 4 graphs, 3 tables, 0 annexes.

The first chapter is devoted to the assessment of the current state of the topic in Slovakia and abroad. It is focused on herein defined terms such as decision and decision-making, its elements and phases. In the next section we characterize and analyze the process in the selected company and identify the problem. In the final part we deal with the selection and evaluation of alternatives for the problem's solution. The resolution is to select the best option to solve the problem with the aim to support the efficiency of the selected process and to reduce costs.

Keywords: decision, decision-making

Obsah

ÚVOD	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky u nás a v zahraničí.....	10
1.1 Rozhodovanie.....	10
1.2 Rozhodovací proces	14
1.2.1 Prvky rozhodovacieho procesu	15
1.2.2 Fázy rozhodovania	20
1.3 Klasifikácia rozhodovacích procesov.....	23
1.4 Metódy rozhodovania.....	26
1.5 Podpora rozhodovania.....	30
1.6 Racionalita v rozhodovaní.....	31
1.6.1 Predpoklady racionality.....	32
1.6.2 Chyby a predsudky pri rozhodovaní	32
Zdroj: vlastné spracovanie.....	34
1.6.3 Intuícia.....	35
2 Cieľ práce	36
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	37
3.1 Charakteristika objektu skúmania	37
3.2 Pracovné postupy	37
3.3 Spôsob získavania údajov a ich analýza	38
4 Výsledky práce a diskusia	39
4.1 Charakteristika spoločnosti	39
4.2 Popis procesu.....	40
4.3 Identifikácia problému	44
4.4 Hľadanie a tvorba variantov	45
4.5 Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov	49
4.6 Vyhodnotenie variantov	50
4.7 Prijatie rozhodnutia a konečná formulácia rozhodnutia.....	51
ZÁVER.....	52
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	53

ÚVOD

Rozhodovanie je činnosť, s ktorou sa stretávame v každodennom živote, vedome, alebo nevedome. Ani si neuvedomujeme, koľko rozhodnutí za deň vykonávame. Či už je to rozhodnutie o tom, čo si ráno oblečieme do práce, čo budeme obedovať, kedy ísť spať. Tieto rozhodnutia sú pomerne jednoduché, tzv. rutinné. Potom existujú rozhodnutia, ktoré sú náročné a vyžadujú špeciálnu pozornosť a prípravu.

Rozhodovanie ako jedna s priebežných manažérskych funkcií je jadrom manažmentu. Preto sa rozhodovaniu prikladá čoraz väčší význam v podnikoch. Väčšina rozhodnutí sa v podniku prijíma pri riešení konfliktných situácií. Kvôli stále meniacemu sa svetu sa rozhodovanie stáva neodmysliteľnou súčasťou, ba priam nutnosťou.

Manažér, či iný subjekt rozhodovania sa musí vedieť rozhodnúť na základe informácií, ktoré sú mu k dispozícii. Častokrát ich ale nemá dostatok. V takejto situácii sa musí riadiť svojimi skúsenosťami a vedomosťami, či dokonca intuíciou. Kľúčom k úspechu v riadení je vedieť, ako efektívne riešiť problémy.

Manažéri na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach organizácií rozhodujú. Napríklad vedúci pracovníci na najvyššej úrovni rozhodujú o cieľoch svojej organizácie, o umiestnení výrobných zariadení alebo o tom, do ktorých nových trhov sa majú presunúť. Manažéri na nižšej úrovni rozhodujú o harmonogramoch výroby, o problémoch s kvalitou výrobkov, o zvyšovaní miezd a disciplíny zamestnancov a podobne.

Hoci rozhodovanie je zvyčajne popisované ako výber medzi alternatívami, je to viac ako len to. Prečo? Pretože rozhodovanie je (a malo by byť) procesom, nie len jednoduchým aktom výberu medzi alternatívami.

Cieľom našej záverečnej práce je analýza rozhodovacieho procesu vo vybranej nadnárodnej spoločnosti. Daná spoločnosť je najväčší zamestnávateľ v sektore zdieľaných služieb na Slovensku, ktorý zamestnáva zhruba 4-5 tisíc ľudí. Aktuálne sídlo spoločnosti je v Bratislave. Hlavnou činnosťou je poskytovanie finančných služieb interným a externým medzinárodným klientom.

Naša práca je zameraná na analýzu činností konkrétneho tímu, ktorý sa zaoberá daňovou analýzou. Daný tím pomáha vyrovnať dane pokryté spoločnosťou za zamestnancov, ktorí

absolvovali pracovnú cestu za účelom projektu v zahraničnej krajine. Domácou krajinou rozumieme Spojené Štáty Americké.

V procese analýzy činností identifikujeme problém, vypracujeme možné alternatívy riešenia, a na základe vyčíslenia nákladov pri jednotlivých variantoch vyberieme ten najlepší.

1 Súčasný stav riešenej problematiky u nás a v zahraničí

1.1 Rozhodovanie

Pojem rozhodovanie možno chápať ako „činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, určuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvhodnejšie riešenie.“¹ Inak povedané, rozhodovanie znamená proces, v ktorom nasledujeme určené kroky na to, aby sme dosiahli vopred určený cieľ. Popri tom musíme mať k dispozícii viaceré varianty riešenia. Konečné rozhodnutie je uskutočnené výberom najlepšej alternatívy.

Na to, aby sme sa vedeli správne rozhodnúť pre najlepší variant v danej situácii, mali by sme mať k dispozícii dostatok relevantných informácií.

Neistota v údajoch môže byť spôsobená šumom v meraniach alebo prítomnosťou faktorov, ktoré nemožno merať.²

„O rozhodovaní hovoríme len vtedy, ak existujú aspoň dva zmysluplné varianty riešenia, z ktorých vybraný ponúka najlepší výsledok vzhľadom na stanovený cieľ a bude možné ho aj realizovať.“³

Z hľadiska manažmentu predstavuje rozhodovanie jednu zo základných manažérskych funkcií a zároveň je jej hlavným činiteľom. Rozhodovanie tiež predstavuje priebežnú manažérsku funkciu, to znamená, že je realizované pri každej sekvenčnej manažérskej funkcii (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola).

Každý manažér prijíma rozhodnutia, odhliadnuc od toho, na akej hierarchickej úrovni sa nachádza. Úspešnosť organizácie závisí od kvality manažmentu a od jeho schopnosti správne sa rozhodnúť.

Aký je teda vzťah manažmentu a rozhodovania? „Manažment je postupným, cieľavedomým vykonaním rôznych rozhodnutí na dosiahnutie stanoveného cieľa“⁴.

¹ FULKOVÁ, Emília – TAMÁŠOVÁ, Viola. 2009. *Rozhodovací proces a jeho význam v manažmente*. In *Technológia vzdelávania*. 2009, roč. 17, č.1, s. 13. ISBN 1335-003-X

² MINGERS, John. 1989. An empirical comparison of pruning Methods for Decision Tree Induction. In *Machine Learning* [online]. 1989. Dostupné na internete: < <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022604100933>>. ISSN: 1573-0565

³ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2008. s. 104. ISBN 978-80-89085-72-9

⁴ MAJTÁN, Miroslav. a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT2, 2016. s. 97. ISBN 978-80-89710-27-0

Základom riadenia je prijímanie rozhodnutí, ktoré predstavujú produkt manažmentu.

Napriek mnohým štúdiám, ktoré odhaľujú, že vedci v oblasti vedy o manažmente sú legitímnymi strategickými aktérmi v organizáciách, ako to poznamenal O'Brien (2011), stále existuje niekoľko diskusií o prínose vedy o riadení k strategickému rozhodovaniu. Veda o riadení sa často zaoberá týmito úlohami⁵:

- Modelovanie: Veda o riadení vyvinula rozsiahle modely, ktoré pomáhajú procesu strategického rozhodovania. Konkrétnym záujmom sú multikriteriálne analýzy, ktoré sa zaoberajú rozhodovacími problémami za prítomnosti viacerých rozhodovacích kritérií.
- Integrácia modelov a miešanie metód: V nových trendoch strategického rozhodovania výsledný model zahŕňa integráciu dvoch alebo viacerých modelov vedy o riadení. Inými slovami, budeme musieť použiť kombináciu modelov, aby sme prišli s viac robustným modelom strategického rozhodovania.
- Úloha vyjednávania: Za posledné tri až štyri desaťročia došlo k vzniku nového odvetvia vo vede o riadení známej ako „mäkká“ veda o riadení, alebo „mäkký“ manažment. Takéto metódy štruktúrovania problému pomáhali pri riadení chaotických komplexných problémov.
- Manažovanie komplexnosti: Proces strategického rozhodovania je niekedy zložitý a rozhodnutia môžu byť vyčerpávajúce. Toto riadenie zložitosti sa veľmi dobre spája s technikami „mäkkého“ manažmentu. Príklady takýchto techník zahŕňajú metodológiu mäkkých systémov od firmy Checkland (1981), interaktívne plánovanie od Ackoff (1979), analýza robustnosti od Rosenhedu (1980), strategická voľba prístupu Friend a Hicklings (1987), životaschopný systém model Beer (1985), a iné.
- Zameranie sa na praktickosť: Jednou z hlavných predností, ktorú môže veda o riadení ponúkať, je jeho dôraz na praktickosť, ktorá sa odlišuje od strategického výskumu

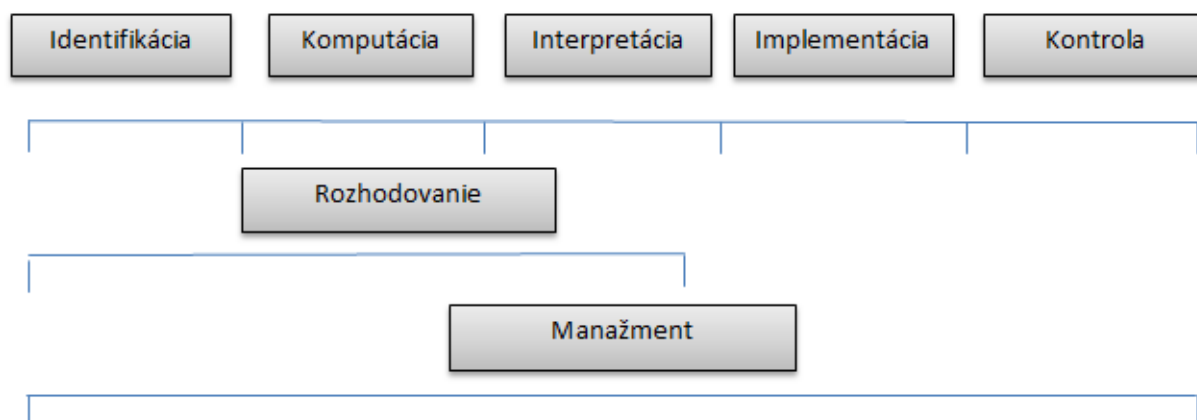
⁵ AHMED, Anwar – BWISA, Henry – OTIENO, Romanus – KARAJA, Kabare. 2014. Macrothink Institute. IN *Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories*. 2014. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/312187946_Strategic_Decision_Making_Process_Models_and_Theories> ISSN 2157-6068

teoreticky založeného. Zatiaľ čo je dobré teoretické myslenie nepochybne dôležité, zameranie pozornosti len na to poskytuje manažérom len malú pomoc v praxi strategického rozhodovania.

Rozhodovaniu sa v podnikoch prikladá čoraz väčší význam. Väčšina rozhodnutí sa v podniku prijíma pri riešení konfliktných situácií. V súčasnom stále meniacom sa svete sa rozhodovanie stáva neodmysliteľnou súčasťou, ba priam nutnosťou. To je hlavný dôvod, prečo sa začala vyvírať a rozvíjať teória rozhodovania.

Teória rozhodovania vznikla v dôsledku komplexnosti a zložitosti problémov rozhodovania. Táto teória sa zaoberá opisom rozhodovacích situácií a spôsobov riešenia (deskriptívna teória), a pravidlami rozhodovania v rôznych situáciách, aby bolo rozhodovanie racionálne (normatívna teória)⁶.

V nasledujúcej schéme môžeme vidieť miesto rozhodovacieho procesu v manažmente.



Graf 1 Miesto rozhodovacieho procesu v manažmente

Zdroj: SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 10. ISBN 978-225-3677-6

⁶ SEDLÁK, Mikuláš - LÍŠKOVÁ, Caroline. 2015. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-296-4

Efektívne manažérske rozhodovanie je teda kognitívny proces, v ktorom sa situácie posudzujú a následne zodpovedajú príslušnému štýlu rozhodovania.

Vroom formuloval sedem pravidiel, ktoré zohľadňujú požadovanú kvalitu a prijatie rozhodnutia na použitie v rozhodovacích procesoch⁷. Tri z týchto pravidiel zabezpečujú kvalitu rozhodovania a štyri z pravidiel zaručujú prijatie rozhodnutia.

1. *Pravidlo informácií*. Ak je kvalita dôležitá a rozhodovateľovi chýbajú informácie alebo odborné znalosti, aby sa rozhodli samostatne, nemal by sa používať autokratický štýl. Ten by v tejto situácii pravdepodobne viedol k nízko kvalitnému rozhodnutiu.

2. *Pravidlo cieľovej zhody*. Ak je dôležitá kvalita a členovia skupiny (podriadení) nepodporujú výsledok, ktorý má byť odvodený z rozhodnutia, nemal by sa používať skupinový štýl. Daný štýl v tejto situácii môže narušiť manažérsku kontrolu a potenciálne viesť k nedostatku kvality.

3. *Pravidlo neštruktúrovaných problémov*. Ak je kvalita dôležitá, rozhodovateľovi chýbajú informácie alebo odborné znalosti na to, aby sa rozhodol sám, a nevie, aké informácie sú potrebné, potom rozhodovanie musí zahŕňať interakciu s tými, ktorí majú príslušné vedomosti alebo odbornosť.

4. *Pravidlo prijatia*. Ak je prijatie kritické a rozhodovateľ si nie je istý, či autokratické rozhodnutie bude prijaté, potom by autokratický štýl nemal byť použitý, pretože neumožňuje spoluúčasť, riskuje neprijatie rozhodnutia u niektorých členov skupiny.

5. *Pravidlo konfliktu*. Ak je prijatie kritické a existuje pravdepodobný konflikt alebo nesúhlas s rozhodnutím, rozhodnutie by malo umožniť osobám, ktoré nesúhlasia alebo sú v konflikte, aby spolupracovali a vyriešili ich nesúlad.

6. *Pravidlo spravodlivosti*. Ak je kvalita dôležitá a prijatie je kritické a nepravdepodobným výsledkom autokratického rozhodnutia, potom skupinový štýl je najlepšia voľba, pretože všetci ostatní riskujú potenciálne neakceptovanie u niektorých členov.

⁷ PFEIFFER, William. 1998. *Theories and Models: Management*. In The Pfeiffer Library. Volume 26, 2nd Edition. 1998. Dostupné na internete: < <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v26.pdf> >

7. *Pravidlo priority prijatia*. Ak je prijatie kritické, a môžeme veriť tomu, že členovia skupiny budú plniť organizačné ciele, skupinový štýl rozhodovania poskytuje najväčší potenciál pre rovnakú účasť v rozhodnutí a maximalizuje pravdepodobnosť úplného prijatia zo strany všetkých skupín bez riskovania kvality. Všetky ostatné rozhodovacie štýly riskujú nedostatok úplného prijatia.

1.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces je vo svojej podstate myšlienkový proces. Môžeme si ho predstaviť ako „súbor činností spojených s vypracovaním a voľbou jedného z nenulovej množiny variantov riešenia daného rozhodovacieho problému“.⁸

Na rozhodovacom procese sa čoraz viac podieľajú nielen manažéri, ale aj podriadení, právnici, psychológovia, či ekonómovia.

Organizácie využívajú poradcov pre podporu rozhodovania alebo implementujú systémy na podporu rozhodovania s cieľom podporiť rozhodovanie v organizácii. To je za predpokladu, že je pochopený spôsob, akým sa v organizácii uskutočňuje rozhodovací proces.⁹

„Podstatou rozhodovacieho procesu je prijatie správneho, od vytýčeného cieľa odvodeného, riadiaceho rozhodnutia“.¹⁰

Pre rozhodovací proces sú charakteristické nasledovné znaky:

- Existuje možnosť výberu
- Výber riešenia je vedomý
- Výber riešenia je cieľavedomý
- Uskutočňuje sa podľa určitých kritérií
- Končí sa konaním

⁸ SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 9. ISBN 978-225-3677-6

⁹ TURPIN, Marita – MARAIS, Mario. 2004. In *Decision making Theory and Practice*. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/272777021_Decision-making_Theory_and_practice>. ISSN 0529-191-X

¹⁰ JANKELOVÁ, Nadežda a kol. 2014. *Podnikateľské rozhodovanie. Príklady*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 5. ISBN 978-225-3890-9

Rozhodovací proces môžeme deliť na dve hlavné časti:

- Príprava a prijatie rozhodnutia
- Realizácia rozhodnutia

Victor H. Vroom (1973) vníma všetkých manažérov ako rozhodovateľov. Manažérska úloha sa zameriava na sociálny proces určovania - skôr ako majú byť problémy vyriešené ako samotné hľadanie riešenia.

Otázky, aké rozhodovacie procesy by mali manažéri používať, aké procesy manažéri používajú, čo berú do úvahy pri rozhodovaní a koľko rozhodovacích právomocí by sa malo zdieľať s podriadenými, motivovalo Vrooma hľadať odpovede a formulovať model manažérskeho rozhodovania.

Vroom verí, že účinnosť manažérskych rozhodnutí je ovplyvnená tromi situačnými faktormi:

- požadovaná kvalita výsledku,
- prijatie alebo záväzok požadovaný od členov skupiny na účinnú implementáciu,
- čas určený na dosiahnutie rozhodnutia.

1.2.1 Prvky rozhodovacieho procesu

Rozhodovací proces pozostáva z nasledujúcich prvkov rozhodovania:

Cieľ rozhodovania

Cieľ rozhodovania predstavuje želaný stav organizácie alebo systému v budúcnosti. Podnik si na začiatku procesu stanoví jeden, či viacero cieľov. Riešením problému, o ktorom ideme rozhodovať chceme dosiahnuť stanovené ciele. Stanovené ciele by mali byť merateľné, realizovateľné a časovo ohraničené.

Podnik si môže stanoviť ciele ako napr. zníženie nákladov, zvýšenie zisku, zvýšenie objemu predaja, či podielu na trhu, zvýšenie kvality a pod.

Kritériá rozhodovania

Rozhodujeme sa na základe určitých vopred stanovených kritérií, t.j. požiadaviek, ktoré by mali byť splnené na to, aby sme sa vedeli rozhodnúť pre jeden z variantov riešenia.

Problém rozhodovania

Problém rozhodovania môžeme zadefinovať ako „určitý rozdiel medzi skutočným stavom daného systému a jeho cieľovým stavom“¹¹

Problém vzniká vtedy, ak nastane porucha, pociťujeme nedostatok, všimneme si odchýlku medzi želaným a reálnym stavom. V tom prípade si musíme zadefinovať problém, o ktorom budeme rozhodovať. Na efektívne rozhodnutia sú potrebné relevantné kritériá, ktoré sa týkajú daného rozhodovacieho problému.

Subjekt rozhodovania

Subjekt rozhodovania predstavuje osobu alebo skupinu ľudí, ktorí disponujú potrebnou rozhodovacou právomocou. Touto osobou môže byť napríklad marketingový manažér, predstavenstvo, a iné osoby, ktoré majú právo a zodpovednosť rozhodovať. Subjekt rozhodovania je riadiacim prvkom dynamickej štruktúry. Rozhodovací proces nie je procesom, pokiaľ neexistuje subjekt rozhodovania.

Objekt rozhodovania

Objekt rozhodovania predstavuje problém, o ktorom sa ide daný subjekt rozhodovať. Môže však byť chápaný aj ako „nenulová množina jednotlivých variantov riešenia daného rozhodovacieho problému“.¹²

Subjekt rozhodovania by mal čo najlepšie poznať objekt rozhodovania. Práve to je predpoklad pozitívneho ovplyvňovania rozhodnutí a žiaduceho vývoja objektu v budúcnosti.

Varianty rozhodovania

Varianty rozhodovania predstavujú možnosti riešenia daného problému na dosiahnutie stanoveného cieľa.

Dôsledky

Dôsledky sú konečné výstupy realizácie variantov pri riešení rozhodovacieho problému. Subjekt rozhodovania musí zvážiť predpokladané účinky pri rozhodnutí sa pre každý z variantov riešenia.

¹¹ SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 12-13. ISBN 978-225-3677-6

¹² SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 13. ISBN 978-225-3677-6

Stavy okolia

Stavy okolia možno opísať ako faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovací proces a dôsledky rozhodnutí. Faktory rozhodovania môžu byť vonkajšie alebo vnútorné. Každý subjekt rozhodovania je iný, má iné osobnostné črty a vlastnosti. Preto rozhodnutia môžu byť ovplyvnené rozhodovateľom.

Metódy rozhodovania

Pod pojmom metódy rozhodovania si môžeme predstaviť spôsoby, akými dosiahneme správne rozhodnutie.

„Vo všeobecnosti predstavujú systematický postup pri spracovaní informácií na rozhodnutie.“¹³

Fáza rozhodovacieho procesu

Fáza je čiastková činnosť, jednotlivý krok z celého procesu. Tieto kroky nasledujú po sebe v logickom slede a vytvárajú tak štruktúru rozhodovacieho procesu.

Dobří rozhodovatelia nerobia veľa rozhodnutí. Robia rozhodnutia, ktoré robia rozdiel. A vedia, kedy je rozhodnutie potrebné. Dobří rozhodovatelia vedia, že najdôležitejšia a najťažšia časť rozhodovania nie je urobiť to rozhodnutie. To je často veľmi jednoduché. Najťažšou a najdôležitejšou časťou je zabezpečiť, aby rozhodnutie bolo o správnom probléme. Len málo vecí môže spôsobiť toľko škôd ako správne rozhodnutia o zlých problémoch.¹⁴

Dobří rozhodovatelia vedia, ako problém vymedziť. Pýtajú sa: "Čo musí urobiť rozhodnutie, aby bolo vhodné k tomuto problému?" Tí vedia, že v konečnom dôsledku budú musieť urobiť kompromisy. A poznajú rozdiel medzi správnym a nesprávnym kompromisom.

Predovšetkým vedia, že rozhodovanie má svoj vlastný proces a vlastné jasne definované prvky a kroky. Každé rozhodnutie je riskantné, ide o záväzok súčasných zdrojov do neistej a neznámej budúcnosti.

¹³ KITA, Jaroslav a kol. 2015. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 54. ISBN 978-80-225-159-6

¹⁴ MUHAREMOVIC, Adnan. 2015. *The Elements of Effective Decision Making by Peter F. Drucker*. 2015. Dostupné na internete: <<https://www.linkedin.com/pulse/elements-effective-decision-making-peter-f-drucker-muharemovic-mba/>>

Podľa Druckera, minimalizujeme riziko tým, že budete dodržiavať sedem prvkov efektívneho rozhodovania, ktoré sú:

- Určite, či je rozhodnutie nevyhnutné

Zbytočné rozhodnutia sú nielen strata času a zdrojov, ale tiež hrozí, že všetky rozhodnutia budú neúčinné. Keď rozhodovatelia nedokážu rozlíšiť medzi potrebnými a nepotrebnými rozhodnutiami, ich organizácia môže byť preťažená a stať sa cynickou vo všetkých rozhodnutiach.

- Klasifikujte problém

Na všeobecné problémy je možné odpovedať štandardnými pravidlami a postupmi. Akonáhle sa vytvorí správny princíp, všetky prejavy tej istej generickej udalosti sa dajú zvládnuť použitím štandardného princípu. Skutočne jedinečné udalosti sú pomerne zriedkavé. Niektorí iní už vyriešili prakticky každý problém, ktorému organizácia čelí. Preto by mal efektívny rozhodovací orgán starostlivo preskúmať problém, aby zistil, či je generický alebo skutočne jedinečný. Použitie štandardného pravidla alebo princípu môže vyriešiť väčšinu problémov.

- Definujte problém

Ďalším kľúčovým prvkom je vymedzenie problému. To môže byť najdôležitejším prvkom pri prijímaní efektívnych rozhodnutí, ktorému manažéri venujú najmenšiu pozornosť. Pokúšajú sa vyliečiť skôr symptómy ako ochorenie. Človek môže takmer považovať za samozrejmú, že problém nie je skutočne taký, ako vyzerá. Nesprávna odpoveď na správny problém môže byť spravidla opravená. Viete to hneď ako udalosti nenapĺňajú vaše očakávania. Potom viete, že to nebola správna odpoveď. Na problém je potrebné sa pozrieť zo všetkých uhlov, aby sa zabezpečilo, že sa rieši ten správny.

- Rozhodnite sa, čo je správne

Každý účinný rozhodovací orgán je iný, ale každý z nich môže urobiť možný kompromis, a tie sú v konečnom dôsledku potrebné.

Ako teda zistiť, či je kompromis správny? Vráťte sa k definícii problému a zapíšte špecifikácie pre efektívne rozhodnutie. Opýtajte sa: "Čo musí rozhodnutie urobiť, aby uspokojilo definíciu problém?" Premýšľajte cez všetky kompromisy, aby ste vedeli, čo môžete prijať správny kompromis a to, čo musíte bojovať ako nesprávny kompromis. Ale, neoznámte ľuďom

kompromisy včas. Povedzte im len to, čo správne rozhodnutie je. To je pravidlo pre všetky rokovania.

- Získajte ostatných, aby prijali rozhodnutie

Pokiaľ organizácia neprijala rozhodnutie, resp. nie je s ním stotožnená, zostane neúčinná, zostane len dobrým zámerom. A na to, aby bolo rozhodnutie efektívne, musí byť prijaté od začiatku rozhodovacieho procesu.

- Vybudujte akciu

Rozhodnutie je záväzok konať. Kým sa nestane správna vec, nedošlo k žiadnemu rozhodnutiu. A jedna vec sa dá považovať za samozrejmosť - ľudia, ktorí musia podniknúť túto činnosť, sú len zriedka ľudia, ktorí sa rozhodli.

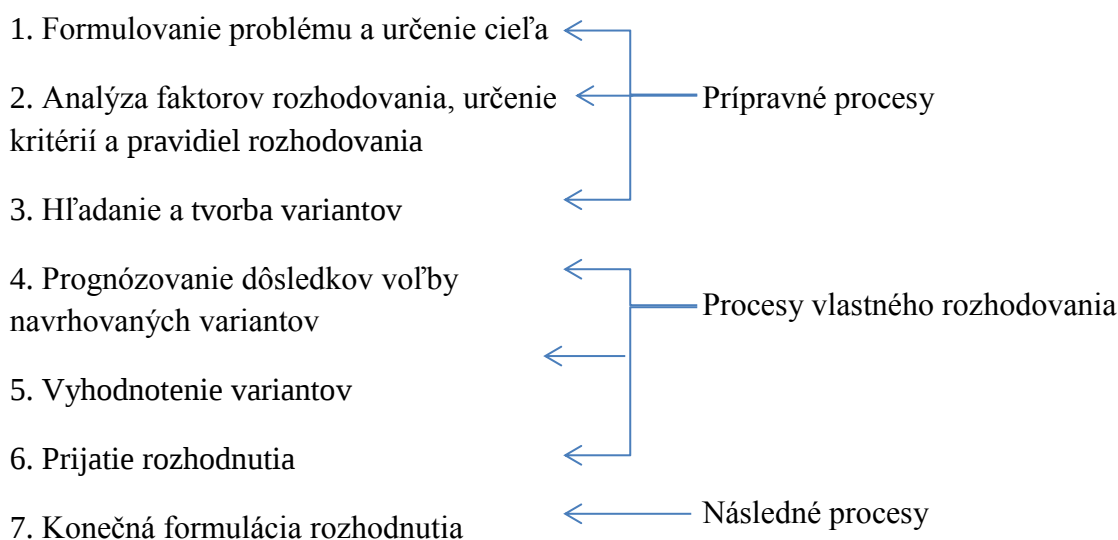
- Otestujte rozhodnutie oproti skutočným výsledkom

Výsledky dôležitého rozhodnutia sú zvyčajne v budúcnosti a často aj v budúcnosti niekoľko rokov. Z tohto dôvodu musí byť monitorovanie a podávanie správ zahrnuté do rozhodnutia o nepretržitom testovaní očakávaní voči skutočným udalostiam.

Na tento účel efektívni rozhodovatelia vytvárajú podrobnú organizovanú spätnú väzbu vo svojich rozhodnutiach vrátane správ, grafov, čísel a štúdií. Príliš veľa rozhodnutí však napriek všetkej spätnej väzbe zlyhá. Je to preto, že aj najlepšie organizovaná formálna spätná väzba je len abstrakciou, zatiaľ čo môže poskytnúť niektoré užitočné informácie, nemôže predstavovať úplný obraz aktuálnych udalostí. Neschopnosť pozrieť sa na skutočné výsledky je hlavným dôvodom pre pretrvávanie v situácii dlho potom, čo prestane byť primeraná alebo dokonca racionálna. Je to preto, že bez skutočnej znalosti výsledkov z prvej ruky bude rozhodovací orgán stále viac rozvrátený od reality.

1.2.2 Fázy rozhodovania

V nasledujúcej časti si charakterizujeme jednotlivé fázy štruktúry rozhodovacieho procesu. Štruktúru procesu tvoria nasledovné čiastkové činnosti:



Formulovanie problému a určenie cieľa

Východiskovou fázou rozhodovacieho procesu je formulovanie problému a určenie cieľov, ktorá patrí k tzv. prípravným procesom. V tejto prípravnej fáze musíme analyzovať stav, resp. odchýlku medzi aktuálnym a požadovaným stavom, a analyzovať, prečo problém nastal. Je potrebné určiť si cieľ, ktorý musí byť jasne formulovaný. Treba tiež zvážiť možnosti podniku.

Analýza faktorov rozhodovania, určenie kritérií a pravidiel rozhodovania

Pomocou analýzy posudzujeme všetky prvky rozhodovania, jeho pozitívne aj negatívne stránky. Na to, aby subjekt vedel dôkladne analyzovať, potrebuje mať k dispozícii čo najviac presných a aktuálnych informácií. Tieto získava z interných alebo externých zdrojov.

Medzi interné informácie patria informácie o finančných zdrojoch – potrebách podniku, výrobných kapacitách – možnostiach na riešenie problému, počet a kvalifikácia pracovníkov, a pod.

V tejto fáze procesu je potrebné zamyslieť sa nad pravidlami a kritériami rozhodovania, prostredníctvom ktorých zvolíme tú správnu variantu riešenia a dosiahneme stanovený cieľ.

Podiel kritérií na plnení cieľa musí byť merateľný. Pravidlá predstavujú určenie postupu riešenia daného problému.

Hľadanie a tvorba variantov

Pri hľadaní variant je potrebné do detailov poznať rozhodovací problém. Je dobré postupovať systematicky, aby sme nevynechali zásadné a dôležité varianty. Počet variantov závisí od zložitosti formulovaného problému, od toho, aké množstvo a kvalitu informácií máme k dispozícii, ale aj od úrovne riadenia. Na hľadanie variantov riešenia sa používa množstvo metód, ktorými sa ešte budeme zaoberať.

Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov

Vo štvrtej fáze rozhodovania musíme zvážiť všetky konzekvencie rozhodnutia pri výbere každého z variantov. Dochádza teda k „prognózovaniu dôsledkov voľby jednotlivých variantov riešenia rozhodovacieho problému“¹⁵ a k odhadovaniu očakávaného stavu pri realizácii daného variantu.

Vyhodnotenie variantov

Vyhodnocovanie variantov je najzložitejšia časť rozhodovacieho procesu. Pri vyhodnocovaní jednotlivých variantov treba prihliadať na možné výsledky, ktoré sme si v predchádzajúcej fáze prognózovali. Je to proces zoraďovania variantov podľa spôsobu, akým sa najviac približujú k stanovenému cieľu.

Vyhodnocovanie variantov je do istej miery subjektívne, pretože je ovplyvnené vlastnosťami subjektu rozhodovania, ako napr. schopnosť logicky uvažovať, jeho povahové črty, kvalifikácia a množstvo poznatkov o danej problematike, ochota riskovať, a podobne.

Prijatie rozhodnutia

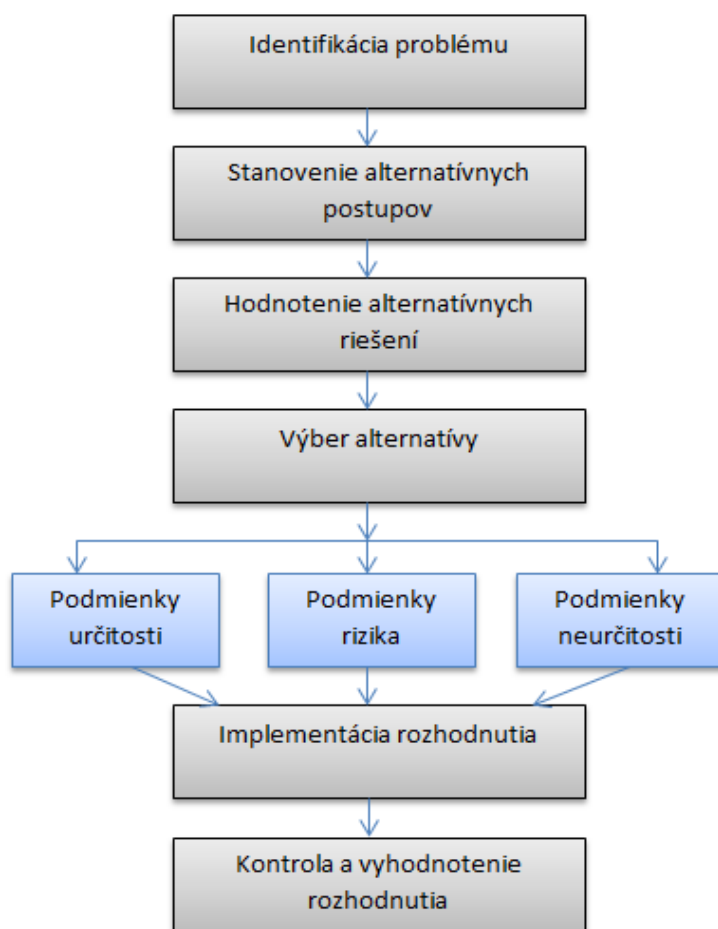
Po dôkladnej analýze a vyhodnotení variantov na základe vopred určených kritérií nasleduje výber toho najlepšieho, ktorý sa bude realizovať.

¹⁵ MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT2, 2016. s. 105. ISBN 978-80-89710-27-0

Konečná formulácia rozhodnutia

V poslednej fáze rozhodovacieho procesu nasleduje schválenie rozhodnutia a následne jeho presná formulácia. K formulácii rozhodnutia patrí aj definovanie prostriedkov a spôsobov jeho realizácie, časová postupnosť, a v neposlednom rade formy kontroly plnenia.

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznou definíciou jednotlivých fáz rozhodovacieho procesu. Ďalšiu z nich zobrazuje nasledujúci graf:



Graf 2 Fázy rozhodovacieho procesu

Zdroj: VELICHOVÁ, Ľudmila. 2014. *Rozhodovacie procesy v cvičnej firme*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3836-7

Použitie logických krokov pri riešení problémov rýchlo zlepšuje kvalitu a efektivitu akejkolvek skupinovej diskusie.

Hoci skutočné kroky možno opísať rôznymi spôsobmi, väčšina vzorcov je založená na tradičnej vedeckej metóde, ktorá zahŕňa nasledovné etapy¹⁶:

- Definovanie problému
- Zhromažďovanie údajov o probléme
- Vytvorenie hypotézy o príčine problému alebo ako môže byť problém vyriešený
- Testovanie hypotézy pomocou experimentu.

Súčasťou flexibilného plánu, ktorý využíva logické kroky pri riešení problémov, je príprava.

1.3 Klasifikácia rozhodovacích procesov

Rozhodovacie procesy možno zaradiť medzi nasledovné typy podľa určitých kritérií, ktoré si charakterizujeme.¹⁷

- z hľadiska informovanosti subjektu rozhodovania:

Rozhodovanie v podmienkach istoty považujeme za deterministické rozhodovanie, ktoré sa koná pri plnej informovanosti subjektu. Predpokladá sa racionálnosť správania, pri ktorom rozhodovateľ pozná všetky, alebo takmer všetky skutočnosti. Rozhodovateľ teda pozná alternatívy rozhodovania, aj ich dôsledky.

Podľa Robbinsa je ideálna situácia pre rozhodovanie je tá v istote, situácia, kde manažér môže robiť presné rozhodnutia, pretože výsledok každej alternatívy je známy¹⁸.

¹⁶ PFEIFFER, William. 1998. *Theories and Models: Management*. In The Pfeiffer Library. Volume 26, 2nd Edition. 1998. Dostupné na internete: < <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v26.pdf> >

¹⁷ SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 40-48. ISBN 978-225-3677-6

¹⁸ ROBBINS, Stephen - COULTER, Mary. 2016. *Management*. Veľká Británia: Pearson Education Limited. 13. vydanie. 2016. s. 83. ISBN 978-0-13-391029-2

Rozhodovanie v podmienkach rizika (neistoty) nastáva, keď subjekt rozhodovania pozná alternatívy aj dôsledky rozhodovania pri určitých stavoch okolia, nevie však, ktorá situácia nastane. Poznáme ale pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia.

Je to situácia, v ktorej je osoba s rozhodovacou právomocou schopná odhadnúť pravdepodobnosť určitých výsledkov.

Pri *rozhodovaní v podmienkach neurčitosti* poznáme alternatívy rozhodovania, aj ich dôsledky, no nevieme predpovedať možnosť výskytu jednotlivých stavov okolia.

Je to situácia, v ktorej rozhodovací orgán nemá k dispozícii žiadne istoty ani primerané odhady pravdepodobností¹⁹.

- Z hľadiska počtu subjektov rozhodovania

Individuálne rozhodovanie je vhodné pri potrebe rýchleho rozhodnutia, zväčša nie je zložité ani náročné, aj keď rozhodovateľ sa bude rozhodovať subjektívne, čo je v niektorých situáciách nebezpečné. Výber variantu riešenia pri individuálnom rozhodovaní je výsledkom jednotlivca.

Kolektívne rozhodovanie sa využíva pri závažnejších otázkach. Na riešení rozhodovacieho problému sa podieľa skupina rozhodovateľov.

- z hľadiska úrovne riadenia a dĺžky časového horizontu

Strategické rozhodovanie je rozhodovanie jedinečné a týka sa budúceho vývoja podniku. Sú to najdôležitejšie a najzávažnejšie rozhodnutia podniku s dlhodobým časovým intervalom.

Taktické rozhodovanie slúži na dosahovanie dlhodobej stratégie podniku. Zameriavajú sa na použitie prostriedkov, ktoré čo najefektívnejšie zaručia práve dosiahnutie určenej stratégie a stanovených cieľov podniku. Taktické rozhodnutia majú krátkodobý charakter a sú opakované.

Operatívne rozhodovanie je každodenné rozhodovanie rozhodovateľa/manažéra, ktoré má krátkodobý charakter a orientuje sa na plnenie taktických rozhodnutí organizácie.

¹⁹ ROBBINS, Stephen - COULTER, Mary. 2016. *Management*. Veľká Británia: Pearson Education Limited. 13. vydanie. 2016. s.84. ISBN 978-0-13-391029-2

- Z hľadiska postupu rozhodovania a možnosti uplatnenia výpočtovej techniky

Programované rozhodnutie nastáva, ak je vopred určený postup krokov riešenia problému, ktorý väčšinou ako jediný vedie k správne rozhodnutiu. Je použiteľné pri rutinných, často sa opakujúcich sa rozhodnutiach.

Pod *neprogramovaným rozhodnutím* si môžeme predstaviť riešenie jedinečného, nového problému, ktorý sa neopakuje.

Rozhodnutia možno klasifikovať podľa mnohých ďalších hľadísk, ako napríklad:

- z hľadiska počtu cieľov a kritérií rozhodovania:
jednokritériálne rozhodovanie,
multikritériálne rozhodovanie.
- z hľadiska zložitosti a možnosti algoritmizácie rozhodovania:
dobře štruktúrované rozhodovacie problémy,
zle štruktúrované rozhodovacie problémy.
- Z hľadiska možnosti formalizácie rozhodovacích procesov
Empiricko-intuitívne rozhodovanie
Exaktné rozhodovanie

1.4 Metódy rozhodovania

„Metódy rozhodovania predstavujú súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže subjekt rozhodovania dospieť k voľbe (výberu) najlepšieho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému“.²⁰

Metódy rozhodovania môžeme rozdeliť do nasledovných skupín:

- empirické
- exaktné
- heuristické

Empirické metódy rozdeľujeme na:

Empiricko-intuitívne metódy sú založené na princípe pokus - omyl, na intuícii a skúsenostiach subjektu rozhodovania. Táto metóda je veľmi subjektívna, pretože závisí od kvalifikácie a osobnostných predpokladov. Nevýhodou tejto metódy je zdĺhavosť a nákladnosť, napriek tomu je najčastejšie využívanou metódou.

Empiricko-analytické metódy sú kombináciou intuície a skúseností s analýzou a hodnotením získaných informácií a faktov o danom probléme. Rozhodovateľ využíva informácie získané zo štatistiky, účtovníctva a podobných podnikových zdrojov. To, ako rozhodovateľ využije dostupné informácie, závisí od jeho subjektívneho prístupu.

Podstatou *expertných metód* sú kvalifikované vyjadrenia a názory expertov, ktorí získavajú údaje na základe presne vymedzených pravidiel a postupov. Tieto metódy možno využívať hlavne pri prognózovaní budúceho vývoja, napr. pri predvídaní vývoja výrobných faktorov, rozvoja rôznych smerov vedy a techniky a iných oblastí.

²⁰ SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 133. ISBN 978-225-3677-6

Brainstorming

V roku 1938 Alex F. Osborn, reklamný manažér, vytvoril proces „organizovaného vytvárania myšlienok“ v spoločnosti, na čele ktorej stál. Prví účastníci hovorili o svojich pokusoch ako o „brainstormingových sedeniach“ v tom zmysle, že používali mozog na riešenie problému.²¹

Termín brainstorming sa stal akceptovaným spôsobom odkazovania na skupinové pokusy riešiť špecifické problémy alebo rozvíjať nové myšlienky spontánnymi, neobmedzenými príspevkami členov.

Technika skupinového brainstormingu je teda populárna metóda na generovanie nápadov (Sutton & Hargadon, 1996), v ktorej skupiny dodržiavajú Osbornove pravidlá (1957).²²

Tieto pravidlá poučujú členov skupiny, aby stavali na predchádzajúcich myšlienkach, nekritizovali žiadne nápady, vytvorili veľký počet nápadov a neváhali prispieť divokými nápadmi.

Brainstorming môže byť použitý na generovanie možných riešení pre jednoduché problémy, ale je nereálne očakávať, že vyrieši väčšinu problémov alebo plánovacie úlohy. Táto technika je cenná ako súčasť väčšieho úsilia, ktoré zahŕňa individuálnu generovanie informácií a nápadov a následné zhromažďovanie, hodnotenie a výber.

Brainstorming môže byť použitý na generovanie častí plánu, procesu, riešenia alebo prístupu a vytvoriť kontrolné zoznamy.

Pravidlá brainstormingu

Nasledujúce kritériá sú nevyhnutné pre fázu brainstormingu generovania myšlienok sedenie (Adams, 1979):

1. Neexistuje žiadna kritika, hodnotenie, úsudok alebo obhajoba myšlienok počas brainstormingového sedenia.

²¹ PFEIFFER, William. 1998. Theories and Models: Management. In The Pfeiffer Library. Volume 26, 2nd Edition. 1998. Dostupné na internete: < <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v26.pdf> >

²² PUTMAN, Vicky - PAULUS, Paul. 2009. In *Brainstorming, Brainstorming Rules and Decision Making*. 2009. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/264228121_Brainstorming_Brainstorming_Rules_and_Decision_Making>

Účelom brainstormingu je vytvoriť čo najviac nápadov súvisiacich s danou témou v stanovenom čase. Hodnotenie, posúdenie, a výber nápadov sú účelom následných stretnutí.

2. Podporujú sa nekonvenčné a invenčné myšlienky.

Od členov skupiny sa žiada, aby vyjadrovali akékoľvek riešenia, ktoré im napadnú, bez ohľadu na to, ako nevhodne a neprakticky znejú. Neexistuje žiadny limit na „divoké“ alebo „ďalekosiahle“ nápady. Každá myšlienka má byť vyjadrená.

3. Množstvo je viac ako kvalita.

Členovia skupiny sú povzbudzovaní k tomu, aby prispievali toľkými nápadmi, koľko je možné. Čím väčší je počet nápadov, tým je pravdepodobnejšie, že bude budú niektoré z nich užitočné.

4. Podporuje sa budovanie na myšlienkach.

Kombinácia, pridávanie a „naberanie“ myšlienky sú súčasťou tvorivého procesu. Členovia môžu navrhnúť vylepšenia, variácie alebo kombinácie predchádzajúcich myšlienok.

Metóda synectics

Synektika sa vzťahuje na štúdium ľudských tvorivých procesov, najmä na spôsoby kreatívnych procesov, ktoré používajú rôzne skupiny na riešenie problémov. Slovo „Synektika“ je odvodená z gréčtiny a znamená „spojiť sa navzájom rôzne a nesúvisiace časti. Ako disciplína, synektika sa vyvinula z výskumu ľudskej tvorivosti, ktor začalo v roku 1944. Predbežné výsledky naznačujú, že základné psychologické procesy fungovať počas tvorivej činnosti a to:

- Kreativna aktivita môže byť zvýšená, ak sú základné psychologické procesy opísané a pochopené;
- Emócie a iracionalita sú dôležitejšie ako rozum a racionalita počas tvorivej činnosti; a
- Identifikáciu problému a schopnosť riešenia problémov možno zvýšiť, ak kreatívne procesy sú pochopené a pracujú s nimi.

Princíp tejto metódy je podobný brainstormingu, s tým rozdielom, že pri brainstormingu sú členovia skupiny podporovaní generovať čo najviac potenciálnych riešení, bez ohľadu na to,

aké poburujúce sú nepraktické, alebo šialené, zatiaľ čo synectics umožňuje kritiku, ale takým spôsobom, kde sa členovia necítia urazení alebo brzdení.

Proces synektiky má dve jedinečné charakteristiky. Po prvé, myšlienky sa neprodukujú neobmedzene, ako je to v brainstormingu. Skôr participanti vytvoria len niekoľko nápadov s konkrétnym cieľom stretnutia. Po druhé, kritika je súčasťou procesu. synektický proces je navrhnutý tak, aby kritika bola konštruktívna a čo najjemnejšia.

Delfská metóda

Delfská metóda je expertná prognostická metóda skupinového rozhodovania, to znamená, že sa jej zúčastňujú experti, ktorí skúmajú možné problémy budúceho vývoja, predvídajú dôsledky inovácií.

Realizuje sa pomocou dotazníkov, kde experti získavajú informácie a zároveň kladú otázky, a tak ich neustále dopĺňajú nové informácie a predpovedajú riešenie daného problému.

Je to metóda založená na opakovanom dopytovaní, ktoré môže trvať veľmi dlhý čas, až dokým nedôjde k približnej zhode. Metóda je náročná časovo aj nákladovo.

Aby boli výsledky čo neobjektívnejšie, zabezpečuje sa anonymita expertov.

Exaktné metódy

Exaktné metódy vychádzajú z matematických a štatistických poznatkov. Na rozdiel od empirického rozhodovania, exaktné rozhodovanie je „formalizácia rozhodovacieho procesu v podobe modelu skúmaného systému s kvantitatívnym vyjadrením vzťahov jeho prvkov“.²³

Tieto metódy sa využívajú najmä pri opakujúcich sa situáciách.

V praxi sa využíva lineárne programovanie, teória hier, metóda sieťovej analýzy a ďalšie.

²³ SEDLÁK, Mikuláš - LÍŠKOVÁ, Caroline. 2015. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2015. s. 117. ISBN 978-80-8168-296-4

Heuristické metódy

Heuristiky úzko súvisí s psychológiou, ale využíva poznatky z rôznych vedných disciplín.

„Heuristika a heuristická činnosť znamenajú štúdium, hľadanie a objavovanie postupov, stratégií a metód na riešenie nových a neznámych problémových situácií“²⁴

Možno povedať, že sú to metódy a spôsoby riešenia problémov, ktoré skracujú a zjednodušujú tradičné spôsoby riešenia.

1.5 Podpora rozhodovania

V dnešnej modernej dobe sa na podporu rozhodovania čoraz viac využíva výpočtová technika a nové nástroje analýzy dát.

Takýmto nástrojom je Business Analytics²⁵, ktorý za posledné desaťročie trvale rastie na úkor Business Intelligence, ktorého výskyt naopak pomaly slabne. Oblasť Business Analytics zatiaľ nie je dennou rutinou bežného manažéra.

Podstatou Business Intelligence je vytvorenie ponuky dát a údajov s cieľom reflektovania stavu alebo podpory rozhodovania - hľadanie odpovedí na otázky čo? a ako?, nie na otázku prečo?. Konečný účel Business Intelligence je dokonalejší reporting a prezentácia zozbieraných údajov pomocou grafov a datagramov prehľadným a užívateľsky príjemným spôsobom.

Podstatou Business Analytics je zhodnotenie prepojení a trendov s cieľom identifikovania príležitostí pre rast v budúcnosti. Vytvára bázu pre odhadovanie budúcich trendov pomocou analýzy vplyvov či až automatickým hľadaním vzorcov v údajoch a ich predpovedania pomocou seba učiacich sa systémov. Vývoj v Business Analytics sa posúva od deskriptívnej cez prediktívnu k preskriptívnej analýze s konečným cieľom – odkryť vzťahy v údajoch, predpovedať ich vývoj a takto pomôcť firme k rozvoju a rastu.

²⁴ SEDLÁK, Mikuláš - LÍŠKOVÁ, Caroline. 2015. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2015. s. 118. ISBN 978-80-8168-296-4

²⁵ BALÁŽ, Michal – HÝBL, Jakub. *Business Intelligence a podpora rozhodovania*. Dostupné na internete: <<https://www.mim.sk/index.php/aktuality/item/34-business-intelligence-a-podpora-rozhodovania>>

Deskriptívna analýza

“Ako to funguje?”

Prediktívna analýza

“Kam to smeruje?”

Preskriptívna analýza

“Čo by sme mali urobiť?”

Logikou vývoja analýz k autonómnosti analytických činností (predikcia, preskripcia) je obrovský nárast objemu údajov, ktoré dávajú lepši predpoklad predikovania vývoja udalostí, čím sa zvyšuje miera spoľahlivosti a ochota používateľov sa o takéto predikcie opierať.

Ďalším východiskom je rastúci výkon výpočtovej techniky, ktorá je schopná zvládať čoraz náročnejšie spracovanie veľkého množstva údajov.

1.6 Racionalita v rozhodovaní

Predpokladá sa, že manažéri sú pri rozhodovaní racionálni a rozhodní. V skutočnosti to ale nie je také jednoduché. Rozhodnutia v podniku sú často nejednoznačné, v závislosti od zložitosti problému. Mnohí sa stretávajú s obmedzeniami pri rozhodovaní.

Psychologické aspekty zohrávajú dôležitú rolu pri rozhodovaní manažérov. No nebolo tomu vždy tak. Až niekedy v 70-tych rokoch 20-teho storočia sa začali tieto vplyvy prejavovať, a ľudia začali na ne upriamovať pozornosť.

Jedným z najväčších obmedzení pri rozhodovaní manažérov je prístup k informáciám. Zďaleka však nie je jediným. Tým, že každý manažér je iná osobnosť a má svoje charakteristické vlastnosti a črty, je veľmi malá pravdepodobnosť, že pri rovnakých podmienkach daného problému budú dvaja manažéri postupovať rovnako. Pri rozhodovaní sú ovplyvnení povahou, spôsobom myslenia, predsudkami, stavmi mysle, ochotou riskovať. Do určitej miery ich ovplyvňuje aj intuícia a schopnosť jej načúvať.

Ľudia majú tendenciu veci škatulkovať: profesie, oblečenie, predmety, dokonca aj iných ľudí. Stereotypizácia môže byť percepčný blok, pretože štítok alebo označenie produkuje obmedzené a limitujúce videnie toho, čo je označené. Dôvod, prečo je tak jednoduché robiť stereotypy je v tom, že je dôležitou súčasťou pamäťového systému mysle. Keď myseľ prijíma nové informácie, „vyraďuje“ a zlikviduje to, čo považuje za menej dôležité. Zachované informácie sa klasifikujú a uchovávajú podľa toho, ako dobre sa hodia k už existujúcim informáciám. Takže myseľ priradzuje štítky k novým podnetom tak, aby sa zapadali.

Aby sa problém vyriešil, musí byť najskôr správne izolovaný a identifikovaný. Pri identifikovaní problému je ľahké dať sa zviať alebo získať nesprávne informácie.

1.6.1 Predpoklady racionality

Racionalita charakterizuje správanie, ktoré je logické pri sledovaní cieľov. Tí, ktorí rozhodujú, sú racionálni do miery, ktorá je limitovaná ich vlastnými schopnosťami. Väčšina z nás je presvedčená, že koná a rozhoduje racionálne a teda vykonáva „konzistentné výbery, maximalizujúce hodnotu, v rámci určitých obmedzení“²⁶.

Predpokladom racionality je, že racionálny tvorca rozhodnutí by bol plne objektívny a logický. Problém, ktorému čelí, by bol jasný a jednoznačný a rozhodovací orgán by mal jasný a konkrétny cieľ a poznal všetky možné alternatívy a dôsledky. A nakoniec, racionálne rozhodovanie by viedlo k tomu, že by sa zvolila alternatíva, ktorá maximalizuje pravdepodobnosť dosiahnutia tohto cieľa. Tieto predpoklady platia pre každé rozhodnutie - osobné alebo manažérske. Pre manažérske rozhodovanie však musíme pridať jeden dodatočný predpoklad - rozhodnutia sa prijímajú v najlepšom záujme organizácie. Tieto predpoklady racionality nie sú veľmi realistické a manažéri nie vždy konajú racionálne.

1.6.2 Chyby a predsudky pri rozhodovaní

Keď manažéri prijímajú rozhodnutia, nielenže používajú svoj vlastný štýl, ale môžu používať aj pravidlo „podľa oka“ s cieľom zjednodušiť ich rozhodovanie. Pravidlá môžu byť užitočné, pretože pomáhajú zmyslu pre komplexné, neisté a rozsiahle informácie.

Napriek tomu, že manažéri môžu používať odhady podľa oka, neznamená to, že tieto pravidlá sú spoľahlivé. Prečo? Pretože môžu viesť k chybám pri spracovaní a vyhodnocovaní informácií.

²⁶ JANKELOVÁ, Nadežda – SZABO, Ľuboslav. 2012. *Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatňovanie v podnikoch SR*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. s. 43. ISBN 978-80-225-3393-5

Nasledujúce sú najbežnejšie chyby a predsudky pri rozhodovaní manažérov²⁷:

Chyba prílišnej sebadôvery je tendencia k preceňovaniu. Keď majú tí, ktorí rozhodujú, tendenciu si myslieť, že vedia viac ako v skutočnosti vedia, alebo majú nereálne pozitívne názory na seba a na svoje výkony, prejavujú prílišnú sebadôveru.

Okamžité uspokojenie opisuje osoby s rozhodovacou právomocou, ktoré majú záujem o okamžité odmeny a vyhnúť sa okamžitým nákladom. Pre týchto jednotlivcov, rozhodnutia, ktoré poskytujú rýchle výplaty sú príťažlivejšie ako tí s výplatami v budúcnosti.

Skreslenie zakotvením opisuje, ako sa rozhodujúci pracovníci fixujú na počiatočné informácie ako východiskový bod a keď sú nastavené, nedokážu adekvátne upraviť nasledujúce informácie. Ďalšie informácie môžu byť v rozpore s východzím.

Keď tvorcovia rozhodnutí selektívne organizujú a interpretujú udalosti na základe ich zaujatosti, používajú *zaujatosť selektívneho vnímania*. To ovplyvňuje informácie, ktorým venujú pozornosť, problémy, ktoré identifikujú, a alternatívy, ktoré vyvíjajú.

Konfirmačné skreslenie je tendencia hľadať a interpretovať informácie takým spôsobom, ktorý potvrdí naše už existujúce presvedčenie, aj tie, ktoré sú v rozpore s nimi, pričom sa venuje nepomerne menšia pozornosť alternatívnym možnostiam.

Framing je vtedy, keď rozhodovatelia vyberajú a zdôrazňujú určité aspekty situácie, pričom vylučujú ostatných. Tým, že upriamuje pozornosť na špecifické aspekty situácie a ich zvýraznenie, pričom zároveň zľahčuje alebo vynecháva iné aspekty, narúša to, čo vidia a vytvára nesprávne referenčné body.

Skreslenie dostupnosti nastáva, keď rozhodujúci pracovníci majú tendenciu si pamätať udalosti, ktoré sú v ich pamäti najčerstvejšie a živé. Narušuje to ich schopnosť objektívne myslieť a vedie k skresleným úsudkom a odhadom pravdepodobnosti.

Keď tí, ktorí rozhodujú, posúdia pravdepodobnosť udalosti na základe toho, do akej miery sa podobá iným udalostiam alebo súborom udalostí, hovoríme o *reprezentatívnej chybe*.

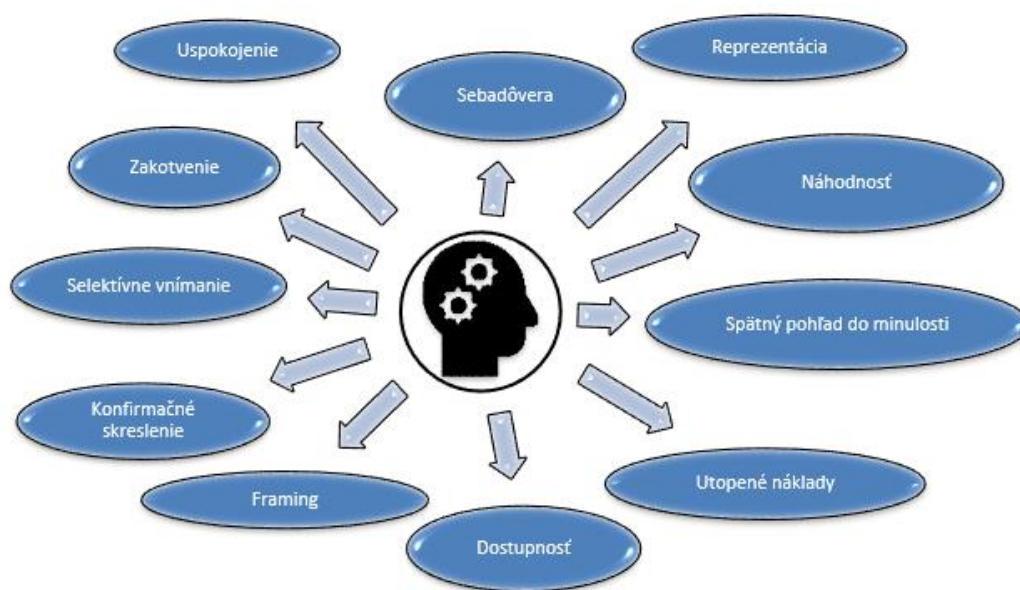
²⁷ ROBBINS, Stephen - COULTER, Mary. 2016. *Management*. Veľká Británia: Pearson Education Limited. 13. vydanie. 2016. s. 86, 87. ISBN 978-0-13-391029-2

Chyba náhodnosti opisuje činnosti osôb s rozhodovacou právomocou, ktoré sa snažia vytvoriť význam z náhodných udalostí. Robia to preto, že väčšina osôb s rozhodovacou právomocou má problémy s náhodou, aj keď sa náhodné udalosti stávajú všetkým, a nie je možné urobiť nič, čo by ich predpovedalo.

K *chybe utopených nákladov* dochádza vtedy, keď tí, ktorí rozhodujú, zabúdajú, že súčasné rozhodnutia nedokážu napraviť minulosť. Nesprávne sa fixujú na minulé výdavky pri výbere rozhodnutí než na budúce dôsledky. Namiesto toho, aby ich ignorovali, nemôžu na ne zabudnúť.

Skreslenie slúžiace sebe je tendencia vidieť a hodnotiť sám seba a svoje správanie v pozitívnom svetle. V tomto prípade sú rozhodovatelia ochotní privlastniť si úspechy a za zlyhanie viniť vonkajšie faktory.

Problém spätnému pohľadu do minulosti je tendencia tvorcov rozhodnutí falošne veriť, že by presne predpovedali výsledok udalosti, keď bude tento výsledok skutočne známy.



Graf 3 Bežné chyby pri rozhodovaní
Zdroj: vlastné spracovanie

1.6.3 Intuícia

Každý manažér, subjekt rozhodovania je iný a každý sa rozhoduje inak. Môže sa rozhodovať intuitívne, aj analyticky.

Intuíciu chápeme ako vnútorný pocit, či predtuchu, ktorý príde rýchlo a sme si ním takmer istí. Sčasti vychádza z podvedomia.

Subjekt sa rozhoduje na základe skúseností, pocitov a nahromadeného úsudku. Výskumníci, ktorí študujú intuitívne rozhodovanie manažérov, identifikovali rôzne aspekty intuície.

Intuitívne rozhodovanie môže dopĺňať racionálne a ohraničené racionálne rozhodovanie.

Jedným z aspektov je fakt, že manažér, ktorý mal skúsenosti s podobným typom problému alebo situáciou, dokáže často konať rýchlo s obmedzenými informáciami, vďaka skúsenosti z minulosti. Nedávna štúdia okrem toho zistila, že jednotlivci, ktorí pri rozhodovaní skutočne zažili intenzívne pocity a emócie, dosiahli vyšší rozhodovací výkon, najmä keď chápali svoje pocity pri rozhodovaní. Stará viera, že manažéri by mali pri rozhodovaní ignorovať emócie, nemusí byť najlepšou radou.

2 Cieľ práce

Cieľom našej záverečnej práce je popísať rozhodovací proces vo vybranom podniku za účelom výberu toho najlepšieho variantu pri riešení konkrétneho problému.

Rozhodovací proces analyzujeme vo vybranej nemenovanej nadnárodnej spoločnosti zaoberajúcej sa vytváraním, vývojom a výrobou priemyselne najpokrokovejších informačných technológií, vrátane počítačových systémov, softwaru, sieťových systémov, systémov na uskladnenie údajov a mikroelektroniky.

Pre riešenie hlavného cieľa sme si stanovili niekoľko parciálnych cieľov:

- teoretické vymedzenie rozhodovacieho procesu
- charakteristika spoločnosti
- preskúmanie rozhodovacieho procesu v danej spoločnosti
- eliminácia problému s komunikáciou a tým zníženie nákladov spoločnosti

3 Metodika práce a metody skúmania

V nasledujúcej časti záverečnej práce sa venujeme charakteristike objektu skúmania, spôsobom a postupom získavania údajov, metódam a postupom spracovania získaných údajov a ich analýzy.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Naším objektom skúmania sú činnosti tímu, ktorý sa stará o zabezpečenie plnenia povinností zamestnancov nadnárodnej spoločnosti, ktorí vycestovali z domácej krajiny – Spojené Štáty Americké, do iných krajín sveta v rámci určitého pracovného projektu. Tím sa zaoberá najmä daňovými analýzami a vyrovňaním daní medzi domácou a zahraničnou krajinou. Podstatnou časťou procesu je komunikácia so spomínanými zamestnancami. Tím zabezpečuje vyrovnanie daní medzi krajinami vyplácaním alebo vymáhaním refundácií od zamestnancov, podľa situácie v ktorej sa ten-ktorý zamestnanec nachádza.

3.2 Pracovné postupy

Problematiku záverečnej práce sme začali zhromažďovaním, spracovaním, analýzou a triedením údajov, ktoré sme získali z dostupných odborných diel slovenskej a zahraničnej literatúry, ale ako zdroj informácií zohral dôležitú úlohu aj internet a on-line zahraničné publikácie, ktoré sa týkali danej problematiky.

Na naplnenie hlavného cieľa záverečnej práce, teda na popísanie rozhodovacieho procesu vo vybranom podniku za účelom výberu toho najlepšieho variantu pri riešení konkrétneho problému, sme použili najmä *metódu pozorovania* na získanie potrebných údajov o činnostiach tímu. Metóda pozorovania je jednou zo základných metód kvantitatívneho výskumu. Môžeme ju definovať ako „cieľavedomé a plánovité zhromažďovanie údajov o zmyslovo vnímateľných skutočnostiach v okamihu ich vzniku prostredníctvom iných osôb alebo prístrojov“²⁸

²⁸ RICHTEROVÁ, Kornélia a kol. 2013. *Úvod do výskumu trhu*. 2013. Bratislava : Sprint 2, 2013. s. 315. ISBN 978- 80-89393-95-4

Po metóde pozorovania nasledovala analýza pracovného procesu a nájdenie jeho problematickej časti.

Vo výskume sme použili tiež *metódu komparácie* – „vyhľadávanie objektov a javov, ktoré majú spoločné črty, metóda zisťovania zhodných alebo rozdielných vlastností pozorovaných entít“²⁹. Metódu komparácie sme použili na konečné zhodnotenie možných variant riešenia problému, aby sme zabezpečili výber toho najlepšieho.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich analýza

Zisťovanie informácií o pracovnom procese sme zabezpečili pomocou hĺbkových rozhovorov s manažmentom tímu a skúmaním pracovných postupov.

Konkrétne údaje sme zisťovali z interných databáz podniku, na základe ktorých sme vyčíslili momentálne náklady na proces.

²⁹ PIAČEK, Jozef – KRAVČÍK, Miloš. *Filit. Otvorená filozofická encyklopédia*. [online] 1999. Dostupné z: <<http://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fvk/komparacia.html>>

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť, ktorú si charakterizujeme, si nepraje byť priamo menovaná, ju budeme v nasledujúcom texte označovať ako International Services Centre (ISC). ISC je delivery centrum, ktoré bolo otvorené na Slovensku v Bratislave v roku 2003. Hlavnou činnosťou je poskytovanie finančných služieb interným a externým medzinárodným klientom.

Snaha spoločnosti je udávať tempo vo vytváraní, vývoji a výrobe priemyselne najpokrokovejších informačných technológií, vrátane počítačových systémov, softwaru, sieťových systémov, systémov na uskladnenie údajov a mikroelektroniky.

Spoločnosť je najväčší zamestnávateľ v sektore zdieľaných služieb na Slovensku, ktorý zamestnáva zhruba 4-5 tisíc ľudí. Aktuálne sídlo spoločnosti je v Bratislave.

Ako predmet činnosti spoločnosť v OR SR uvádza nasledovné:

- počítačové služby
- vedenie účtovníctva
- služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
- administratívne služby
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi /maloobchod/
- kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti /veľkoobchod/
- činnosť účtovných a ekonomických poradcov
- marketingová činnosť
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti
- sprostredkovanie zamestnania za úhradu okrem činnosti športového agenta

V roku 2017 spoločnosť zaznamenala zisk 9 980 000 €, čo predstavovalo zvýšenie o 55% oproti predchádzajúcemu roku. Tržby spoločnosti sa zvýšili o 10% na 231 594 000 €.

Pracovníci spoločnosti vyznávajú nasledovné hodnoty: nadšenie pre úspech všetkých klientov spoločnosti, inovácia, na ktorej záleží - spoločnosti aj celému svetu a dôvera a osobná zodpovednosť vo všetkých vzťahoch.

4.2 Popis procesu

Podnik ISC je medzinárodná korporácia, so sídlom v 170 krajinách sveta. Okrem regulárnych zamestnancov má aj tých, ktorí cestujú na krátkodobé aj dlhodobé pracovné cesty do iných centier v zahraničných krajinách v rámci určitých projektov. Tieto projekty môžu trvať pár mesiac i rokov.

Počas tejto pracovnej cesty sú zamestnancovi odvádzané dane v hostujúcej krajine. Na konci účtovného roka sa zisťuje, v akej výške zaplatil človek reálne dane v hostujúcej krajine a porovnáva sa s hypotetickými daňami, ktoré by zaplatil v domácej krajine, ak by nešiel na pracovnú cestu.

Ak sa zistí, že človek zaplatil vyššie dane, ako by zaplatil v domácej krajine, nebyť pracovnej cesty, podnik mu tieto dane vyrovná. Ak je to však naopak, zamestnanec ich musí doplatiť. Pre tieto účely existuje zmluvný externý dodávateľ daňových služieb, ktorý pripravuje daňové priznania výhradne zamestnancom, ktorí sú/boli na takejto pracovnej ceste. Okrem toho externý dodávateľ komunikuje s rôznymi daňovými úradmi.

Tím, ktorého proces budeme analyzovať, sa zaoberá práve takými zamestnancami v rámci Severnej Ameriky – Spojené Štáty Americké a Kanada. Existujú štyri typy:

- Zamestnanci, ktorí sú rezidenti US a cestujú do inej krajiny
- Zamestnanci, ktorí sú rezidentmi v inej krajine než US a cestujú práve do US
- Zamestnanci, ktorí sú rezidenti Kanady a cestujú do inej krajiny
- Zamestnanci, ktorí sú rezidentmi inej krajiny než Kanady a cestujú práve do Kanady.

Analyzovaný tím je rozdelený na členov, ktorí sa zaoberajú výhradne Spojenými Štátmi, a na tých členov, ktorí majú na starosti iba Kanadu.

Pre účely našej práce sa zameriame len na Spojené Štáty.

Celý proces začína na začiatku roka, po ukončení predchádzajúceho účtovného obdobia.

V prvom kroku sa určuje, ktorí zo zamestnancov budú oprávnení na služby externej firmy, ktorá pripraví daňové priznanie a komunikuje s americkým federálnym daňovým úradom a príslušnými americkými štátnymi daňovými úradmi.

Pre Spojené Štáty Americké je špecifické, že sa platí federálna aj príslušná štátna daň, prípadne dane vo viacerých štátoch.

Po konečnom zozname zamestnancov oprávnených na daňové služby poskytované externým dodávateľom prichádza komunikácia so zamestnancami. Je potrebné dať im na vedomie, či externá firma bude pripravovať ich daňové priznanie, alebo si prípravu musia zabezpečiť oni sami. V Amerike totiž nepodáva daňové priznanie za zamestnancov firma, každý to musí urobiť sám za seba, prostredníctvom svojho účtovníka.

V prípade oprávnenia zamestnanca na daňové služby od externej firmy je potrebné, aby zamestnanec poskytol všetky daňové dokumenty a informácie potrebné na vyhotovenie daňového priznania. Pre tento účel je vytvorený online nástroj, prostredníctvom ktorého tieto dve strany komunikujú, a do ktorého sa vkladajú všetky potrebné informácie a dokumenty.

Daný zamestnanec má povinnosť vyplniť dotazník, kde odpovedá na otázky ohľadom jeho príjmu, počtu dní odpracovaných mimo domácej krajiny, a mnoho ďalších.

Vyplnenie takéhoto dotazníka môže trvať aj dve hodiny kvôli náročnosti a detailnosti. K vyplnenému dotazníku sa prikladajú požadované dokumenty, ako napríklad ročné zúčtovanie daní, a rôzne iné.

Okrem spomínaného dotazníka je potrebné vyplniť celoročný kalendár s presným vymedzením pracovných a voľných dní, a najmä dní, ktoré daný človek odpracoval mimo domácej krajiny. Uvádza sa presná lokácia.

V tomto kroku analyzovaný tím komunikuje s oboma stranami. Po prvé, kontaktuje zamestnancov, aby si boli vedomí svojich zostávajúcich, nevyriešených krokov. Po druhé, kontaktuje pracovníkov externej firmy v prípade, ak majú zamestnanci doplňujúce otázky, na ktoré tím nevie odpovedať. Tím nemá prístup k online nástroju kvôli ochrane osobných údajov, preto je potrebná spolupráca medzi týmito dvoma stranami.

Po obdržaní všetkých informácií od zamestnancov prichádza na rad príprava daňového priznania. Firma sa pozrie na všetky poskytnuté údaje a pripraví priznanie. V niektorých situáciách vyžadujú ďalšie doplňujúce údaje.

Ďalším krokom v procese je overenie pripraveného daňového priznania zamestnancom. Akonáhle je priznanie vyhotovené, firma mu poskytne tzv. balík, ktorý obsahuje samotné daňové priznanie, inštrukcie na jeho podanie, inštrukcie k zaplateniu potrebných platieb jednotlivým daňovým úradom, v prípade ak nejaké vznikli, a v neposlednom rade obsahuje dokument na vyrovnanie daní s podnikom.

Zamestnanec je povinný si preveriť, či sú údaje správne, zaplatiť všetky poplatky a potvrdiť správnosť údajov.

V prípade, ak je všetko správne, sú dve možnosti podania daňového priznania. Zamestnanec ho môže podať v papierovej forme, a to tak, že si ho vytlačí, podpíše a pošle poštou alebo kuriérom na adresu federálneho a štátnych daňových úradov.

Druhá možnosť je podať priznanie elektronicky. Toto je pre zamestnanca jednoduchšia alternatíva. Zamestnanec elektronicky podpíše viacero druhov súhlasov – súhlas so spracovaním osobných údajov, súhlas s tým, aby daňové priznanie mohlo byť podané treťou stranou (externý dodávateľ), a ďalšie, ktoré súvisia s americkou legislatívou.

Zamestnanec si však nemôže sám zvoliť spôsob podania. Ovplyvňuje to fakt, či príslušný daňový úrad je technicky vybavený elektronickým spracovaním dát, alebo nie.

V tomto kroku procesu takisto nastupuje tím, ktorý komunikuje so zamestnancami, čo je od nich potrebné a dáva inštrukcie.

Ako sme už spomínali, spolu s daňovým priznaním je vypracovaný dokument na vyrovnanie daní. Dokument obsahuje výšku daní, ktorá bola zaplatená reálne počas pracovnej cesty za zamestnanca. Táto daň je platená zamestnávateľom.

Druhá časť dokumentu hovorí o tzv. hypotetických daniach, ktoré by zamestnanec zaplatil, keby ostal v domácej krajine a nešiel na pracovnú cestu.

Tieto dve časti sa porovnávajú. Pred pracovnou cestou sú zamestnanci poučení a musia súhlasiť s pravidlom daňového vyrovnania, to znamená obe strany sa musia rovnať a žiadna strana nesmie byť daňovo zvýhodnená.

Môžu nastať tri situácie:

- Zamestnanec je daňovo vyrovnaný, t.j. zaplatil dane v rovnakej výške počas práce v zahraničí ako by zaplatil nebyť tejto pracovnej cesty
- Zamestnanec zaplatil viac počas práce v zahraničí, v tomto prípade mu firma dorovná dane do výšky hypotetických daní

- Zamestnanec zaplatil menej počas práce v zahraničí, kedy musí on dorovnať dane do výšky hypotetických daní

Prvá situácia je ideálna a je skôr výnimkou.

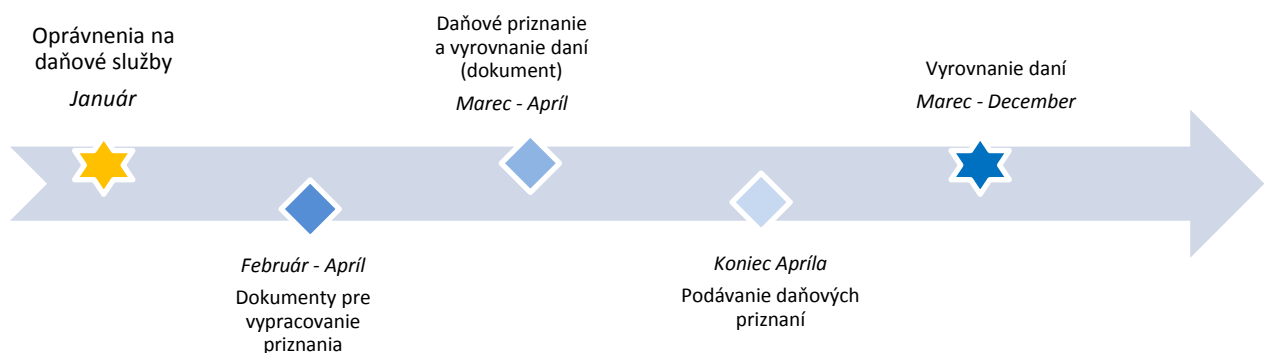
V prípade druhej situácie, tím kontaktuje zamestnanca, aby si prezrel dokument, a ak súhlasí, má tridsať dní na to, aby poskytol informácie o bankovom spojení, aby mu mohli vyrovnané dane.

V tretej situácii tím kontaktuje zamestnanca, že má povinnosť uhradiť dlh. Zamestnanec má na úhradu takisto tridsať dní, ak súhlasí s kalkuláciou.

Najpoužívanejší spôsob úhrady je zaslanie šeku na adresu firmy. V mimoriadnej situácii môže zamestnanec uhradiť dane aj prevodom na účet.

Úhradou daní jednou či druhou stranou sa uzatvára proces vyrovnania daní.

V nasledujúcom grafe je znázornený časový harmonogram jednotlivých krokov v rámci kalendárneho roka.



Graf 4 Proces daňového cyklu v priebehu roka

Zdroj: vlastné spracovanie

Počas komunikácie so zamestnancami má tím určený nasledovný postup:

- Prvý email všetkým zamestnancom oprávneným na daňové služby
- Druhý email zamestnancom, ktorí medzičasom neodpovedali, alebo neposkytli potrebné informácie dodávateľovi služieb, odpovedanie na otázky a nejasnosti.
- Tretí email pri žiadnej aktivite a komunikácii zo strany zamestnanca, spolu s jeho manažérom na kópii emailu

Tieto kroky sú jednotne určené pre všetky časti vyššie uvedeného procesu. Ak ani tretí email nebol úspešný, tím má možnosť kontaktu zamestnancov prostredníctvom interného chatu.

4.3 Identifikácia problému

Pri analýze procesu sme identifikovali problémy s komunikáciou vo viacerých krokoch celého procesu.

V období februára až apríla je komunikácia so zamestnancami najintenzívnejšia vzhľadom na časové obmedzenie a potreba rýchleho konania.

Termín podania daňového priznania v Amerike je 15-teho apríla. Do tohto dátumu musí mať externá firma dostatok času na zozbieranie všetkých potrebných údajov od zamestnancov a takisto na prípravu priznania a jeho poskytnutia naspäť zamestnancom pre spätnú väzbu – akceptácia alebo prípadné úpravy.

Tu ale nastáva problém. Prvým je ten, že zamestnanec bol na pracovnej ceste, vrátil sa z nej a počas roka odišiel z firmy. Častou situáciou je odchod bez poskytnutia externých kontaktných údajov, takže tím nemá ako kontaktovať daného zamestnanca o jeho daňových povinnostiach. Ak nie je podané daňové priznanie vyhotovené externou firmou, podniku vznikajú dodatočné náklady z peňazí vynaložených na pracovnú cestu zamestnanca a daní zaplatených v jeho mene. Okrem pokuty a úrokov, ktoré musí zaplatiť za neskoré podanie priznania, prichádza o vrátenie refundácií od zamestnancov.

Ďalším takýmto problémom je neochota komunikovať s externou firmou a podnikom samotným, prostredníctvom daňového tímu.

Naším cieľom je vyriešiť problém s komunikáciou a zabezpečiť splnenie podmienok pracovnej cesty zamestnancov, a tým zníženie nákladov na daný proces.

4.4 Hľadanie a tvorba variantov

Pre potreby tvorby variantov zlepšenia procesu je potrebné vyčíslit náklady pri súčasnom procese.

Po analýze databáz, ktoré tím využíva pri procese na sledovanie a monitoring, sme dospeli k tomu, že náklady môžeme zaradiť do týchto skupín:

- Očakávané refundácie od zamestnancov a príslušných daňových úradov – súčasné náklady
- Vyrovnanie daní pre zamestnancov od spoločnosti/vyplatenie daní zamestnancom – budúce výdavky

Vyššie uvedené náklady môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 1 Náklady pri súčasnom procese

Typ nákladu	Suma v mil. \$
Refundácie patriace spoločnosti	16,70
Vyplatenie daní zamestnancom	1,44
Spolu	18,15

Zdroj: interné dáta spoločnosti

V roku 2019 bol celkový počet zamestnancov na začiatku procesu 132. To znamená, že proces sa začal prvým emailom, ktorý bol odoslaný 132 ľuďom.

Pred poslaním musia členovia tímu prejsť určitou kontrolou, či nemá s daným človekom už rozbehnutú konverzáciu, a či medzičasom neposkytol potrebné informácie. Pri sledovaní procesu sme zistili, že priemerný čas strávený na prvé kontaktovanie sú tri minúty. Pri 132 zamestnancoch je to 396 minút, čiže 6,6 hodiny.

Pred druhým emailom sa znížil počet na 120. Pred poslaním musí tím prejsť tou istou kontrolou ako pri prvom kroku. V tomto prípade bol čas strávený procesom 360 minút, čiže 6 hodín.

Pred tretím emailom sa znížil počet na 116, čo znamenalo 348 minút - 5,8 hodiny práce.

Spolu to predstavovalo 18,4 hodiny.

Tabuľka 2 Priemerný čas stráveným posielaním emailov

Krok	Počet	Čas v minútach	Čas v hodinách
1	132	396	6,6
2	120	360	6
3	116	348	5,8
Spolu	-	1104	18,4

Zdroj: vlastné spracovanie na základe analýzy procesu v tíme

Variant 1 - zjednodušenie procesu

Ako sme pri analýze procesu zistili, tím trávi príliš veľa času posielaním veľkého množstva emailov na začiatku procesu, pri prvom kontakte so zamestnancami, čo zaberá veľa času a tým sa prikladá menšia pozornosť iným dôležitým častiam a úlohám procesu. Priemerný počet emailov na osobu je

Riešením tohto problému by mohla byť automatizácia. Spoločnosť je inovatívna a vyvíja stále nové spôsoby na zlepšenie činností podnikateľských subjektov i jednotlivcov.

Robot by fungoval takým spôsobom, že by bol naprogramovaný na posielanie automatických emailov na začiatku procesu

Tento spôsob už bol testovaný v mnohých iných procesoch a stále sa zlepšuje a posúva technológiu dopredu.

Výhody

Výhodou zjednodušenia procesu pomocou automatizácie by bol najmä ušetrený čas a tým by sa mohol venovať viac iným činnostiam súvisiacim s daným procesom.

Nevýhody

Spomínaná automatizácia má aj svoje nevýhody. Komunikácia je neosobná, roboty sú neschopné odpovedať na možné otázky prichádzajúce zo strany zamestnancov. Automatické posielanie emailov by síce vedelo byť naprogramované na posielanie vopred stanovených šablón, kde by si sám vedel doplniť potrebné údaje o mene, dátume a ďalších špecifikách z interných databáz, no emaily by vedel posilať len jednorazovo, to znamená, že by nevedel

nadviazať na predchádzajúcu komunikáciu a bolo by veľmi náročné mať prehľad o procese týkajúcom sa daného zamestnanca.

Možnosťou v tomto prípade by mohlo byť využitie robota len na prvý email na samom začiatku procesu. Nasledujúci by bol osobný kontakt a zapojenie tímu.

V budúcnosti vidíme aj možnosť programovania robotov automatických odpovedí na jednoduché otázky.

Variant 2 - alternatívne spôsoby kontaktovania

Častokrát nastane situácia, keď ten-ktorý zamestnanec odíde zo spoločnosti a tím s ním/ňou stratí kontakt. Nemenej často sa ale stáva, že i keď je zamestnanec stále v spoločnosti, nie je ochotný spolupracovať a na emaily neodpovedá.

V tom prípade by tu bola možnosť využitia alternatívnych spôsobov kontaktovania. Medzi ne by sme zaradili alternatívne emailové adresy poskytnuté oddelením HR.

Telefónne číslo, či list priamo na adresu je tiež jednou z možností. Pred pracovnou cestou zamestnanec podpisuje dohodu, v ktorej zadáva svoje kontaktné údaje, ku ktorým má tím prístup.

Ďalšou ešte alternatívnejšou cestou je využitie sociálnych sietí, LinkedIn, WhatsApp, Viber, či Facebook, pri zachovaní istých pravidiel zdieľania informácií.

Výhody

Výhodou variantu číslo 2 by bolo získanie kontaktu a zvýšenie šance na odpoveď, a tiež osobný prístup, ktorý mnohí zamestnanci ocenia, pretože zvyšuje dôveru medzi týmito dvoma stranami a pocit zaangažovanosti tímu.

Nevýhody

Medzi nevýhody by sme zaradili nebezpečenstvo zdieľania personálnych informácií na sociálnych sieťach. Dôležitá by bola opatrnosť pri komunikácii. Zamestnanec by musel byť ochotný zdieľať svoj alternatívny kontakt v podobe emailovej adresy alebo telefónneho čísla, ak hovoríme o sociálnych sieťach.

Variant 3 -investovanie času na začiatku procesu na osobné rozhovory

Ako sme už spomínali vyššie, tím trávi veľa času na začiatku procesu pri prvom kontaktovaní zamestnancov. V nasledujúcich krokoch procesu tomu ale nie je inak.

Variantom riešenia alternatíva, kde by sa vyhradil čas na pätnásť minútové hovory s každým zamestnancom s povinnosťou splniť všetky podmienky pracovnej cesty. V rámci daných 15 minút by boli zamestnancovi vysvetlené dôvody, prečo musí splniť dané kroky. Zamestnancovi by boli predstavené v krátkosti všetky kroky procesu.

Tento spôsob by vyžadoval viac času investovaného do procesu na začiatku, ale v procese by sa skôr zabezpečilo dodržanie podmienok pracovnej cesty a zmenšil by sa počet zamestnancov, ktorí nedodrжали tieto podmienky. Tím by sa mohol naplno venovať ďalším úlohám, čo by v konečnom dôsledku znamenalo zníženie investovania do času a rýchlejší návrat peňazí.

Výhody

Pozitívom tohto variantu by bolo vytváranie dobrých vzťahov medzi tímom a ostatnými zamestnancami spoločnosti, zlepšovanie spolupráce a zvyšovanie spokojnosti zamestnancov s daným programom pracovnej cesty.

Nevýhody

Investovanie času do osobnej komunikácie by mohlo byť v konečnom dôsledku kontraproduktívne.

Na vyčíslenie sa pozrieme v ďalšej časti práce.

4.5 Prognózovanie dôsledkov voľby navrhovaných variantov

Variant 1 – zjednodušenie procesu

Pri využití variantu 1 – zjednodušenie procesu pomocou automatizácie, predpokladáme zníženie času o 6,6 hodiny v prípade použitia len prvého emailu, ako bolo spomínané vyššie. Konečný čas investovaný do kontaktovania by bol len 11,8 hodiny. Čas ušetrený na kontaktovanie ohľadom dokumentov by tak mohol tím využiť na vyplácanie a vymáhanie refundácií, ktoré sú stále neuzavreté v predošlých kalendárnych rokoch.

Toto by pomohlo k zníženiu nákladov o približne 26 percent.

Variant 2 – alternatívne spôsoby kontaktovania

Analýzou dát sme zistili, že približne 20 percent zamestnancov, ktorí boli oprávnení na daňové služby kvôli pracovnej ceste, už nie je zamestnaných v spoločnosti a je potrebné ich kontaktovať iným spôsobom.

Navrhované spôsoby kontaktovania by síce zvýšili čas potrebný na kontaktovanie alternatívnym spôsobom, ale na druhej strane by pomohli k zvýšeniu dodržania podmienok pracovnej cesty a včasného vrátenia refundácií spoločnosti.

Predpokladáme, že tento spôsob by pomohol znížiť náklady o 15 percent, pričom počítame aj s neúspechom spojenia sa s bývalými zamestnancami spoločnosti a odmietnutie komunikácie s tímom.

Variant 3 – investovanie času na začiatku procesu na osobné rozhovory

Pri treťom variante riešenia sa predpokladá zvýšenie času až na 33 hodín, ale zároveň sa predpokladá až 91 percent úspešnosti zníženia nákladov, a to vďaka osobnému prístupu, a jasného opisu, čo sa od zamestnancov očakáva a vyžaduje.

4.6 Vyhodnotenie variantov

Po analýze procesu a nákladov naň sme dospeli k nasledujúcim výsledkom.

Vyčíslenie nákladov pri jednotlivých variantoch riešenia a ich porovnanie môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 3 Porovnanie nákladov pri jednotlivých variantoch riešenia

Variant	Náklady v na refundácie v mil. \$	Vyplatenie daní zamestnancom v mil. \$
Súčasný proces	16,70	1,44
Zjednodušenie	12,43	1,07
Alternatívne kontaktovanie	13,91	1,22
Investovanie času na osobné rozhovory	1,52	0,13

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov spoločnosti a konzultácie s manažmentom

Pri súčasnom pracovnom procese sme na základe dát dostupných v interných databázach spoločnosti dospeli k číslu 16,70 milióna dolárov.

Predikcia zníženia nákladov pri variante 1 je približne 26 percent, čo by znamenalo pokles na 12,43 milióna dolárov.

Pri implementácii variantu 2 je predpokladaný pokles približne o 15 percent, to znamená 13,91 milióna dolárov. Pri tomto variante počítame s 5-percentnou neúspešnosťou.

Zaujímavosťou je variant 3, pri ktorom sme dospeli k predpokladanému zníženiu nákladov až o 91 percent, čo by znamenalo pokles až na 1,52 milióna dolárov. Nevýhodou by však bol čas investovaný do počiatočných fáz, kde by na jeho úkor mohol tím venovať menej času ostatným pracovným činnostiam.

4.7 Prijatie rozhodnutia a konečná formulácia rozhodnutia

Po analýze a predpokladaných dôsledkov jednotlivých variantov sme sa rozhodli, že pre zefektívnenie procesu by bola najvhodnejšia kombinácia všetkých spomínaných variant.

Na začiatku popisovaného procesu by sa využila automatizácia odosielania prvých mailov. Tento spôsob by ušetril čas 6,6 hodiny.

Predpokladá sa, že niektorí z kontaktovaných zamestnancov by si splnili svoje povinnosti už po prečítaní prvého upozornenia.

Pre zvyšok zamestnancov by sa naplánovali krátke 15-minútové stretnutia, kde by im boli vysvetlené základné povinnosti a práva, ako aj dôležitosť poskytnutia daňových a iných informácií načas. Tento spôsob by zaručil splnenie povinností zamestnancov

Tento prístup by sme navrhovali najskôr otestovať na vzorke 20 zamestnancov. Pri tomto počte by boli výsledky pomerne ľahko viditeľné a porovnateľné. V prípade, že by úspešnosť bola 75 percent a viac, odporúčali by sme zaviesť tento variant do procesu. V prípade, ak by úspešnosť bola nižšia ako 75 percent, odporúčali by sme ponechať proces bez tohto variantu, prípadne využili ho len pri vybraných zamestnancoch, podľa skúsenosti a intuície manažérov.

Do procesu by sme jednoznačne odporúčali zaradiť aj alternatívne kontaktovanie zamestnancov (najmä bývalých zamestnancov), po stanovaní presných pravidiel kontaktovania a podávania informácií, aby neprišlo k úniku personálnych a firemných údajov.

ZÁVER

Cieľom práce bolo popísať rozhodovací proces vo vybranom podniku za účelom výberu toho najlepšieho variantu pri riešení konkrétneho problému.

Rozhodovací proces sme analyzovali vo vybranej nadnárodnej spoločnosti zaoberajúcej sa vytváraním, vývojom a výrobou priemyselne najpokrokovejších informačných technológií, vrátane počítačových systémov, softwaru, sieťových systémov, systémov na uskladnenie údajov a mikroelektroniky.

Zamerali sme sa na analýzu procesu tímu daňových analytikov, ktorí kontaktujú zamestnancov spoločnosti na základe ich pracovnej cesty do zahraničia v mene spoločnosti a vyrovňovanie daní medzi krajinami. Títo zamestnanci majú povinnosť poskytnúť daňové a iné údaje o sebe externej firme, ktorá pre nich vytvorí daňové priznanie.

Počas analýzy procesu sme identifikovali problém a navrhli možné varianty riešenia tohto problému.

Problémom identifikovaným v procese bola neochota zamestnancov komunikovať s externým dodávateľom daňových služieb, aj so samotným analyzovaným tímom.

Pre riešenie tohto problému sme vypracovali návrh troch variantov, ktorými boli:

- zjednodušenie procesu prostredníctvom využitia automatizácie
- alternatívne možnosti kontaktovania zamestnancov
- investovanie času na začiatku procesu na osobné rozhovory

Po prognóze dôsledkov navrhovaných alternatív sme dospeli k nasledujúcemu riešeniu.

Najvhodnejším variantom pre zefektívnenie procesu a zníženie nákladov spoločnosti na tento proces by bol štvrtý variant, a to kombinácia predchádzajúcich troch. Každá z alternatív by podľa analýzy priniesla pozitívne výsledky, a správna kombinácia by zaručila najvyššiu možnú produktivitu a spokojnosť zamestnancov, ktorí absolvovali pracovnú cestu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

- [1] FULKOVÁ, Emília – TAMÁŠOVÁ, Viola. 2009. *Rozhodovací proces a jeho význam v manažmente. In Technológia vzdelávania*. ISBN 1335-003-X. 2009, roč. 17, č.1, s. 13
- [2] HANÁK, Robert – BALLOVÁ MIKUŠKOVÁ, Eva - ČAVOJOVÁ, Vladimíra. *Rozhodovanie a usudzovanie IV. Aplikácie a limity intuície*. Bratislava. 2013. Ústav experimentálnej psychológie SAV. 186 s. ISBN 978-80-88910-43-5
- [3] JANKELOVÁ, Nadežda a kol. 2014. *Podnikateľské rozhodovanie. Príklady*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 164 s. ISBN 978-225-3890-9
- [4] JANKELOVÁ, Nadežda – SZABO, Ľuboslav. 2012. *Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatňovanie v podnikoch SR*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. 159 s. ISBN 978-80-225-3393-5
- [5] KITA, J. a kol. 2015. *Modelovanie rozhodovacích procesov v marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 279 s. ISBN 978-80-225-159-6
- [6] MAJTÁN, Miroslav a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2008. s. 104. ISBN 978-80-89085-72-9
- [7] MAJTÁN, Miroslav a kol. 2016. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0
- [8] RICHTEROVÁ, Kornélia a kol. 2013. *Úvod do výskumu trhu*. 2013. Bratislava : Sprint 2, 2013. 315s. ISBN 978- 80-89393-95-4
- [9] ROBBINS, Stephen - COULTER, Mary. 2016. *Management*. Veľká Británia: Pearson Education Limited. 13. vydanie. 2016. 717 s. ISBN 978-0-13-391029-2
- [10] SEDLÁK, Mikuláš, - LÍŠKOVÁ, Caroline. 2015. *Manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2015. 387 s. ISBN 978-80-8168-296-4
- [11] SZABO, Ľuboslav a kol. 2013. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 242 s. ISBN 978-225-3677-6
- [12] VELICHOVÁ, Ľudmila. 2014. *Rozhodovacie procesy v cvičnej firme*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 130 s. ISBN 978-80-225-3836-7

Internetové zdroje

- [13] AHMED, Anwar – BWISA, Henry – OTIENO, Romanus – KARAJA, Kabare. Macrothink Institute. IN *Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories*. [online] 2014. [cit. 20.3.2019]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/312187946_Strategic_Decision_Making_Process_Models_and_Theories>
- [14] BALÁŽ, Michal – HÝBL, Jakub. *Business Intelligence a podpora rozhodovania*. [online] 2018. [cit. 2.4.2019]. Dostupné na: <<https://www.mim.sk/index.php/aktuality/item/34-business-intelligence-a-podpora-rozhodovania>>
- [15] MINGERS, John. *An empirical comparison of pruning Methods for Decision Tree Induction*. In *Machine Learning* [online]. 1989. [cit. 1.4.2019]. Dostupné na: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022604100933>>
- [16] MUHAREMOVIC, Adnan. *The Elements of Effective Decision Making by Peter F. Drucker*. [online] 2015. [cit. 12.3.2019]. Dostupné na: <<https://www.linkedin.com/pulse/elements-effective-decision-making-peter-f-drucker-muharemovic-mba/>>
- [17] PFEIFFER, William. *Theories and Models: Management*. In The Pfeiffer Library. Volume 26, 2nd Edition. [online] 1998. [cit. 21.3.2019]. Dostupné na: <<http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v26.pdf>>
- [18] PIAČEK, Jozef – KRAVČÍK, Miloš. *Filit. Otvorená filozofická encyklopédia*. [online] 1999. [cit. 10.4.2019]. Dostupné na: <<http://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fvk/komparacia.html>>
- [19] PUTMAN, Vicky - PAULUS, Paul. In *Brainstorming, Brainstorming Rules and Decision Making*. [online] 2009. [cit. 1.4.2019]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/264228121_Brainstorming_Brainstorming_Rules_and_Decision_Making>
- [20] TURPIN, Marita – MARAIS, Mario. *Decision making Theory and Practice*. [online] 2004. [cit. 4.4.2019]. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/272777021_Decision-making_Theory_and_practice>