

Metody manažerského rozhodování v organizaci

Vít Rosík

Bakalářská práce

2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav managementu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vít ROSÍK**

Osobní číslo: **L09362**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Metody manažerského rozhodování v organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Objasnit podstatu rozhodovacího procesu ve firmě a jeho základní algoritmy;
2. Zpracovat klasifikaci metod manažerského rozhodování, využitelných v jednotlivých fázích životního cyklu firmy;
3. Zjistit nejčastěji používané metody manažerského rozhodování a styly jejich využití;
4. Analyzovat rozsah, formy, náklady a efekty vnitropodnikového vzdělávání zaměřeného na osvojení nových metod manažerského rozhodování a navrhnout případné změny a úpravy vhodné pro malý a střední podnik



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. **Manažerské rozhodování: metody, postupy, nástroje.** Praha: Ekopress, 2010, ISBN:978-80-86929-59-0

[2] KOLČAVOVÁ, A. **Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcky pro distanční studium.** Zlín: UTB 2010

[3] DOSTÁL, P., SOJKA, Z., RAIS, J. **Pokročilé metody manažerského rozhodování.** Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1338-1

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bařtošková, Ph.D.
pověřená děkanka




Mgr. Marek Tomařtík, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou manažerského rozhodování v organizaci. V teoretické části autor objasňuje podstatu manažerského rozhodování, jeho základní algoritmy a podává klasifikaci a charakteristiku hlavních metod manažerského rozhodování. V praktické části autor identifikuje nejčastěji používané metody manažerského vzdělávání v konkrétní firmě a analyzuje formy a efekty vnitropodnikového vzdělávání, zaměřené na zdokonalování manažerských rozhodovacích dovedností a navrhuje možná doporučení pro změnu.

Klíčová slova:

Manažerské rozhodování, rozhodovací process, rozhodovací problém, metody manažerského rozhodování, fáze rozhodovacího procesu

ABSTRACT

This thesis deals with the managerial decision-making in the organization. In the theoretical part, the author explains the essence of management decision making, the basic algorithms and gives the classification and characteristics of the main methods of managerial decision making. In the practical part, the author identifies the most commonly used methods of management education in a particular company and analyzes the forms and effects of internal training, focusing on improving managerial decision-making skills, and suggests possible recommendations for change.

Keywords:

Managerial decision-making, decision-making process, decision problem, methods of managerial decision making, decision-making phases.


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.12.2010


.....
podpis studenta/ky

Poděkování

Předně chci poděkovat vedoucímu práce prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc. Také osobám, s nimiž jsem pracovní podobu textu bakalářské práce konzultoval. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat představitelům vrcholového managementu a projektovým manažerům firmy za cenné informace, které mi pro zpracování práce poskytli.

Motto:

"Člověk, který trvá na tom, že nejdřív musí úplně jasně vidět a teprve potom se rozhodne, se nerozhodne nikdy."

Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882), americký filozof a spisovatel

„Kdykoliv vidíte úspěšný business, někdo někdy udělal odvážné rozhodnutí.“

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), zakladatel moderního managementu

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI: PODSTATA A ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY	12
1.1 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ	12
1.2 ROZHODOVACÍ PROCES, ROZHODOVACÍ PROBLÉM A ROZHODOVACÍ ANALÝZA.....	15
1.3 KLASIFIKACE ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ.....	16
1.4 ROZHODOVACÍ PROCES A JEHO ETAPY	18
2 METODY MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI	23
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	23
2.2 METODY MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ: KLASIFIKACE A CHARAKTERISTIKA.....	25
3 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ A ZNALOST METOD MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	34
3.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU A JEHO VÝVOJE.....	34
3.2 ZÁMĚR EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	38
3.3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: VÝSLEDKY ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ.....	41
3.4 ZÁVĚRY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	50
ZÁVĚR	52
CITOVANÁ LITERATURA	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54

Úvod

Téma bakalářské práce jsem si nevybral náhodně. Jednou z dominant manažerova působení ve firmě je jeho rozhodovací role, kterou zastává při svém působení zaměřeném na maximalizaci účelnosti a efektivnosti provádění podnikatelských aktivit členů týmu, který vede. Má-li tuto svou roli zastávat úspěšně, musí mít ucelené znalosti o procesech a metodách manažerského rozhodování; především o rozhodování v podmínkách neurčitosti, které charakterizují většinu rozhodovacích situací, ve kterých se dnešní manažer převážně nachází. Rozhodovací role představuje těžiště manažerova působení. Kvalita jejího výkonu je určující pro akceptování jeho statutu ve firmě i pro respektování jeho osobního vlivu. Výkon této role je spojen s procesy přijímání rozhodnutí o řešení problémů, se kterými se při svém působení nevyhnutelně setkává.

Od manažerů se očekává stále více. Mění se tvář a struktura manažerského vzdělávání. Hlavní důraz se v poslední době klade na rozvoj osobních kvalit, týmové spolupráce, kreativitu – skupinu tzv. soft skills kompetencí, zaměřených na jednání s lidmi. V modelu manažerských kompetencí je však i druhá skupina: tzv. hard skills – tvrdé kompetence. K nim patří mimo jiné i znalosti metod manažerského rozhodování v organizaci a dovednosti užívat je adekvátním způsobem při řešení konkrétních rozhodovacích problémů. Znalosti metod jsou v manažerských kompetenčních modelech brány jako samozřejmě získané, jako základní – jednou provždy daný - kámen manažerské gramotnosti, který není třeba dále opracovávat. Ekonomická realita společností, které se dostaly do ekonomické krize a obtížně z ní hledají východisko, signalizuje i jistou manažerskou bezradnost a tápání při volbě nejvhodnějších metod manažerského rozhodování. Bez znalosti metod manažerského rozhodování nemůže manažer očekávat úspěch v plánování, organizování, řízení a kontrole procesů v organizaci, což dvojnásobně platí pro řízení podnikatelských procesů.

Přechod firem od funkčního k procesnímu řízení bývá označován za nové současné paradigma, které přineslo i změnu v nazírání na „portfolio“ metod manažerského rozhodování. Hierarchie metod manažerského rozhodování funkčně řízené organizace se logicky bude odlišovat od hierarchie metod, kterou přinese procesně řízená organizace. V odborné literatuře, odborných časopisech, ale i v běžné každodenní komunikaci je potřeba zvládnutí moderních metod manažerského rozhodování značně frekventovaným tématem.

Hlavním cílem bakalářské práce je v teoretické části na základě studia odborné literatury objasnit podstatu manažerského rozhodování v organizaci; zpracovat klasifikaci a charakterizovat podstatu hlavních metod manažerského rozhodování používaných v jednotlivých fázích životního cyklu firmy. Jako další cíle jsou v praktické části práce na základě analýzy a zobecnění zkušeností managementu firmy stanoveny: identifikovat nejčastěji používané metody manažerského rozhodování a styly jejich využití; analyzovat rozsah, formy, náklady a efekty vnitropodnikového vzdělávání, zaměřeného na osvojení nových metod manažerského rozhodování a navrhnout případné změny a úpravy vhodné pro malý a střední podnik.

Text bakalářské práce je rozdělen do tří samostatných kapitol. První popisuje manažerské rozhodování v organizaci. Druhá kapitola nabízí průřezovou klasifikaci metod manažerského rozhodování ve spojení s hlavními oblastmi činností organizace. Třetí kapitola bakalářské práce je prakticky zaměřena a pokouší se najít odpověď na otázku, do jaké míry současní manažeři znají portfolio metod manažerského rozhodování, jak jsou schopni konkrétní metody manažerského rozhodování aplikovat v jednotlivých cyklech života organizace a zda se systematicky zabývají teoretickou i praktickou přípravou na jejich zvládnutí. Pokud by bylo možné předpokládat, že odpověď na poslední otázku je kladná, nabízí se otázka další: Činí tak pod tlakem vnějších faktorů anebo vlastního zájmu anebo proto, že se přesvědčili o efektivnosti využívání exaktních metod manažerského rozhodování v porovnání s rozhodováním na základě intuice a zkušeností?

Při zpracovávání bakalářské práce jsem použil kombinaci základních a odvozených metod a technik vědecké práce: analýzu, syntézu, indukci, dedukci, historicko-logickou metodu a deskripci pro teoretickou část práce; analýza primárních a sekundárních dokumentů, doplněná o kombinovanou kvalitativní analýzu sekundárních (podnikových) dokumentů byly nástroji pro zpracování praktické kapitoly. Konkrétní názory manažerů na analyzovanou problematiku byly získány technikou řízeného rozhovoru s otevřenými otázkami.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI: PODSTATA A ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

První kapitola bakalářské práce se zabývá teoretickou charakteristikou manažerského rozhodování, rozhodovací analýzou a rozhodovacími problémy, jejich klasifikací a popisuje také rozhodovací proces a jeho etapy.

1.1 Manažerské rozhodování

Obecná charakteristika pojmu rozhodování obsahuje konstatování, že se jedná o volbu mezi více variantami chování. Rozhodování vnímané obecně jako jakákoliv volba mezi možnými způsoby chování může být dále vymezeno do dvou základních skupin, jimiž jsou rozhodování manažerské a rozhodování osobní.

V rovině osobní dochází zpravidla k naplňování zájmu vlastního a rozhodnutí bývá rovněž realizováno nositelem vlastního zájmu, tj. jedním konkrétním rozhodovatelem. Práce se zaměří na skupinu druhou, tedy na rozhodování manažerské, které je mezi autory manažerské teorie zpravidla vnímáno jako nejdůležitější činnost, jež je manažery realizována. Někteří autoři tuto činnost dokonce povyšují na samotné jádro řízení.

Ekonom J. Fotr definuje manažerské rozhodování jako „jednu ze základních manažerských aktivit, jejíž kvalita ovlivňuje do značné míry výsledky i efektivnost fungování hospodářských jednotek“. [1]

Ať již je chápáno manažerské rozhodování tak či onak, v každém případě se jedná o velmi významný prvek řízení a to zejména v případě rozhodnutí strategických. Význam rozhodování se současně dle J. Fotra odvíjí i od rozsahu zdrojů, o kterých se rozhoduje a v poznámce pod čarou v citované publikaci

pro ilustraci uvádí hodnotu v řádech miliard Kč, o kterých se denně rozhodne v rámci českých organizací. [2]

Na rozdíl od výše zmíněného rozhodování osobního je manažerské rozhodování charakteristické naplňováním zájmů jiných subjektů. Stejně tak již nedochází k realizaci rozhodnutí těmi, kteří jej přijali, ale zpravidla podřízenými osobami v rámci organizační hierarchie. Další významnou charakteristikou manažerského rozhodování je nízký stupeň determinace. Široký prostor pro rozhodování tak může vést k různým problémům spojeným zejména s příliš velkým množstvím informací a nutností určit optimální množství informací, které má smysl získat nebo o ně alespoň usilovat. Je tomu tak z toho důvodu, že zpravidla s rostoucím množstvím informací klesá jejich přínos pro řešení daného problému, na druhé straně však rostou náklady spojené s jejich získáváním.

Zmíněný autor vychází z „dekompozice manažerského rozhodování do jednotlivých funkcí a rozlišuje tzv. sekvenční manažerské funkce“.[3] V jeho pojetí se jedná o plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. Tyto funkce jsou realizovány v určitém časovém sledu. Na straně druhé stojí tzv. funkce průběžné, které prostupují sekvenční manažerské funkce a mezi něž se řadí analýza činností, rozhodování a komunikace.

Manažerské rozhodování je spjata se dvěma základními otázkami. Na jedné straně je nutno stanovit, jakým způsobem bude rozhodování realizováno a na straně druhé kdo a o čem bude rozhodovat. Z tohoto důvodu se sledují dvě stránky manažerského rozhodování: a to stránka procesní a stránka organizační.

Literatura nabízí členění manažerského rozhodování na stránku meritorní neboli věcnou, resp. obsahovou, a stránku formálně-logickou, tj. procedurální. Rozhodování se z pohledu meritorní stránky liší v rámci jednotlivých rozhodovacích procesů v závislosti na své obsahové náplni a specifických rysech, charakteristikou problémů a cílů. Rozhodování z pohledu stránky formálně-logické má společné

rámcové postupy, koncepty a může být identické pro obsahově zcela odlišné rozhodovací problémy. Teorie rozhodování se dle Vebera zabývá právě těmito společnými rysy rozhodovacích procesů a jejím předmětem je „jejich procedurální, formálně-logická a instrumentální stránka“.[4] V průběhu historického vývoje došlo ke koncipování většího počtu různých rozhodovacích teorií, které se liší svým zaměřením na aspekty rozhodovacích procesů, jež jsou objektem zkoumání teorie rozhodování.



Obr. č. 1. Sekvenční a průběžné manažerské funkce - vlastní schéma

1.2 Rozhodovací proces, rozhodovací problém a rozhodovací analýza

Objektem zkoumání rozhodovacích teorií je rozhodovací proces, ať již se jedná o proces proběhlý, na který se zaměřují teorie deskriptivní, nebo budoucí, který je předmětem teorií normativních. Rozhodovací proces se podrobuje v rámci tzv. procesní stránky rozhodování rozhodovací analýze, která zahrnuje strukturalizaci rozhodovacího procesu a aplikaci statistických a matematických metod. L. Blažek charakterizuje rozhodovací analýzu jako „přístup k řešení složitých rozhodovacích problémů, který se snaží vzájemně skloubit exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi a intuicí řešitelů těchto problémů“.[5]

Při definování rozhodovacího problému se vychází ze skutečnosti, že „rozhodovacím problémem nazýváme pouze takový problém, který má více než jedno řešení“.[6] Prof. J. Veber z národohospodářské fakulty VŠE definuje identifikaci rozhodovacího problému jako první etapu rozhodovacího procesu a dodává, že „k jeho řešení nelze přistoupit dříve, než bude problém identifikován“.[7] Je ale možné i souhlasit s názorem, že správně identifikovat problém nelze, dokud nedojde k uvědomění si reálného stavu, tedy toho, kde jsme, a stavu žádoucího, tedy toho, kam chceme dojít. Východiskem rozhodovacího procesu pak není identifikace problému, ale definování cíle.

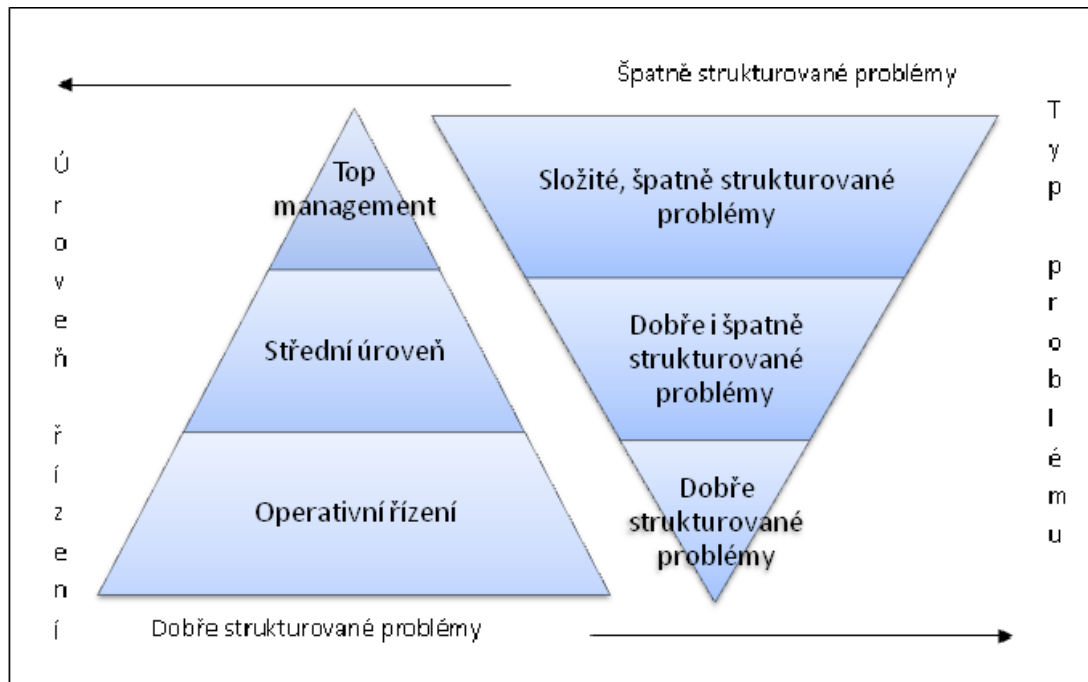
1.3 Klasifikace rozhodovacích problémů

Rozhodovací problémy se z hlediska jejich složitosti a možnosti algoritmizace dělí na dobře a špatně strukturované.

Dobře strukturované rozhodovací problémy - nebo také problémy jednoduché, programované, algoritmizované se vyznačují zpravidla existencí rutinních postupů, řešení a možností kvantifikace proměnných. Tyto problémy se řeší zpravidla opakovaně na operativní úrovni řízení a jsou pro ně charakteristické kvantifikovatelné proměnné s jediným kvantitativním kritériem hodnocení.

Špatně strukturované rozhodovací problémy se od dobře strukturovaných liší především tím, že jsou řešené na vyšších úrovních řízení, svým charakterem jsou vždy do určité míry nové a neopakovatelné a jejich řešení vyžaduje tvůrčí přístup a zkušenosti, přičemž neexistují žádné standardní procedury jejich řešení. Pro špatně strukturované rozhodovací procesy je typická existence většího počtu faktorů ovlivňujících řešení daného problému, jakými jsou např.: náhodnost změn některých prvků v okolí, kde řešení problému probíhá, nebo existence většího počtu kritérií variant řešení anebo také obtížná interpretace informací, které jsou pro rozhodnutí zapotřebí.

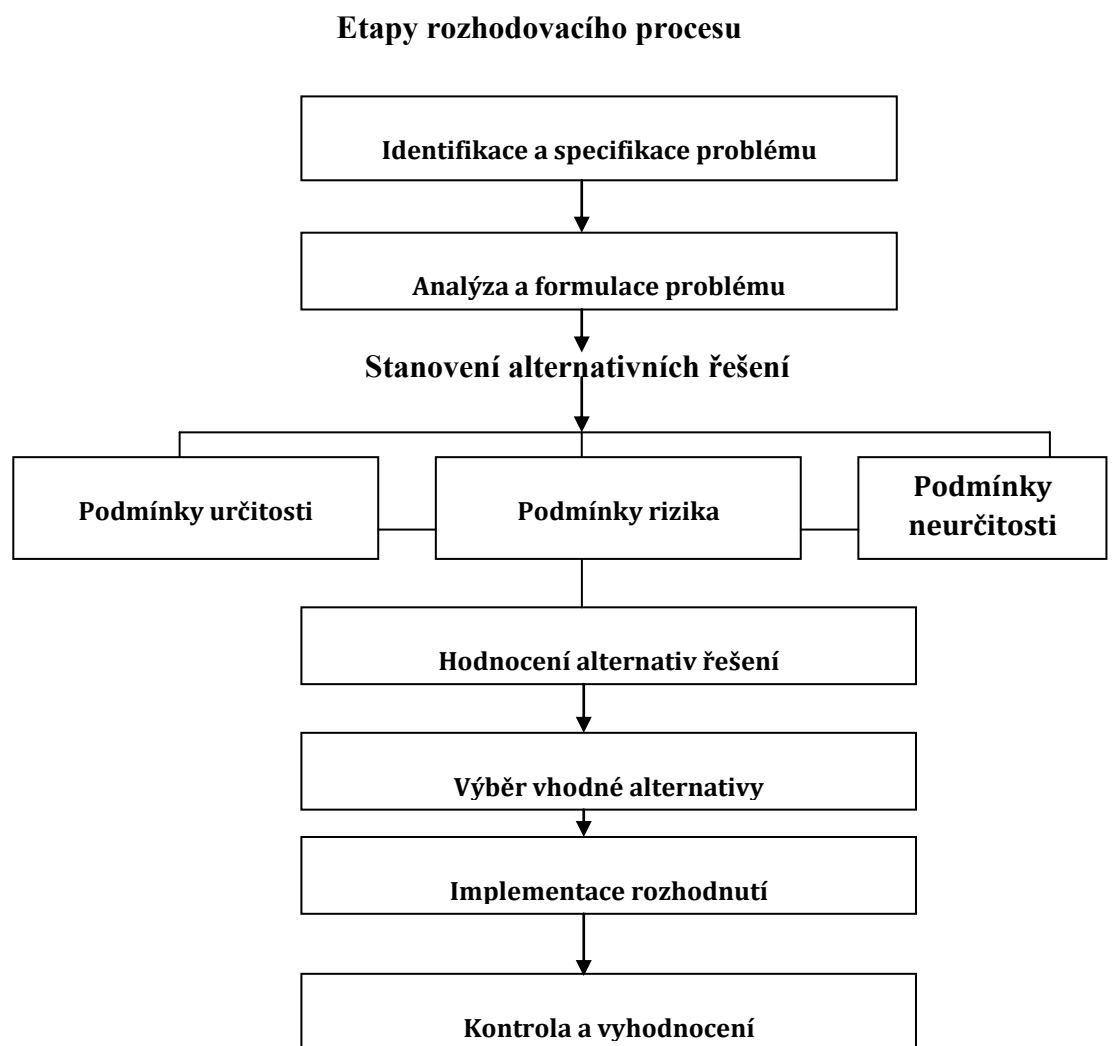
S rozdělením rozhodovacích problémů podle složitosti a strukturovanosti úzce souvisí i úroveň managementu, na které se budou řešit. Z tohoto hlediska se rozlišují tři úrovně řízení a to operativní řízení, střední úroveň a vrcholové řízení (top management) viz obrázek č. 2.



Obr. č. 2 Rozhodovací problémy podle úrovně řízení a strukturování – upraveno [15]

1.4 Rozhodovací proces a jeho etapy

Existuje řada přístupů k rozhodování, které závisí především na charakteru problémů, čase a na schopnostech manažera. Rozhodování lze považovat spíše za prostředek, než požadovaný výsledek. Je to proces, s jehož pomocí chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. Výsledkem rozhodování je rozhodnutí.



Obr. č. 3 Etapy rozhodovacího procesu [20]

Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivňován mnoha faktory (organizační prostředí, manažerské dovednosti, motivace, aj.).

Čím více se jedná o ojedinělý problém a čím více budou výsledky ovlivňovány neurčitostí, tím bude realizován rozhodovací proces komplexněji v etapách, které jsou znázorněny na obr. č. 3.

Identifikace a specifikace problému

Základem k řešení jakéhokoliv problému je jeho identifikace. Existuje několik indikátorů, které mohou na přítomnost problému v organizaci upozornit.

- Odchylka od dřívější výkonnosti.
- Odchylka od plánu.
- Vnější kritika.

Je snadné rozpoznat vznik problémů, jestliže existuje výrazný rozdíl mezi požadovanými a skutečnými výsledky. Je však obtížné problém specifikovat z několika důvodů:

- Vnímání problému - každý vnímá problém individuálně, subjektivně.
- Specifikace problému podle řešení - někdy bývá problém specifikován až podle zvoleného řešení.
- Identifikace příznaků jako problému - je potřeba nejprve identifikovat problém a poté specifikovat příčiny.

Analýza a formulace problému

Zahrnuje bližší poznání problémové situace, která vyžaduje řešení a rozčlenění problémů na dílčí a jednodušší, které lze manažerským rozhodnutím odstranit.

Zjištění příčin problému je pro jeho vyřešení nejpodstatnější.

V manažerském rozhodování to předpokládá:

- Specifikovat podstatné stránky a faktory problému.
- Posoudit vývojové tendence problému.
- Vymezit okruh zainteresovaných osob, útvarů nebo organizací, které by mohly být řešením problému nepříznivě dotčeny.

- Stanovit cíle řešení problémů.
- Posoudit význam jednotlivých problémů a stanovit priority jejich řešení.

Analýza problému dále znamená přesně určit, čeho se týká a zda má nebo nemá za následek spuštění dalších rozhodovacích procesů, odhadnout aspoň přibližně stupeň rizika nepříznivých následků, se kterými je spojena realizace daného rozhodnutí nebo naopak jeho nerealizace.

Stanovení alternativ řešení

Pokud je problém definován, je možné začít hledat všechny možné alternativy jeho řešení. K tomu je potřeba shromáždit všechny relevantní informace, týkající se dané problematiky. Většinou platí, že čím je více alternativ řešení, tím rychleji je dosaženo konečného rozhodnutí.

Hledání možných řešení by mělo zahrnovat tyto úvahy:

1. Čeho by mělo být dosaženo?
2. Jak a v čem se bude nová situace lišit od stávající?
3. Jak dlouho může nová situace vydržet bez nové změny?
4. Jaké mohou vzniknout nové potíže?

Hodnocení alternativ řešení

V této fázi rozhodovacího procesu dochází k vzájemnému porovnávání jednotlivých navržených alternativ a k jejich vyhodnocení. Je potřeba najít nejpříjemnější variantu, která přinese nejpříznivější výsledky a bude maximálně eliminovat nepříznivé důsledky její volby. Dále je vhodné využít další hodnotící kritéria, jako např. minimalizaci nákladů, dosažení větší spokojenosti zákazníka a další.

Hodnocení alternativ řešení ovlivňují podmínky, za kterých k němu dochází. Mohou jimi být:

- Určitost – rozhodovatel má k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ.
- Rizika – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobné odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ.
- Neurčitost – rozhodovatel nemá informace o tom, s jakou pravděpodobností mohou nastat možné důsledky volby jednotlivých alternativ.

Výběr vhodné alternativy

Každá alternativa většinou ovlivňuje, jak negativně, tak pozitivně další cíle. Je-li tedy dosaženo u jednoho cíle optimálního výsledku, u druhého cíle pravděpodobně nebude dosaženo nejlepšího možného výsledku.

Implementace rozhodnutí

Pokud má být dosaženo cíle řešení, je nutné každé rozhodnutí efektivně implementovat. V procesu implementace je důležité zjistit, zda bude uvedení daného problému do praxe snadné nebo obtížné a identifikovat postoje zaměstnanců k realizaci zvoleného řešení.

Kontrola a vyhodnocení

Každý efektivní management vyžaduje pravidelné vyhodnocování dosažených výsledků. Pokud je rozdíl mezi skutečným výsledkem a plánovanými hodnotami (cíli) výrazný, pak je potřeba učinit korekční opatření. Je potřeba zvážit změnu alternativy řešení, jiný způsob implementace nebo posoudit, zda je cíl řešení problému vůbec reálný. V případě, že cíle nejsou měřitelné, nelze hodnotit míru jejich dosažení.

Po manažerech se vyžaduje, aby byli schopni svá rozhodnutí racionálně zdůvodnit. Složitější rozhodnutí by měla být založena na exaktních postupech a matematických modelech, jejichž pomocí získá manažer objektivní zhodnocení

jednotlivých variant a podklady pro následné rozhodnutí. Použitím exaktních metod nezíská manažer jasný pokyn, jak se musí rozhodnout. Toto použití má spíše informační charakter. Metody slouží ke zjednodušení a zpřehlednění komplikovaných rozhodovacích situací a poskytují podklady pro konečné rozhodnutí. Exaktní přístup by tedy neměl být uplatňován samostatně, ale měl by být kombinován s přístupem intuitivním, který vychází ze zkušeností rozhodovatele a přináší do rozhodování inspiraci a vhled potřebný k identifikaci optimálních řešení. Dalším důvodem pro kombinaci s intuitivním rozhodováním je, že musí být při rozhodování zváženy i okolnosti, které nejsou exaktní metody schopny obsáhnout. Manažer by se tedy měl v určité fázi rozhodovacího procesu rozhodovat intuitivně, konečné rozhodnutí by však měl přijmout na základě podkladů získaných exaktními metodami, pokud to rozhodovací situace umožňuje.

2 METODY MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ V ORGANIZACI

Druhá kapitola bakalářské práce má za cíl podat přehled a charakteristiku hlavních metod manažerského rozhodování v organizaci, které mohou vedoucí pracovníci využívat při řešení rozhodovacích problémů.

2.1 Základní pojmy

Základní pojmy používané v teorii i praxi managementu jsou si mnohdy velmi podobné. Jednotný slovník je vždy nutným základem pro pochopení pojmů používaných v managementu. V bakalářské práci používám následující základní pojmy s tím vědomím, že hranice mezi nimi nemusí být vždy jasná a zřetelná; i v manažerském každodenním „slangu“ se totiž mnohdy překrývají nebo zaměňují – např. velmi často jako synonyma používány pojmy metody a techniky nebo bývá jejich teoretický význam zaměňován.

- **Metoda** - z řeckého *met-hodos* – (doslova "za cestou", cesta za něčím) je postup nebo návod, jak získávat správné poznatky, prostředek poznání.
- **Metody řízení (Management methods)** - znamenají konkrétní způsob řízení, způsob, jakým je řízena organizace, její zdroje, její uspořádání, procesy - metody řízení organizace používá dlouhodobě, kontinuálně a ovlivňují řízení celé organizace nebo její určité části nebo oblasti.
- **Analytické metody** nebo **analytické techniky** (Analytical methods, Analytical techniques) představují ucelený způsob, postup provádění určité analytické činnosti, používají se zpravidla k jednorázovému vyřešení nějakého problému či situace, k analýze či optimalizaci nějaké oblasti.
- **Metodologie** - (z řec. *methodos*, sledování, stopování, od *hodos*, cesta) je vědní disciplína, která se zabývá metodami, jejich tvorbou a aplikací. Pod vlivem angličtiny se toto slovo v současnosti často používá i pro metodiku (použitý postup či metodu). Tím se ale vytrácí důležitý rozdíl mezi

metodami jako nástroji vědeckého poznání a metodologií jako reflexí o vhodnosti či použitelnosti těchto nástrojů.

- **Metodiky** - představují konkrétní pracovní postup jak něco vytvořit, často formalizovaný, kodifikující, osvědčený a doporučený postup práce, který má často podobu formalizovaného dokumentu standardizující určitý konkrétní postup.
- **Styl řízení** znamená charakter a formu manažerské práce, celkový ráz této činnosti a jejích výsledků, styl řízení je často spojen s osobou manažera.
- **Systém řízení** je nejširší pojem, představuje označení celého komplexu řídicí práce, používaných metod řízení, metodik, informačních systémů a analytických technik. [8]

2.2 Metody manažerského rozhodování: klasifikace a charakteristika

Škála metod manažerského rozhodování je poměrně široká a rozsáhlá. V odborné literatuře je možné najít různé přístupy k jejich klasifikaci, odlišující se především podle kritérií, zvolených tím či oním autorem. „Pragmatický management“ nabízí pojmout klasifikaci metod manažerského průřezovým způsobem, jako odpověď na otázku: jaké metody manažerského rozhodování jsou nejtypičtější pro strategické řízení, řízení procesů a projektů, řízení změn a inovací, řízení kvality, řízení rizik a krizové řízení? Současně také může dát odpověď na otázku, v jakém rámci - formalizovaném prostředí – se rozhodovací procesy odehrávají a jaké standardy v rozhodování musí manažeři respektovat? Průřezový přístup napovídá, že konkrétní metody manažerského rozhodování se používají ve vícero situacích, a proto se v klasifikačním schématu mohou opakovat.

Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.

Strategické řízení se odehrává v určitém zavedeném cyklu: [15]

- Formulace východisek (základních premis).
- Provedení situačních analýz.
- Formulování (určení) strategie (vize, cíle).
- Realizace strategie.
- Kontrola strategie.

Pro cyklus strategického rozhodování a řízení se nabízí poměrně rozsáhlá paleta metod, modelů a technik manažerského rozhodování, pro ilustraci uvádím Sedm tříd strategického rizika (Slywotzky), analýza 5F (Porterova), krizová matice, PESTLE analýza a snad nejčastěji používaná SWOT analýza.

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí).

Silné a slabé stránky podniku jsou těmi faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další. [9]

Vedle SWOT analýzy se jako druhá nejčastěji používá ve strategickém rozhodování PESTLE analýza. PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace.

PESTLE (někdy PESTEL) je akronym a jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů: [10]

- P – politické – existující a potenciální působení politických vlivů.
- E – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.

- S – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace.
- T – technologické – dopady nových a vyspělých technologií.
- L – legální (legislativní) – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- E – ekologické (environmentální) – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.

Řízení procesů a činností v organizaci je jednou z funkcí managementu související s organizováním. Práce lidí v organizacích se odehrává prostřednictvím jejich činností, které je třeba rozvrhovat do organizační struktury a přiřazovat konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Stejně jako činnosti, existují přirozeně v každé organizaci také procesy. Z hlediska řízení činností a procesů v organizaci pak existují základní dva přístupy: funkční a procesní.

Metody řízení procesů jsou zaměřeny na správné nastavení procesů v určité oblasti nebo celé organizaci a na inovace procesů. Nejčastěji bývají v literatuře zmiňovány metody BCM a BPM. Business Continuity Management (též Řízení kontinuity činností organizace) je řídicí proces podporovaný vedením společnosti, který identifikuje potenciální dopady ztrát a jehož cílem je vytvořit takové postupy a prostředí, které umožní zajistit kontinuitu a obnovu klíčových procesů a činností organizace, na předem stanovené minimální úrovni, v případě jejich narušení nebo ztráty. BCM ochraňuje zájmy klíčových podílníků, akcionářů a dalších zájmových skupin, dobrou pověst a značku společnosti. Velmi často se uvádí také jako metoda ISO 9001 a TQM (Total Quality Management). Domnívám se, že jde spíše o metodiky a systémy řízení jakosti, které pro rozhodovací procesy tvoří určité standardizované prostředí, které při svém rozhodování manažeři musí akceptovat.

Metody řízení projektů (někdy též metody projektového řízení) představují ověřené a popsané postupy, řešící komplexně realizaci ucelené sady činností, jejímž cílem je zavést nějakou změnu. Účelem projektového řízení je zajistit efektivní a účinné řízení procesu cílené změny tak, aby přinesla předpokládaný výsledek a užitek.

Obecně nejznámější a světově nejrozšířenější metodiky a standardy pro řízení projektů jsou:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI – pozn.: Project Management Institute je předním světovým sdružením profesí projektového řízení, s více než půl milionem členů ve stoosmdesátipěti zemích. PMI působí aktivně směrem k uznání profese a role projektového řízení, definuje odborné standardy, provádí průzkumy a poskytuje přístup k množství informací a zdrojů. PMI také podporuje kariérní a odborný rozvoj, nabízí certifikace, získávání kontaktů a další možnosti komunikace v rámci odborné komunity.
- PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) - kterou vydává OGC – pozn.: Office of Government Commerce je nezávislý úřad britského Ministerstva financí, který byl založen s cílem pomáhat britské vládě zajistit nejlepší hodnotu z vládních výdajů. OGC pracuje s centrální vládou a dalšími organizacemi veřejného sektoru tak, aby jim pomohl docílit šesti klíčových cílů: dodávka hodnoty pro peníze z veřejných prostředků; dodávka projektů v čase, kvalitě a nákladech včetně odpovídajících přínosů; jak nejlépe využít majetek státu; zlepšení udržitelnosti vládního majetku a celého provozu pomocí zlepšení výkonnosti managementu a vedení; pomoci dosáhnout výsledků dalších vládních cílů, včetně inovací, rovnosti a podpory malým a středním podnikům; prosazení a zlepšení schopnosti vlády v oblasti nákupu, projektového a programového řízení, správy majetku pomocí rozvoje lidských dovedností, zlepšení procesů.

V českém prostředí se pro řízení projektů používají standardy IPMA – International Project Management Association, která má svou národní organizaci, jíž je Společnost pro projektové řízení se sídlem v Brně.

Řízení změn představuje tu oblast řízení zaměřující se na změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá

sociotechniku a dotýká se také kultury organizace. Sama povaha změn vyžaduje kombinaci metod a technik vícero oborů poznání. Spíše než o metodách je asi v tomto případě vhodnější hovořit o metodice.

Mezi nejstarší a nejznámější modely změn v organizaci patří Lewinův třífázový model změny. Autorem modelu je americký sociální psycholog Kurt Lewin. Podle něj má změna probíhat ve třech fázích:

1. Rozmrazení - stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny).
2. Změna - proběhne zamýšlená změna, její součástí může být zmatenost a nejistota.
3. Zamrazení - nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány).

Z něj je odvozena celá řada modernějších variant – model čtyř nebo osmi fází změny a také řízení změn pomocí modelů kritických faktorů úspěchu.

Řízení inovací. Inovace znamená buď „obnovování, obnovení“ nebo „zavádění něčeho nového“. Inovace úzce souvisí s řízením kvality, a proto se uvedené metody vzájemně značně překrývají.

Metody řízení inovací jsou:

- EFQM Excellence Model je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby: jako nástroj sebehodnocení, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešením; jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích); jako příručka pro identifikaci příležitostí a pro zlepšování rozmístování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer.

- CAF- základem modelu CAF je sebehodnocení (na rozdíl od EFQM, kde hodnocení provádějí autorizovaní hodnotitelé), které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.
- DMAIC - cyklus zlepšování je univerzálně použitelná metoda postupného zlepšování, která je integrální součástí metody SixSigma.
- Demingův cyklus (PDCA Cyklus) je metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění čtyř základních činností: P – Plán – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr); D – Do – realizace plánu; C – Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru; A – Act – provedení úprav záměru i vlastního provedení na základě ověření a implementace zlepšení plošně do praxe
- Six Sigma - je komplexní metoda řízení a podobně jako Lean je označována spíše jako filosofie, kterou musí organizace (podnik) přijmout, je zaměřená na neustálé průběžné zlepšování (inovace) organizace pomocí porozumění potřeb zákazníků, analýzy procesů a standardizace metod měření. Jedná se o komplexní, pružný systém řízení, který je založen na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání informací, dat k řízení a rozhodování.

Řízení rizik (Risk Management) je oblast řízení zaměřující se na snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Jako příklady některých rizikových situací je možné uvést poruchy v dodavatelsko odběratelských vztazích, nejistota v oblasti pracovních sil, neurčitost finančních zdrojů, havárie a průmyslové poruchy vlastní a u jiných subjektů, živelní události atd. Pro všechny uvedené situace je charakteristická náhodnost vzniku a nepříznivé následky pro organizaci. Velmi podrobně jsou metody řízení rizik popsány v publikaci P. Fuchse a D. Vališe “Metody analýzy a řízení rizika”. [11]

Krizové řízení je speciální manažerskou disciplínou, která je zaměřena na řízení podniku (projektu apod.) v případě krize, na přípravu na krizové situace a na prevenci takových situací.

Metodou krizového řízení je např. krizový plán. Krizový plán je plánovací dokument, který analyzuje různá rizika a krizové situace hrozící organizaci a popisuje detailní postupy, jak krizové situace a rizika zvládat v momentu, kdy nastanou. Jednoduše řečeno jde o jakési manuály, co a jak je třeba dělat v případě krize.

Analytické techniky použitelné v krizovém řízení jsou:

- Krizová matice (Winterling)
- Paretovo pravidlo
- Prognózování
- SMART - návrh cílů
- Technika scénářů

Z analytických technik se nejčastěji používá krizová matice a Paretovo pravidlo. Krizová matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů: prvním je pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase: jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane. Matice pak definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou. Druhým parametrem jsou účinky rizika na organizaci - jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane. Matice pak definuje tři úrovně účinku – negativní, ohrožující a zničující. Paretovo pravidlo je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v životě organizací a v řídicí praxi. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování.

Z uvedeného přehledu metod manažerského rozhodování je patrné, že jejich podrobná charakteristika přesahuje rámec bakalářské práce. Spíše se při množství disponibilních metod manažerského rozhodování nabízí jiná rovina uvažování, vyjádřená následujícími otázkami:

- Znájí manažeři všechny metody, techniky a modely manažerského rozhodování?
- Jsou schopni je zvládnout?
- Používají je v plném rozsahu anebo jen v určitém rozsahu?
- Převládají v manažerském rozhodování intuitivní nebo racionální prvky a ve kterých fázích rozhodovacího procesu?

Trvalé diskuse o tom, zda management je především dobrá praxe, intuice a zkušenost nebo jestli se manažerské postupy a metody dají naučit, asi jen málokdy dojdou k přesnému a všeobecně akceptovatelnému závěru. Je to logické: manažerské rozhodování se odehrává v tak rozdílných podmínkách, že nemůže mít jednotnou šablonu. Dobrá znalost exaktních metod manažerského rozhodování jednak zvyšuje bezpečnost rozhodovacího procesu a jednak šetří manažerovi čas i duševní energii na ty stránky práce, kde je skutečně třeba využít intuice. Svůj názor na tento problém se pokusím vyjádřit v praktické části bakalářské práce, a to na základě průzkumu názorů manažerů ve vybraném podniku.

II. Praktická část

3 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ A ZNALOST METOD MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ

3.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu a jeho vývoje

Analyzovaná firma Kasko, s. r. o. byla založena v roce 1992. Od svého vzniku je ryze českou firmou bez účasti zahraničního kapitálu, sídlící v Jihomoravském kraji. Hlavním podnikatelským programem je vývoj a vstřikování plastových výlisků, konstrukce, výroba forem a nástrojů.

Zpočátku byla výroba zaměřena spíše na výrobky určené do spotřebitelské sítě jako například různé autodoplňky, obuvnické komponenty a výrobky a jiný doplňkový sortiment. Později se sortiment výroby rozšířil o dodávky sériových dílů zejména pro automobilový a elektrotechnický průmysl.

Od svého vzniku prošla firma Kasko dynamickým vývojem. Malá a neznámá firma produkující na zastaralých strojích s úzkým sortimentem výrobků si postupně vybudovala v náročném konkurenčním prostředí pozici spolehlivého dodavatele pro celou řadu tuzemských i zahraničních firem. Postupně byly nahrazeny zastaralé stroje novými, moderními technologiemi. Současně s modernizací strojního parku prošel značnými změnami i celý areál firmy. Původní prostory byly rekonstruovány a rovněž byly vystavěny moderní výrobní a skladovací haly.

O tom, že analyzovaná výrobní firma chce být spolehlivým partnerem pro své obchodní partnery, svědčí to, že vsadila zejména na kvalitu svých výrobků a proto se rozhodla vybudovat systém kvality dle ISO 9002 a VDA 6.1, který úspěšně uvedla do praxe v roce 1998 a v roce 2001 proběhla následná certifikace. V roce 2000 byla příprava certifikace dle normy ISO 14001 a EMAS, která byla v roce 2002

úspěšně završena získáním dle normy ISO 14001 a vydáním Prohlášení k životnímu prostředí dle EMAS.

V roce 2003 byla firma Kasko úspěšně certifikována dle nových požadavků normy ISO/TS 16 949. Management společně se zaměstnanci firmy jsou připraveni plnit závazky plynoucí z přání zákazníků a dodat své výrobky a služby včas, kvalitně a za konkurenceschopnou cenu.

V roce 2007 firma Kasko pokládá další kámen pro získání konkurenční výhody před svými konkurenty, když poprvé využívá služeb investičního bankovníctví pro vytvoření opční formace bránící posilování kurzu koruny, která v témže roce přináší první ovoce.

Vývoj firmy výrazně poznamenala celosvětová hospodářská krize. Jak na ni firma reagovala, nejlépe vystihuje hodnocení vedení, kterou pro ilustraci cituji v plném znění z výroční zprávy firmy za rok 2009. Rok 2009 byl velmi poznamenán celosvětovou hospodářskou krizí. Mezi nejvíce zasažená odvětví patřil automobilový průmysl, jehož součástí je i firma KASKO. S uvědoměním si dané situace management firmy v roce 2009 přijal mnoho opatření s cílem přizpůsobit se těmto dynamickým změnám vnějšího prostředí.

Mezi nejvýznamnější přijatá opatření, jejichž cílem bylo eliminovat dopady krize na firmu, rozhodně patří změna organizační struktury a převzetí odpovědnosti za vedení firmy krizovým managementem. Jedním z hlavních pilířů, na kterém by firma v budoucnu ráda postavila úspěch, je implementace metod průmyslového inženýrství. Základem těchto metod je být štíhlý. Organizační struktura zeštíhlela výrazně. Z původních sedmi úseků jsou dnes jen čtyři. Výsledkem je jejich logické uspořádání a provázanost. Vzhledem ke skutečnosti, že útvar ekonomicko – personální nově zastřešuje i útvar nákupu, zabezpečuje tento nově veškeré vstupy do firmy, a to finanční, materiálové i personální. Vstupy jsou následně využívány

zejména úsekem výroby a o získávání zakázkové náplně je odpovědný úsek obchodu. Na dodržování systému kvality dohlíží úsek jakosti a environmentu.

Jednou z priorit krizového managementu bylo zachování pracovních míst kmenových zaměstnanců. Přestože pod tlakem klesající poptávky po nových automobilech došlo k výraznému poklesu objednávek ze strany zákazníků, na což krizový management zareagoval omezením výroby na čtyři dny v týdnu, podařilo se tento cíl s využitím všech nástrojů naplnit. Firma Kasko například zažádala Úřad práce v rámci §209 Zákoníku práce o schválení možnosti poskytovat zaměstnancům náhradu mzdy ve snížené výši 60%, a to z důvodu překážky na straně zaměstnavatele. Dále například byla veškerá dříve kooperovaná výroba relokována zpět. I přes veškerou snahu o udržení objemu produkce, meziroční propad tržeb z vlastní výroby a z prodaného zboží činil v prvním kvartále 42%. Nižší požadavky ze strany zákazníků, potažmo volné kapacity byly využity pro vzdělávání zaměstnanců, a to mimo jiné také i díky dotační podpoře, kterou se firmě podařilo získat. Jedná se o podporu vzdělávání v rámci programu „VZDĚLÁVEJTE SE“, vyhlášeným Úřadem práce, v rámci kterého se vedení firmy zúčastnilo semináře na téma: „Manažerská práce a týmová aktivita“; dále pak zejména o program „Lidské zdroje a zaměstnanost,“ díky kterému bude vzdělávání pracovníků firmy Kasko v příštích 3 letech podpořeno prostředky z Evropské unie ve výši 2 275 000 Kč.

Krizový management však hledal úspory zejména uvnitř interních procesů. Přímým výstupem této skutečnosti je např. nově vybudované pracoviště drtírny, jež vzniklo za účelem systémového řešení problému nakládání s neshodnými výrobky, implementace systému skladového managementu SMART STOCK do skladu materiálu a mnohé další.

Krise však nepřinesla jen mimořádná ohrožení, ale i mimořádné příležitosti. I díky finanční stabilitě se firmě Kasko podařilo získat nové zakázky na výrobu plastových výlisků v průměrném ročním objemu tržeb ve výši přesahující 76 mil. Kč. Jednalo se tak o nejúspěšnější rok z obchodního hlediska a tato skutečnost je základním kamenem umožňujícím další rozvoj firmy. Mezi mimořádné příležitosti

rovněž řadím pokles cen bazických materiálů pro výrobu granulátu, v jehož důsledku se podařilo snížit cenu nakupovaných surovin, což představovalo efekt - snížení nákladové stránky firmy ve výši 123 000 EUR.

„Jen čas ukáže, zda přijatá opatření k eliminaci hrozeb, která krize přinesla, byla dostatečná a zda se podařilo využít příležitostí, které nabídla. Každá krize má své vítěze i poražené. Přestože oživení ekonomiky je dnes stále velmi chatrné, jsem přesvědčen, že společnost z této krize vyjde posílena.“ [12]

Firma zaměstnávala k 31. 12. 2009 celkem 187 stálých zaměstnanců. Na počátku roku, kdy v důsledku probíhající hospodářské krize vedení firmy přistoupilo k organizačním změnám, jakými bylo zrušení technického úseku, přesun útvaru konstrukce pod součást „Formy“, sloučení úseku prodeje a logistiky s úsekem nákupu v jeden obchodní, došlo k mírnému snížení počtu zaměstnanců na 160. V průběhu roku 2009, kdy opět došlo k navýšení objemu výroby, se počet zaměstnanců zvyšoval. Z celkového počtu připadlo na technicko hospodářské profese 23 % a na dělnické profese 77 % zaměstnanců. Celkem firma zaměstnávala 66 mužů a 121 žen. V roce 2010 došlo s postupným obnovováním výroby k nárůstu počtu zaměstnanců na 207.

3.2 Záměr empirického šetření

Pro naplnění cíle praktické části bakalářské práce se mi jeví jako funkční se zamyslet nad otázkou, do jaké míry současní manažeři znají portfolio metod manažerského rozhodování, jak jsou schopni konkrétní metody manažerského rozhodování aplikovat v jednotlivých cyklech života organizace a zda se systematicky zabývají teoretickou i praktickou přípravou na jejich zvládnutí. Pokud by bylo možné předpokládat, že odpověď na poslední otázku je kladná, nabízí se otázka další: Činí tak pod tlakem vnějších faktorů anebo vlastního zájmu anebo proto, že se přesvědčili o efektivnosti využívání exaktních metod manažerského rozhodování v porovnání s rozhodováním na základě intuice a zkušenosti?

Pro nalezení odpovědi na výše uvedené otázky jsem se ve vybrané firmě pokusil získat informace empirickým šetřením. Objektem analýzy je tedy společnost s ručením omezeným, popsána v hlavních charakteristikách v předchozí části bakalářské práce.

Při přípravě sběru informací jsem počítal s možnými problémy a omezeními, danými jejich charakterem empirického šetření. Bariéry, na které jsem narazil, měly v podstatě dvojí podobu. Prvními byly běžné lidské bariéry opatrnosti ve zpřístupnění informací na straně manažerů. Druhými byly bariéry provozního charakteru, kdy určité informace byly obtížně dostupné nebo nedostupné s odkazem na skutečnost, že je firma nezpracovává. Kvůli změně postoje vedení firmy se nepodařilo realizovat záměr získat informace dotazníkovým šetřením mezi vrcholovými manažery a manažery na střední liniové úrovni. Proto jsem použil analýzu primárních dokumentů firmy, mapující kvalifikační strukturu zaměstnanců, přehledy absolvovaných a vyhodnocovaných školení u manažerů ve vztahu k manažerským dovednostem a především techniku standardizovaných rozhovorů se členy vrcholového managementu a manažery na střední liniové úrovni a projektovými manažery. Poměrně velkou komplikací se ukázala spíše interpretace dat, než realizace empirického šetření. Firma totiž odstoupila od původně uděleného

souhlasu k použití analytických personálních sestav v bakalářské práci a souhlasila pouze s uvedením zobecňujících, agregovaných údajů. Do jisté míry se do korekce původního výzkumného záměru, resp. vzorku respondentů promítla i skutečnost, že firma prošla razantní organizační zeštíhlující změnou a počet úseků a oddělení se ze sedmi snížil na čtyři a adekvátně tomu poklesl i počet vedoucích zaměstnanců, kteří se řízených rozhovorů zúčastňovali. Z původních třiceti osmi respondentů se tak konečný vzorek zúžil na dvacet jedna vedoucích pracovníků různých úrovní řízení. Věkové rozpětí 28 – 49 let, všichni vysokoškolsky vzdělaní v ekonomických nebo chemicko-technologických oborech, průměrná délka jejich zaměstnání ve firmě činí 11 let. Řízené rozhovory probíhaly v průběhu ledna a poloviny února letošního roku.

V sociologickém pojetí empirického výzkumu se tak původní širší záměr empirického šetření, počítající s analýzou primárních a sekundárních dokumentů, dotazníkovým šetřením a rozhovory s vedoucími pracovníky, značně zúžil a po redukci naplňuje spíše charakteristiky předvýzkumu (resp. výzkumné empirické sondy), jehož výsledky může firma v budoucnu využít pro zpracování samostatného a plnohodnotného výzkumného projektu anebo jeho zadání poradenské agentuře.

Empirickým šetřením byly hledány odpovědi na několik hlavních otázek, které byly současně zakomponovány do scénáře řízených rozhovorů:

- Které hlavní metody manažerského rozhodování manažeři na různých úrovních řízení znají v obecném významu a které ve své praxi používají? Původní záměr dotazníkového šetření byl předložit respondentům přehled metod manažerského rozhodování, ke kterým respondenti měli uvést rozhodovací situace, ve kterých je používají a stručně charakterizovat metodu nebo uvést její zkratku.
- V jakém rozsahu a v jakých formách se v oblasti metod manažerského rozhodování a manažerských dovedností manažeři ve firmě vzdělávají?
- V jakém rozsahu si manažeři ve firmě mohou sami vybírat vzdělávací kurzy a v jakém rozsahu jsou firmou určovány?

- Jakým způsobem je vyhodnocována efektivnost manažerského vzdělávání?
- Využívá firma pro manažerské vzdělávání dotačních titulů evropských strukturálních fondů?

Výše zmíněné otázky vyplývají z první hypotézy, formulované pro původní záměr dotazníkového empirického šetření: manažeři ve firmě znají podstatu metod manažerského rozhodování, ale ve výkonu svých pracovních činností se nezamýšlí nad jejich odborně definovanými názvy. Mají je zažité v manažerských návycích a používají je v souvislosti se standardizovaným prostředím systému řízení kvality a ve firmě aplikovanými standardy norem ISO, systému řízení jakosti (TQM) a využíváním modelu excelence (EFQM).

Druhá hypotéza předpokládala, že firma má zavedený určitý systém vnitropodnikového vzdělávání daný legislativními normami, ve kterém ale chybí proracovaná struktura vzdělávacích aktivit v oblasti formování manažerských dovedností. Díky tomu není věnována dostatečná pozornost vyhodnocování pedagogické a ekonomické efektivnosti vzdělávacích akcí.

3.3 Empirické šetření: výsledky řízených rozhovorů

Řízené rozhovory proběhly k otázkám, naznačeným v úvodní části této kapitoly se všemi respondenty. Žádný z respondentů spolupráci na předvýzkumu neodmítl. Průměrná doba řízeného rozhovoru na jednoho respondenta představovala 2,5 - 3 hodiny čistého času. Dlužno podotknout, že v úvodu řízených rozhovorů bylo nutné překonat obavu respondentů z klasického zkoušení o manažerských metodách a technikách.

Po zpracování a vyhodnocení záznamových archů z řízených rozhovorů je možné formulovat několik zobecňujících zjištění.

V odpovědích na otázku: Které hlavní metody manažerského rozhodování manažeři na různých úrovních řízení znají v obecném významu a které ve své praxi nejčastěji používají?, se 68 % respondentům nejrychleji vybavuje znalost zkratky názvu a také podstaty těchto metod:

- SWOT analýza – respondentům se nejrychleji vybavuje ve významu hledání silných a slabých stránek firmy, příležitostí a rizik.
- Porterova analýza – respondenti ji vnímají jako metodu analýzy vnějšího prostředí firmy.
- Kaizen – respondenti ji chápou jako metodu postupného zlepšování.
- Six Sigma – v jejím chápání převládají spíše její cíle: maximalizace zisku, efektivní využívání zdrojů a zvyšování produktivity, redukce podpůrných procesů, minimalizace negativních jevů - defektů, neshod, ztrát, reklamací a vícenákladů.
- Demingův cyklus - metoda postupného zlepšování například kvality výrobků, služeb, procesů, aplikací, dat, probíhající formou opakovaného provádění jejích čtyř základních činností.
- DMAIC - cyklus zlepšování jako univerzálně použitelná metoda postupného zlepšování, která je integrální součástí metody SixSigma.

- SMART- analytická technika pro navrhování cílů v plánování; význam počátečních písmen anglických slov si ale vybavují matně.

Při vyhodnocení odpovědí respondentů na uvedenou otázku je možné konstatovat, že převládající znalost vyjmenovaných metod vyplývá z modelu procesního řízení a ve firmě zavedených systémů řízení jakosti. Manažeři s těmito metodami běžně pracují, nepřikládají ale význam tomu, že si musí konkrétně pamatovat jejich názvy. Pokud respondenti váhali nad významem zkratky, postačovala doplňující pomocná otázka, jejíž pomocí si vybavovali podstatu metody. V oblasti řízení rizik bylo u respondentů (kromě členů vrcholového vedení) poměrně obtížné si vzpomenout na zkratku nebo název některé z metod. V oblasti krizového řízení byl všemi uváděn krizový plán, což je vzhledem k vývoji, kterým firma prošla v období ekonomické krize a kdy objem zakázek dramaticky poklesl, logické.

Ve znalosti metod manažerského rozhodování se projevila výhoda respondentů s ekonomicko manažerským vzděláním na rozdíl od manažerů chemicko-technologických oborů. Ti své odpovědi formulovali spíše jako intuitivní odhad.

Při zjišťování odpovědí na otázky (V jakém rozsahu a v jakých formách se v oblasti metod manažerského rozhodování a manažerských dovedností manažeři ve firmě vzdělávají? V jakém rozsahu si manažeři ve firmě mohou sami vybírat vzdělávací kurzy a v jakém rozsahu jsou firmou určovány?) je zapotřebí zmínit důležitou okolnost.

V roce 2008 firma zpracovala v rámci evropských strukturálních fondů projekt vzdělávání zaměstnanců, jehož cílem bylo posílit postavení na trhu, zvýšit kvalifikaci jejich zaměstnanců se snahou předcházet nezaměstnanosti prostřednictvím investic do rozvoje lidských zdrojů. Projekt nese označení CZ.1.04/1.1.02/23.00472.

Aktivity projektu jsou zaměřeny na rozvoj profesních kompetencí zaměstnanců v těchto oblastech:

- finanční řízení,
- projektové řízení,
- vzdělávání k zavedení štihlé výroby,
- manažerské dovednosti,
- průmyslového inženýrství,
- odborné technologické znalosti a dovednosti,
- jazykové znalosti.

Zaměstnanci firmy jsou dle svého pracovního zařazení rozděleni v účasti na projektu do tří cílových skupin:

- Top management.
- Střední management.
- Výrobní a techničtí zaměstnanci.

Projekt je realizován v období srpen 2009 – červenec 2012 a zapojí se do něj v otevřených a uzavřených kurzech celkem 303 účastníků. Financování projektu je zajištěno z prostředků ESF prostřednictvím operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“ a státního rozpočtu ČR v celkové výši přiznané dotace 2 275 000 Kč.

Od doby zahájení projektu byly organizovány tyto vzdělávací kurzy:

- Moderní metody řízení.
- Projektový management.
- Řízení změn.
- Six Sigma.
- Povinnosti a odpovědnost představenstva: efektivní správa majetku firmy a minimalizace rizik a řízení krizových situací.
- Řízení podpůrných procesů – facility management.
- Vedení lidí a pracovních týmů ve výrobě – pro mistry.
- Business analýza.

- Lean pro management.
- Pokročilé manažerské dovednosti.

V první fázi realizace projektu se pozornost soustřeďovala na vzdělávací aktivity spíše teoreticko vzdělávacího charakteru logicky ale zaměřené na oblast tzv. tvrdých dovedností – tzn. hlavních odborných kompetencí.

Pro rok 2011 a 2012 jsou plánovány kurzy a školení, využívající především simulační techniky pro rozvoj dovedností manažerského rozhodování a řízení firemních procesů. Vzdělávací aktivity byly zajišťovány výhradně cestou externích akreditovaných poradenských a vzdělávacích subjektů, preferovány jsou střednědobé e-learningové ucelené kurzy. Náklady na dosud realizované vzdělávací aktivity dosud dosáhly 47 % dotačních prostředků pro 187 účastníků.

Zaměstnanci i manažeři měli pro účast na vzdělávacích aktivitách možnost výběru podle nabídkového listu kurzů. Po shromáždění požadavků na zařazení do kurzu byly se zaměstnanci provedeny pohovory s nadřízenými pracovníky a posouzeno, do jaké míry je absolvování kurzu pro zaměstnance profesně nutné nebo spíše osobně zájmové. Na základě výsledků pohovorů pak byly sestaveny seznamy jejich účastníků.

Z řízených rozhovorů s vrcholovými manažery vyplynulo, že firma bude muset věnovat zvýšenou pozornost hodnocení efektivnosti vzdělávání. Dosavadní zvyklosti pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců používaly poměrně jednoduchou škálu otázek ekonomického charakteru: Vyplatí se nám vzdělávací proces realizovat, kolik nás to bude stát a co z toho budeme mít?

Tuto skutečnost potvrdily i řízené rozhovory s manažery na střední a přímé líniové úrovni. Podle jejich názoru (85 % odpovědí) přetrvávající metody zjišťující účinnost vzdělávání pro podnik nejsou adekvátní současné situaci, ve které se firma v realizaci dotačního projektu nachází. Často je hodnocení účinnosti vzdělávání

pro jeho složitost a formálně administrativní komplikovanost opomíjeno. Sami zmiňovali, že přínosy, které vzdělávání přináší firmě, mohou být jak kvantifikovatelné (zvýšení výkonu, snížení zmetkovosti, zvýšení prodeje, snížení počtu reklamací, zvýšení produktivity, zvýšení zisku, nižší absence a fluktuace pracovníků apod.), tak i nekvantifikovatelné (zlepšení komunikace, zlepšení interpersonálních vztahů, zvýšení úrovně vědomostí a dovedností pracovníků přispívá k vytvoření příznivé image firmy apod.).

Striktněji formulovaný názor, že ve firmě Kasko chybí propracovaný soubor kritérií hodnocení pedagogické a ekonomické stránky efektivnosti vnitropodnikového vzdělávání a jasně formulovaný požadavek na jeho vypracování, zazněl při řízených rozhovorech, ale jen ve 44 % odpovědí. Ostatní respondenti (56 %) se spokojili s tím, že hodnocení přínosů vzdělávacích aktivit bude provádět vzdělávací agentura.

V procesu realizace dotačního projektu hodnocení pedagogické efektivity proběhlých vzdělávacích aktivit dosud prováděly dva subjekty:

1. Vzdělávací agentura po ukončení kurzu nebo školení, zpravidla klasickým testovým způsobem, pokud šlo o kurzy, jejichž účelem bylo získání nového osvědčení nebo certifikátu.
2. Představený vedoucí zaměstnanec sledoval účastníka kurzu v šestiměsíčním intervalu, kdy se vyhodnocuje především změna zaměstnaneckého chování ve smyslu proponovaného cíle kurzu – tzn. jaké nové znalosti a dovednosti si účastníci kurzu osvojili a jak je ve výkonu pracovních činností využívají podle kompetenčního modelu. Takové hodnocení z pohledu nadřízeného se opíralo víceméně o jeho subjektivní očekávání, co by měl kurz pro zaměstnance a firmu přinést podle kompetenčního modelu pracovní pozice.

Tady se objevil jeden, podle mého názoru, závažný problém. Domnívám se, že hodnocení efektivnosti absolvovaných kurzů a školení ve spojení s kompetenčními modely nepřinese očekávaný efekt. V řízené dokumentaci systému

řízení jakosti a podnikovém kvalifikačním katalogu a kompetenčních modelech pro jednotlivé pozice poslední změna proběhla v roce 2007 a to víceméně ve formálním slova smyslu sladění formálně kvalifikačních požadavků s integrovaným systémem typových pracovních pozic (tzv. ISTP). Kompetenční modely tak již neodráží současné a budoucí požadavky na zaměstnance ve smyslu faktické odborné a ne formální kvalifikace. Na tento problém upozorňovali při řízených rozhovorech respondenti v 76 % odpovědích.

Přestože se nepodařilo realizovat z objektivních důvodů původně zamýšlené empirické šetření v plném rozsahu, poskytují záznamy řízených rozhovorů s otevřenými otázkami dostatek podkladů pro několik závěrů.

Dílčí cíl bakalářské práce vyžadoval empirickým šetřením ve firmě identifikovat nejčastěji používané metody manažerského rozhodování a zjistit, zda jsou v rozhodovacím procesu používány cílevědomě a uvědoměle či intuitivně anebo pragmaticky zkušenostně.

Při celkovém pohledu na názory respondentů, které byly zaznamenány při řízených rozhovorech, je možné formulovat několik konstatování a doporučení.

Manažeři ve firmě znají podstatu metod manažerského rozhodování, ale ve výkonu svých pracovních činností se nezamýšlí nad jejich odborně definovanými názvy. Mají je zažité v manažerských pracovních návycích a používají je v souvislosti se standardizovaným prostředím systému řízení kvality a ve firmě aplikovanými standardy EFQM. Fakticky je možné konstatovat, že exaktní metody manažerského rozhodování tvoří obsah jejich myšlenkového dynamického stereotypu při řešení rozhodovacích problémů. Za dominující a nejčastěji používané metody manažerského rozhodování ve firmě je možné považovat následující: SWOT analýza, Porterova analýza, Kaizen, Six Sigma, PDCA, BCM, DMAIC, SMART.

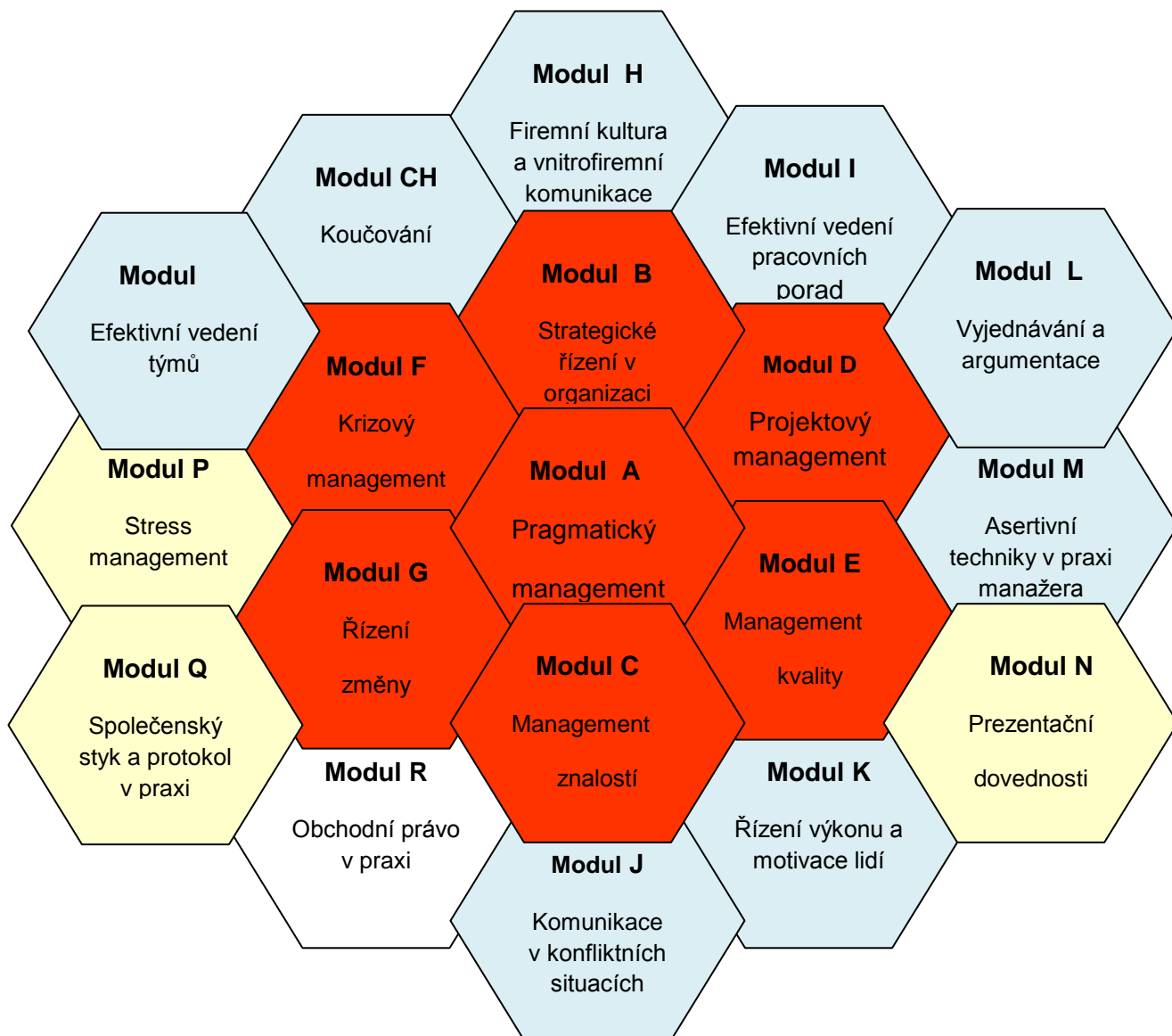
Respondenti ale současně identifikovali několik interních problémů ve firmě, které podle jejich názorů vyžadují řešení a které souvisí s dotačním projektem a s problematikou vzdělávání v oblasti metod manažerského rozhodování:

- Pro zvýšení efektivnosti vnitropodnikových vzdělávacích aktivit, zaměřených na rozvoj manažerských kompetencí, je potřebné aktualizovat kompetenční modely ve formalizované dokumentaci systému řízení kvality.
- Pro aktualizaci kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic je vhodné vycházet z jejich univerzální verze, která je dostupná v klasifikaci zaměstnání (KZAM), integrovanám systému typových pozic (ISTP) a Národní soustavě povolání, které obsahují propracovanou databázi kompetencí a jsou všeobecně dostupné v elektronické podobě.
- V průběhu řešení dotačního projektu, zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců a na základě zkušeností se zařazováním manažerů a zaměstnanců do kurzů by bylo potřebné postupně vytvořit obsahově stabilní soustavu vzdělávacích kurzů, zaměřených na formování a rozvoj manažerských dovedností.
- Ve firmě chybí propracovaný soubor kritérií hodnocení efektivity manažerského vzdělávání v pedagogickém a ekonomickém významu pojmu; zejména kriteria, která mohou charakterizovat ekonomický přínos vzdělávací akce pro firmu a kvantifikovat jej. Bude proto potřebné tento systém hodnocení efektivnosti vnitropodnikového vzdělávání vyprojektovat a implementovat jej do systému řízení jakosti jako jeho samostatný prvek.




Vedle těchto zjištění a formulovaných dílčích doporučení je možné pro firmu navrhnout k využití „objednávkový“ stavebnicový systém tréninkových modulů manažerských dovedností. V něm jsou zakomponovány vzdělávací aktivity v oblasti hlavních strategických manažerských kompetencí, týmových a také individuálních manažerských kompetencí.

Při plánování kariérového rozvoje manažerů je možné jednotlivé vzdělávací aktivity kombinovat do různých individuálně zaměstnanecky nastavených

vzdělávacích projektů, odvíjejících se od vstupní manažerské diagnostiky držitele manažerské pozice a naladěných na určitý kariérní cyklus.



Legenda:

-  Hlavní strategické manažerské kompetence
-  Týmové manažerské kompetence
-  Individuální manažerské kompetence

Obr. č. 4 Systém tréninkových modulů pro komplexní rozvoj manažerských dovedností (návrh řešení)

Stavebnicový systém je projektován jako tzv. objednávkový nebo zákaznický. U tohoto principu se respektuje zájem zaměstnavatele na vzdělávání zaměstnanců a rozvoji jejich znalostí a pracovních dovedností, stejně jako zájem zaměstnanců na svém dalším profesním rozvoji. Kompetenční profil pracovní pozice je pak v níže uvedeném schématu filtrem, který umožní předběžně definovat, jaké vzdělávací aktivity jsou pro zaměstnance žádoucí a hlavní a které doplňkové.

Na realizaci jednotlivých vzdělávacích kurzů se mohou podílet zkušení manažeři firmy – kouči, mentoři anebo bude vzdělávací aktivita řešena dodavatelsky. V případě dodavatelského řešení poskytuje objednávkový stavebnicový systém tréninkových modulů orientační mapu, které kurzy hledat na internetovém trhu vnitropodnikového vzdělávání podle níže uvedeného schématu.

3.4 Závěry bakalářské práce

Bakalářská práce na příkladu konkrétního podniku potvrdila teoretický hypotetický předpoklad, že manažeři znají podstatu metod manažerského rozhodování, ale ve výkonu svých pracovních činností se nezamýšlí nad jejich odborně definovanými názvy. Mají je zažité v manažerských pracovních návycích a používají je v souvislosti se standardizovaným prostředím systému řízení kvality a ve firmě aplikovanými standardy EFQM. Fakticky je možné konstatovat, že exaktní metody manažerského rozhodování tvoří obsah jejich myšlenkového dynamického stereotypu při řešení rozhodovacích problémů.

Ve znalosti metod manažerského rozhodování se projevila výhoda respondentů s ekonomicko manažerským vzděláním na rozdíl od manažerů chemicko-technologických oborů. Ti své odpovědi formulovali spíše jako intuitivní odhad.

V praktické rovině bakalářská práce přináší několik zjištění a doporučení:

- pro zvýšení efektivnosti vnitropodnikových vzdělávacích aktivit, zaměřených na rozvoj manažerských kompetencí a znalost metod manažerského rozhodování je potřebné aktualizovat kompetenční modely manažerských pozic ve formalizované dokumentaci,
- pro aktualizaci kompetenčních modelů jednotlivých pracovních pozic je vhodné vycházet z jejich univerzální verze, která je dostupná v klasifikaci zaměstnání (KZAM), integrovaném systému typových pozic (ISTP) a Národní soustavě povolání, které obsahují propracovanou databázi kompetencí a jsou všeobecně dostupné v elektronické podobě,
- v průběhu řešení dotačního projektu, zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců a na základě zkušeností se zařazováním manažerů a zaměstnanců do kurzů by bylo potřebné postupně vytvořit obsahově stabilní soustavu vzdělávacích kurzů, zaměřených na formování a rozvoj manažerských dovedností,

- ve firmě chybí propracovaný soubor kritérií hodnocení efektivity manažerského vzdělávání v pedagogickém a ekonomickém významu pojmu; zejména kriteria, která mohou charakterizovat ekonomický přínos vzdělávací akce pro firmu a kvantifikovat jej. Bude proto potřebné tento systém hodnocení efektivity vnitropodnikového vzdělávání vyprojektovat a implementovat jej do systému řízení jakosti jako jeho samostatný prvek.

Vedle těchto zjištění a formulovaných dílčích doporučení přináší bakalářská práce pro firmu návrh „objednávkového“ stavebnicového systému tréninkových modulů manažerských dovedností. V něm jsou zakomponovány vzdělávací aktivity v oblasti hlavních strategických manažerských kompetencí, týmových a také individuálních manažerských kompetencí.

ZÁVĚR

Jako hlavní cíl teoretické části práce jsem si vytkl objasnit podstatu manažerského rozhodování v organizaci, a to na základě studia odborné literatury. Zpracování klasifikace a charakterizování podstaty hlavních metod manažerského rozhodování používaných v jednotlivých fázích životního cyklu firmy se podařilo. Teoretická část tedy naplnila vytčené cíle. V praktické části jsem se soustředil na vybranou firmu, takže závěry, ke kterým jsem přišel, vycházejí ze zkušeností tohoto podnikatelského subjektu. Dle mého názoru je však možné je aplikovat i na jiné menší a střední firmy, s přihlédnutím k aktuálnímu nastavení a podmínkám.

Rozhodování představuje jednu z klíčových manažerských aktivit. Kvalita manažerského rozhodování do značné míry předurčuje výsledky a efektivnost fungování organizace – ať již máme na mysli organizaci v obecně teoretickém významu slova nebo organizaci v hospodářské sféře či veřejné správě.

Manažeři na jednotlivých stupních řízení by si proto měli osvojit určitý soubor znalostí a dovedností, které jim umožní efektivní rozhodování ve složitých situacích. Odborná literatura jim v současnosti pro tento účel poskytuje dostatek publikací, v nichž je možné nalézt přehledné uspořádání a vysvětlení metod manažerského rozhodování v organizaci.

Trvalé diskuse o tom, zda management je především dobrá praxe, intuice a zkušenost nebo jestli se manažerské postupy a metody dají naučit, asi jen málokdy dojdou k přesnému a všeobecně akceptovatelnému závěru. Je to logické: manažerské rozhodování se odehrává v tak rozdílných podmínkách, že nemůže mít jednotnou šablonu. Dobrá znalost exaktních metod manažerského rozhodování ale zvyšuje bezpečnost rozhodovacího procesu a šetří manažerovi čas i duševní energii na ty stránky práce, kde je třeba využít intuice.

CITOVANÁ LITERATURA

1. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6. str. 11
2. tamtéž
3. tamtéž
4. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. str. 32-33
5. BLAŽEK, L. *Sylabus k předmětu Management I, část Rozhodování*. [online]. Dostupný na [www: <http://is.muni.cz>](http://is.muni.cz). s. 3
6. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6. str. 12
7. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. str. 35
8. viz *Základní pojmy*. [citace 26. listopad 2010]
<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy>
9. viz *SWOT analýza*. [citace 9. dubna 2011]
<http://www.financemanagement.cz/management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>
10. viz *PESTLE analýza*. [citace 9. dubna 2011]
<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/46-ostatni/94-pestle-analyza>
11. viz FUCHS, P., VALIŠ, D. *Metody analýzy a řízení rizika*. Liberec: Technická univerzita, 2004. 86 s.
12. *Výroční zpráva KASKO 2009*. Slavkov:KASKO s.r.o., 2010. s. 4

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽEK, L. *Sylabus k předmětu Management I, část Rozhodování*. Dostupný [online] na [www: <http://is.muni.cz](http://is.muni.cz)
2. ČIHOVSKÝ, J. *Sociologický výzkum*. Olomouc: FTK UP, 2006. 49 s.
3. DISMAN, J. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum 2002. 374 s. ISBN: 978-80-246-0139-7
4. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
5. FOLWARZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada 2010. 256 s. ISBN: 978-80-247-3067-7
6. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
7. FUCHS, P., VALIŠ, D. *Metody analýzy a řízení rizika*. Liberec: Technická univerzita, 2004. 86 s.
8. HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J., ŠVECOVÁ, L.: *Manažerské rozhodování. Cvičebnice s řešenými příklady*. Praha, VŠE 2003. 186 s. ISBN 80-245-0486-3.
9. KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9
10. *PESTLE analýza*. [citace 9. dubna 2011] Dostupné na [online] <http://managementmania.com/index.php/component/content/article/46-ostatni/94-pestle-analyza>
11. *SWOT analýza*. [citace 9. dubna 2011] Dostupné na [online] <http://www.financemanagement.cz/management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojmu=59&X=SWOT+analyza>
12. ŠULÉŘ, O. *Manažerské techniky, 1. díl*. Olomouc: Rubicco, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7
13. ŠULÉŘ, O. *Manažerské techniky, 2. díl*. Olomouc: Rubicco, 1995. 256 s. ISBN 80-85839-19-9

14. ŠULÉŘ, O. *Manažerské techniky, 3. díl*. Olomouc: Rubicco, 2003. 152 s.
ISBN 80-85839-83-77
15. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
16. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi. 2. vyd.* Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
17. Výroční zpráva 2009. KASKO, s.r.o. Slavkov: Kasko 2010. 21s.
18. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. 198 s. ISBN 80-85943-59-X.
19. *Základní pojmy*. [citace 26. listopad 2010] Dostupné na: [online]
[<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy>]
20. *Prvky procesního řízení v rozhodovacím procesu* [citace 30. března 2011]
Dostupné na: [online]
[http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2001_1/93.htm]

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Sekvenční a průběžné manažerské funkce – vlastní schéma

Obr. č. 2 Rozhodovací problémy podle úrovně řízení a strukturování – upraveno [15]

Obr. č. 3 Etapy rozhodovacího procesu [20]

Obr. č. 4 Systém tréninkových modulů pro komplexní rozvoj manažerských dovedností – návrh řešení vytvořený ve spolupráci s Vedoucím odboru metodiky České podnikatelské pojišťovny Mgr. et Ing. Karlem Horou.