

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Metody pro manažerské rozhodování

Bc. Lenka Macháčová

**Diplomová práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Machačová**
Osobní číslo: **E13514**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Metody pro manažerské rozhodování**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je provést rešerši metod vhodných pro rozhodování manažerů a aplikovat je ve vybraném podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika práce manažera.
- Metody pro manažerské rozhodování a jejich komparace.
- Analýza rozhodování ve vybrané společnosti.
- Syntéza zjištěných poznatků a návrhy pro zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F. Management:[co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1

DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. Pokročilé metody manažerského rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1

FOTR, J. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Bc. Lenka Macháčová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině, mému příteli Františku Tikalovi, za jejich trpělivost a velkou podporu během mého studia na vysoké škole. Mé velké díky patří také společnosti Elektrárny Opatovice, a. s. za poskytnutí potřebných údajů.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na vymezení základních pojmů rozhodování, jako jsou podstata rozhodování, proces rozhodování, jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. Analyzuje, jakou roli hrají informace a kvalita rozhodování, jaké existují typy rozhodovacích procesů a problémů. Charakterizuje práci manažera a mapuje metody pro manažerské rozhodování. Součástí diplomové práce je analýza vybraných rozhodovacích procesů ve společnosti Elektrárny Opatovice, a. s. na jejichž základě byly aplikovány metody manažerského rozhodování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozhodování, rozhodovatel, metody, manažerské rozhodování

TITLE

Methods for managerial decisions

ANNOTATION

This thesis is focused on the definition of basic concepts such as decision-making, the core of decision-making, decision-making process, the individual phases of the decision-making process. The role of information and the quality of decisions, types of decision-making processes and problems. The thesis offers characteristic of managerial work and there are mapped methods for management decisions. In addition, there is analysis of the decision-making power in the company Opatovice, a. s. on which were applied methods of managerial decision making

KEYWORDS

Decision making, decision maker, methods, management decisions

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 PODSTATA ROZHODOVÁNÍ	12
1.1.1 Meritorní a formálně-logická stránka rozhodování	14
1.1.2 Normativní a deskriptivní teorie rozhodování	14
1.2 PROCES ROZHODOVÁNÍ	15
1.2.1 Prvky rozhodovacího procesu.....	17
1.2.2 Cíl rozhodování	17
1.2.3 Kritéria hodnocení.....	19
1.2.4 Subjekt a objekt rozhodování.....	19
1.2.5 Varianty rozhodování a jejich důsledky.....	19
1.3 FÁZE ROZHODOVACÍCH PROCESŮ.....	20
1.3.1 Identifikace problému	21
1.3.2 Analýza a formulace rozhodovacích problémů.....	21
1.3.3 Stanovení kritérií hodnocení variant	21
1.3.4 Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování).....	21
1.3.5 Stanovení důsledků variant rozhodování.....	22
1.3.6 Hodnocení a výběr varianty k realizaci.....	23
1.3.7 Realizace zvolené varianty rozhodování.....	27
1.3.8 Kontrola výsledků realizované varianty	27
1.4 KVALITA ROZHODOVÁNÍ.....	27
1.5 INFORMACE A ROZHODOVÁNÍ	29
1.6 TYPY ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ A PROCESŮ.....	30
1.6.1 Hledisko složitosti.....	30
1.6.2 Hledisko rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty	31
1.6.3 Hledisko závislosti	33
1.6.4 Další typy rozhodovacích procesů.....	33
1.7 SHRNUÍ KAPITOLY 1	34
2 CHARAKTERISTIKA PRÁCE MANAŽERA.....	36
2.1 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ.....	36
2.2 ROLE INTUICE A ZKUŠENOSTI V ROZHODOVÁNÍ	38
2.3 SHRNUÍ KAPITOLY 2	39
3 METODY PRO MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ A JEJICH KOMPARACE	40
3.1 METODY ROZHODOVÁNÍ ZA JISTOTY.....	42
3.1.1 Nástroje podpory analýzy rozhodovacích problémů	42
3.1.2 Metody tvorby variant	44
3.2 METODY ROZHODOVÁNÍ ZA RIZIKA A NEJISTOTY	49
3.2.1 Analýza citlivosti.....	49
3.2.2 Rozhodovací matice.....	49
3.2.3 Pravděpodobnostní stromy.....	50
3.2.4 Scénáře	50
3.2.5 Simulace metodou Monte Carlo	51
3.3 STATICKÉ A DYNAMICKÉ MODELÝ	52
3.4 SHRNUÍ KAPITOLY 3	53
4 ELEKTRÁRNÝ OPATOVICE NAD LABEM.....	55
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	55
4.2 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	56
4.3 ZAMĚSTNANCI	58
4.1 VYBRANÉ UKAZATELE VÝVOJE MAJETKU A ZDROJŮ	59
4.2 VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	61
4.3 ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	63
4.4 CHARITATIVNÍ ČINNOST.....	64
4.5 SHRNUÍ KAPITOLY 4.....	64
5 ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU EOP.....	66

5.1	PODPORA ROZHODOVÁNÍ FORMOU FIREMNÍHO DÁRCOVSTVÍ.....	67
5.2	ANALÝZA ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ V EOP	68
5.2.1	<i>Nastavení systému firemního dárcovství.....</i>	68
5.2.2	<i>Rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů do EOP.....</i>	70
5.3	KOMPARACE VYBRANÝCH ROZHODOVACÍCH PROBLÉMŮ	72
5.4	APLIKACE MANAŽERSKÝCH METOD ROZHODOVÁNÍ VE VYBRANÝCH ROZHODOVACÍCH PROBLÉMECH	74
5.5	PŘÍRAZENÍ METOD JEJICH CHARAKTERISTIKÁM	78
5.6	SHRNUTÍ KAPITOLY 5.....	79
6	SHRNUTÍ POZNATKŮ O ROZHODOVÁNÍ V EOP, MOŽNÁ RIZIKA A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	82
6.1	SHRNUTÍ POZNATKŮ O ROZHODOVÁNÍ V EOP	82
6.2	MOŽNÁ RIZIKA ROZHODOVÁNÍ V EOP.....	83
6.3	NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ V NÁVAZNOSTI NA METODY ROZHODOVÁNÍ.....	85
6.4	SHRNUTÍ KAPITOLY 6.....	86
	ZÁVĚR.....	88
	POUŽITÁ LITERATURA	90
	PŘÍLOHA	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metoda párového porovnání.....	25
Tabulka 2: Saatym doporučená bodová stupnice	26
Tabulka 3: Charakteristika metod hledání nových myšlenek.....	45
Tabulka 4: Obecná podoba rozhodovací matice.....	50
Tabulka 5: Vybrané ukazatele majetku a zdrojů	59
Tabulka 6: Komparace vybraných rozhodovacích problémů.....	72
Tabulka 7: Aplikace manažerských metod - nastavení systému firemního dárcovství.....	74
Tabulka 8: Aplikace manažerských metod – školení první pomoci a pořízení defibrilátorů...	76
Tabulka 9: Přiřazení metod jejich charakteristikám	78
Tabulka 10: Vysvětlivky zkratk k Tabulce 9.....	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování	15
Obrázek 2: Pohled na rozhodovací proces	16
Obrázek 3: Proces hodnocení variant	24
Obrázek 4: Vliv rizika a nejistoty na výsledek rozhodování.....	28
Obrázek 5: Typy rozhodnutí dle úrovně řízení.....	31
Obrázek 6: Prostředí, ve kterém manažer rozhoduje.....	37
Obrázek 7: Trojúhelník schopností využívaných při rozhodování.....	38
Obrázek 8: Rozdělení metod rozhodování	41
Obrázek 9: Metoda šesti slov	44
Obrázek 10: Organizační struktura EOP	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců EOP.....	58
Graf 2: Vývoj běžné likvidity.....	60
Graf 3: Vývoj celkové zadluženosti a rentability vlastního kapitálu.....	61
Graf 4: Zisk po zdanění v tis. Kč.....	62

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EOP	Elektrárny Opatovice, a. s.
atd.	a tak dále
např.	například
tzv.	takzvaný
aj.	a jiný
PERT	Program evaluation and review technice (metoda síťové analýzy)
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
REACH	Zkratka pro chemickou politiku Evropské unie
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
PR	Public relations
GWh	Gigawatthodina
TJ	Terajoule
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ÚVOD

Každý manažer se musí neustále rozhodovat. Kvalita rozhodnutí ovlivňuje celou organizaci, ať už se jedná o strategické nebo operativní rozhodování. Rozhodování je často chápáno jako jádro řízení. Podstatou rozhodovacího procesu je volba mezi dvěma nebo více variantami. Může se zdát, že rozhodování je dnes díky obrovskému množství informací mnohem snazší, ale nemusí to tak být. Dostupné informace jsou často nepřehledné, těžko srozumitelné a proměnlivé. V dnešní době musí mít manažeři odvalu podstupovat riziko, které ovšem musí být přiměřené. Pro rozhodování využívají organizace různé metody a techniky rozhodování z teorie managementu organizací a prověřené praxí manažerských procesů.

Teoretická část diplomové práce se zabývá základními pojmy, které se týkají rozhodování. Vysvětluje pojmy, jako je rozhodování, pojednává o procesu rozhodování a o jednotlivých fázích rozhodovacích procesů. Hodnotí, jaký vliv má kvalita a informace na rozhodování. Pojednává o tom, jak lze členit typy rozhodovacích problémů a procesů. Zabývá se charakteristikou práce manažera, kromě jiného i tím, jakou hraje při rozhodování roli intuice a úsudek. Analyzovány jsou jednotlivé metody pro manažerské rozhodování a jejich komparace. Metody zahrnují metody rozhodování za jistoty a metody, při kterých je rozhodování realizováno za rizika a nejistoty.

V praktické části je představena společnost Elektrárny Opatovice, a. s., včetně jejího organizačního uspořádání. Graficky je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců, vybraných poměrových ukazatelů a hospodářského výsledku. Dále je popsán vztah k životnímu prostředí a charitativní činnost. Podrobně je provedena analýza nastavení systému firemního dárcovství a rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů. Na základě těchto informací je posuzováno rozhodování manažerů ve sledovaných oblastech.

Cílem práce je provést rešerši metod vhodných pro rozhodování manažerů a aplikovat je ve vybraném podniku. Samotnou aplikaci metod pro manažerské rozhodování značně ztěžoval fakt, že ve vybraném podniku nejsou příliš využívány metody pro manažerské rozhodování. Byla proto provedena podrobná analýza dvou rozhodovacích problémů, na jejímž základě byly vymezeny možnosti aplikace vhodných rozhodovacích metod. V poslední části bylo zpracováno shrnutí poznatků o rozhodování v EOP, možná rizika a návrhy na zlepšení v návaznosti na metody rozhodování.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Podstata rozhodování

I přesto, že se manažeři odlišují svým vzděláním, životním stylem, počtem let praxe, či místem působení, musí rozhodovat. Rozhodnutí dělají neustále. Ať už jde o rozhodování, které má strategický nebo operativní charakter, kvalita rozhodnutí má vliv na výkonnost, ale také na efektivitu organizace. Nekvalitní rozhodnutí může způsobit podnikatelský neúspěch. Manažeři si proto musí osvojit určitý soubor dovedností, které jsou důležité pro dosažení požadované kvality rozhodování. Rozhodování můžeme chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. [19]

Manažerské funkce rozdělujeme na dvě skupiny. První skupinou jsou sekvenční manažerské funkce, které se realizují v určitém časovém sledu (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola). Do druhé skupiny zařazujeme funkce, které jsou prováděny průběžně. Tyto funkce nazýváme průběžné manažerské funkce (analýza činností, komunikace a rozhodování). Rozhodování je uplatňováno při všech činnostech. Nejvýrazněji se uplatňuje při plánování. [15]

Rozhodování může být chápáno i jako jedna z nejdůležitějších činností práce manažerů na různých pozicích v organizaci, dalo by se říci, že je tou nejdůležitější, protože se promítá do ostatních manažerských funkcí. [55]

Rozhodování samotné je vlastní lidskou aktivitou, která pro samotného rozhodovatele představuje možnost volby z různě velké množiny možností realizací budoucích plánů a jejich následných situací. Aby se jednalo o proces rozhodování, musí být splněny hlavní předpoklady [48]:

- možnost volby alespoň ze dvou variant řešení;
- kritéria, podle kterých může rozhodovatel jednu z variant vybrat.

„Rozhodování se zpravidla nerealizuje jedním úkonem v jednom okamžiku, ale naopak představuje řetězec určitých úkonů řazených za sebou s určitou logickou posloupností, odvíjející se a směřující od podnětu k rozhodnutí až po vydání rozhodnutí popřípadě jeho realizaci, jakož i kontrolu této realizace“. [45]; s. 54-55]

Podstatou rozhodovacího procesu je volba mezi dvěma nebo více možnostmi. Dle Blažka [5]; s. 88]: *„Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“.*

Dle Warda [11] je rozhodování to, co člověka donutí vybrat jeden způsob jednání místo druhého.

Po analýze pojmu rozhodování je definice manažerského rozhodování vcelku jednoduchá, manažerským rozhodováním je:

- a) rozhodování, které je činěno v souvislosti s výkonem manažerských funkcí v podniku, tj. při řešení manažerských rozhodovacích problémů;
- b) multidisciplinární věda zabývající se rozhodováním dle bodu a).

Nejvýznamnějším rozhodováním je rozhodování strategické, které má nejvýraznější a nejdéletrvající dopady na fungování podniku. [24]

Při rozhodování se prolíná vědecký přístup s uměním rozhodovat (podílem intuice). V dnešním světě se schopnost vyhledávat, správně pojmenovávat a efektivně řešit problémy stává životní nutností. Na roli manažera je v řadě společností nazíráno především jako na řešitele problémů. Každý manažer by měl ovládat postup strukturovaného řešení problémů a umět při něm využívat analytické a kreativní techniky.[22]

Mohlo by se zdát, že přijímání a realizace rozhodnutí jsou dnes díky obrovskému množství informací a znalostí mnohem snazší, ale to tak není. Dostupné informace jsou spíše nepřehledné, těžko srozumitelné a proměnlivé. Události přicházejí s takovou rychlostí, že rozhodnutí může být zastaralé ještě dříve, než se začne s jeho realizací. Proto je role intuice a úsudku při přijímání rozhodnutí a určování strategií větší než tomu bývalo v minulosti. Rozhodování založené na faktech nelze ničím nahradit a rozhodování na základě dohadů je nepřijatelné, nicméně v podmínkách všudypřítomných změn, může být správné utřídění faktů v časovém rámci, v němž musíme jednat, v podstatě nemožné. Proto má tak důležitou roli intuice a úsudek. V dnešní době musí mít manažeři odvalu podstupovat riziko. Riziko však musí být přiměřené. [3]

Účelnost a efektivita působení manažera na rozvoj organizace je podmíněna tím, jak dokáže při řešení tento rozvoj doprovázejících problémů vhodně využívat metody a techniky, vycházející z teorie managementu organizací a prověřené praxí manažerských procesů.

„Management (to manage = zařídit, aby věci fungovaly) je proces ovlivňování činností lidí, prováděných v určité organizaci, jehož smyslem je zajistit účelné a efektivní provedení těchto činností jejich nositeli se zdroji pro tento účel přidělenými“.[39]; s. 12]

„Adjektivum manažerský potom označuje soubor či skupinu metod, využívaných k provádění managementu organizací (plánování, organizování, vedení, kontrole a řízení činností lidí a jimi využívaných zdrojů vedoucích k plnění poslání organizace)“. [39]; s. 12]

„Metoda (z řeckého mé todos = touto cestou) označuje postup získávání poznatků o určité reálné skutečnosti a zahrnuje soubor požadavků a principů, které přitom musí být respektovány. Vymezuje způsob účelného jednání při výkonu určité činnosti, směřující k dosažení zvoleného cíle“. [39]; s. 11]

Je nutno poznamenat, že metody, které se osvědčily v určité situaci, mohou být neúčinné v jiné situaci.

1.1.1 Meritorní a formálně-logická stránka rozhodování

Meritorní (věcná, obsahová) stránka se zabývá především obsahem. Rozlišuje rozhodovací procesy podle různých oborů. Rozhodovací proces bude vypadat odlišně v případě rozhodování o nákupu nové výrobní linky nebo rozhodování o uvedení výrobku na trh a jeho marketingové strategii. Meritorní stránka rozhodování poukazuje na skutečnost, že každý rozhodovací problém má svá specifika a při rozhodování je třeba uplatnit multidisciplinární znalosti.

Formálně-logická (procedurální) stránka odráží skutečnosti, že rozhodovací procesy mají společné rysy a vlastnosti bez ohledu na jejich obsah, to vše je nazýváno procedurou. [56]

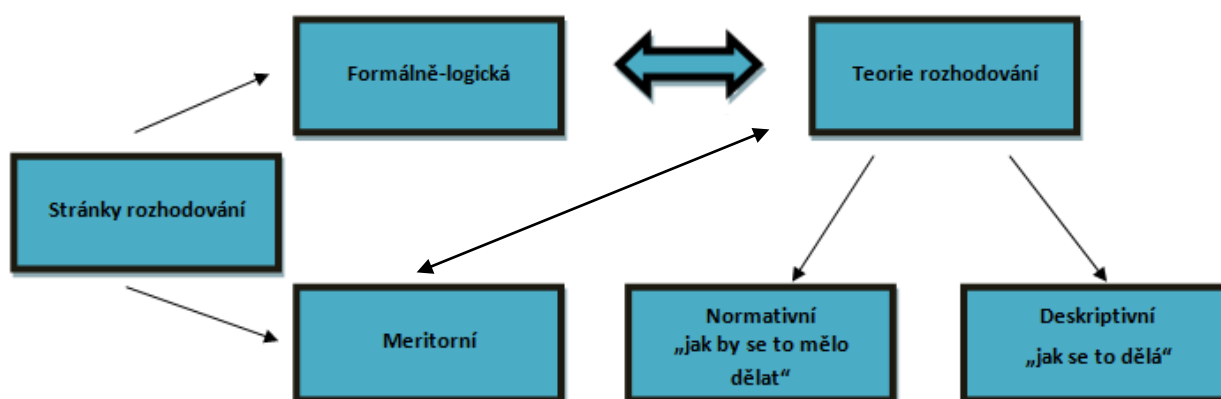
1.1.2 Normativní a deskriptivní teorie rozhodování

V teorii rozhodování rozlišujeme dva přístupy rozhodovatele. Oba tyto přístupy jsou v praxi obvykle silně provázané.

Normativní teorie se zabývá především různými předepsanými modely rozhodování, které se nacházejí v literatuře.[57] Pokud rozhodovatel používá tento přístup, zabývá se především logickou stránkou rozhodovacího problému a snaží se využít rozhodovací modely v praktických situacích.

Deskriptivní teorie se zajímá o již proběhlé rozhodovací procesy, ze kterých lze získat základní prvky, jejich pozitiva a negativa, veškeré chování konkrétního subjektu, ale i všech ostatních, které se daného rozhodovacího problému týkají. [36] Soustředí se na získávání poznatků o tom, jak rozhodovat, jak řešení problémů probíhá ve skutečnosti. Lze sem zařadit především sociálně-psychologické teorie rozhodování (zaměřené především na subjekt a jeho chování).

Na Obrázku 1 můžeme vidět vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování.



Obrázek 1: Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování

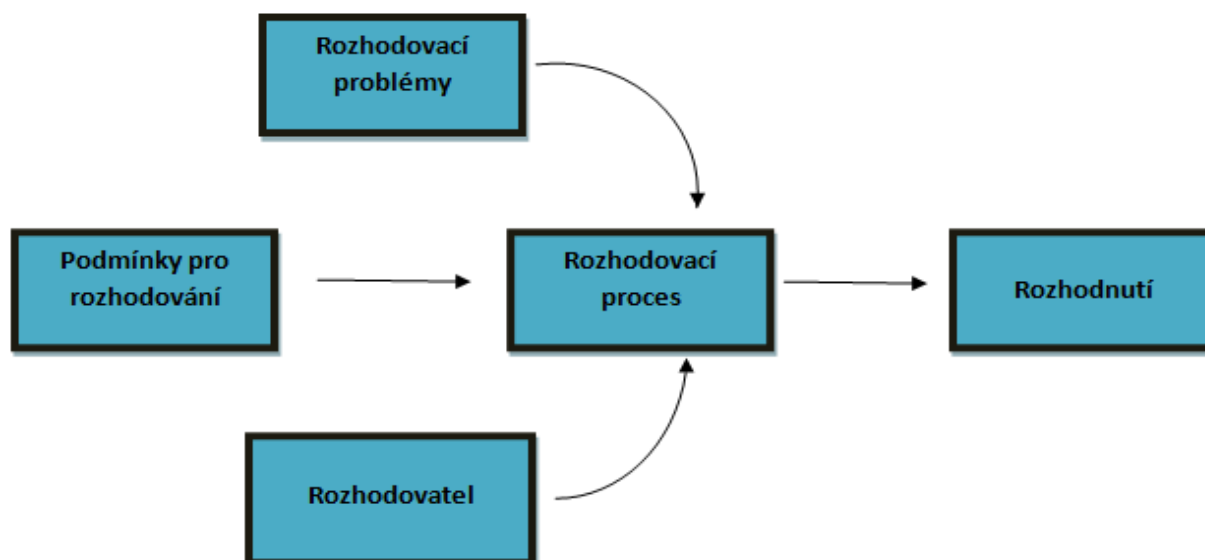
Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

1.2 Proces rozhodování

Rozhodovací procesy budeme chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více variantami řešení. Problém s jediným řešením není rozhodovacím problémem a není rozhodovacím procesem. Rozhodnutím chce rozhodovatel dosáhnout požadovaného stavu. Každé rozhodnutí by mělo být výsledkem dynamického procesu, který je ovlivněn řadou faktorů. V procesu rozhodování je tím nejdůležitějším prvkem učinit správné rozhodnutí vedoucí k dosažení zamýšleného cíle. Správnost rozhodnutí není posuzována v daném okamžiku rozhodování, ale musí představovat správné rozhodnutí v dlouhodobém horizontu.

Mezi faktory ovlivňující rozhodování (Obrázek 2) a celý tento proces dle [19] patří:

- rozhodovací problémy (charakter a závažnost);
- podmínky pro rozhodování (čas, riziko,...);
- osobnost rozhodovatele (přístup k rozhodování, styl rozhodování, zkušenosti apod.)



Obrázek 2: Pohled na rozhodovací proces

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Proces rozhodování můžeme dělit podle několika kritérií. Například na meritorní a formálně-logickou stránku rozhodování (viz kapitola 1.1.1) nebo na rozhodování osobní a manažerské.

Specifikem osobního rozhodování je, že jedinec rozhoduje sám o sobě a navíc rozhodnutí sám realizuje. V případě manažerského rozhodnutí jedinec nerozhoduje ve svém vlastním zájmu, ale v zájmu někoho jiného. Rozdílnou charakteristikou je taktéž fakt, že rozhodovatel sám rozhodnutí nerealizuje a rozhodnutí je většinou realizováno jemu podřízenými osobami. [5]

Předpokladem pro správné rozhodnutí jsou znalosti v různých disciplínách a zkušenosti rozhodovatele z předchozích rozhodnutí.

Rozhodovací problémy (tedy situace, kdy je řešen problém s alespoň 2 variantami řešení) jsou řešeny pomocí rozhodovacích procesů. Rozhodovací proces je strukturovaný rozklad rozhodovacího problému.

Pokud rozhodovatel připraví důkladnou analýzu, je mnohem snazší problému porozumět a na základě toho i správně rozhodnout o výběru vhodné varianty k řešení. [33]

Rozhodovací proces je cesta k manažerskému rozhodnutí s cílem dosáhnout žádaného stavu. Samotný proces proto nemusí být to nejdůležitější, protože nejpodstatnější je, až výsledné rozhodnutí. Manažeři se musí zabývat rozhodovacím procesem, ale pouze v té míře, která je pro samotné rozhodnutí nezbytně nutná. [52]

V rámci rozhodovacího procesu je potřeba projít určitými fázemi, které pomáhají řešiteli se stanovením konečného rozhodnutí. V různých publikacích se jednotlivé kroky a fáze procesu mírně liší. Nelze však nalézt žádný zásadní rozdíl.

Rozhodovací proces je náročný a není vytvářen v každém případě nastalého problému. V případě rutinních problémů se tedy rozhodovací problémy nevytvářejí. Rozhodovatelé tyto problémy řeší podle osvědčených pravidel.

1.2.1 Prvky rozhodovacího procesu

Pro určení správného rozhodovacího procesu je třeba definovat základní prvky rozhodovacího procesu. K těmto dle Fotra a Švecové [19] patří:

- cíl rozhodování;
- kritéria hodnocení;
- subjekt a objekt rozhodování;
- varianty rozhodování a jejich důsledky;
- stavy světa (okolí);
- rizikové situace.

Součástí stavů světa (okolí) je vymezení rizikových situací, takže se jedná o rozhodování za jistoty, nejistoty a rizika. Blíže o této problematice pojednává kapitola 1.6.

1.2.2 Cíl rozhodování

„Cílem rozhodování je určitý stav firmy, (jejího okolí) kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout“.[5]; s. 23]. Blažek [5] dále uvádí, že cíl může být taktéž stanoven jako určitá tendence, případně jednoznačný budoucí stav.

Příkladem správně stanoveného cíle rozhodování může být zvýšení výrobní kapacity nebo proniknutí na nové trhy. Při řešení rozhodovacího problému mohou být stanoveny i dílčí cíle. Dílčí cíle mohou mít mezi sebou různé vztahy a vazby. Může se jednat o cíle v hierarchickém vztahu, což znamená, že cíle hierarchicky níže postavené slouží k naplňování cílů postavených hierarchicky výše. Druhým typem vztahu mezi cíli je rovnocenný vztah. Při tomto typu vztahu se může jednat o cíle komplementární, kdy naplnění jednoho cíle podporuje naplnění cíle jiného. Nebo se naopak se může jednat o cíle konfliktní, kdy naplňování jednoho cíle představuje překážku pro naplnění cíle jiného. Například úspory nákladů a spokojenost zaměstnanců. Případně se může jednat o cíle neutrální, kdy se jednotlivé cíle navzájem nijak neovlivňují.[15]

„Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.“ [28]; s. 10]

V souvislosti s cíli je třeba si uvědomit, že [28]:

- firmy sledují více cílů (ziskovost, snížení nákladů, podíl na trhu,...);
- cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času. Některé cíle jsou sledovány z krátkodobého hlediska, jiné z hlediska dlouhodobého;
- mezi cíli musí být určeny jejich hierarchie a priority.

Cíle mohou být kvantitativní (jsou vyjádřeny číselně) nebo kvalitativní (jsou vyjádřeny pomocí slovních popisů). Jako příklad kvantitativního cíle můžeme uvést dosažení určité rentability vlastního kapitálu a jako cíl kvalitativní zlepšení pracovních podmínek.

Pro definování samotných cílů literatura uvádí obecné postupy. Jedním z nich je přístup, který se skrývá pod akronymem „SMART“. Cíl by tedy podle těchto zásad měl být:

- S** - specific (konkrétní);
- M** - measurable (měřitelný);
- A** - achievable (dosažitelný);
- R** - relevant (reálně dosažitelný);
- T** - time-bound (časově omezený).

Rozhodování o cílech ovlivňují různé faktory. Jsou to především tyto faktory [28]:

- 1) vliv prostředí, ve kterém podnik působí – pokud je např. naším cílem maximalizace prodeje, je tento cíl ovlivňován poptávkou a nabídkou, ale i jinými vlivy (konkurencí, zásahy vlády, požadavky odborů na vyšší mzdy, chováním dodavatelů atd.);
- 2) očekávání důležitých „stakeholders“ – stává se, že strategické cíle jsou vytvořeny důležitými stakeholders, kteří působí v okolí firmy;
- 3) objem dostupných výrobních faktorů – velký podnik má větší možnosti, aby reagoval na síly okolí a mohl se tak více bránit a ovlivňovat okolí;
- 4) interní vztahy – mohou být zavedeny takovéto otázky: Jak bude formulování cílů ovlivněno existujícími vztahy mezi vrcholovými pracovníky? Je současná firemní kultura slučitelná s vytyčenými cíli?;
- 5) vlastnosti/schopnosti stratégů – existují stratégové s různými vlastnostmi. Někteří budou rizikově orientovaní, někteří s averzí k riziku;

- 6) minulý vývoj podniku – zkušenosti z realizace minulých cílů, protože lidé mají přirozenou tendenci k zachování kontinuity.

1.2.3 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení slouží jako měřítko posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování, která vedou k dosažení stanoveného cíle. Kritéria hodnocení úzce souvisí se stanovenými cíli řešení.

Cíle se zpravidla vyjadřují jako maximalizace (zvýšení) např. tržeb, zisku nebo minimalizace (snížení) např. nákladů, ztrát z nekvalitní produkce, případně dosažení určitých hodnot těchto veličin. Při větším počtu cílů může být použito vícekriteriální hodnocení (zlepšení pracovních podmínek je rozděleno na tři kritéria: hlučnost, exhalace a osvětlení). [19]

Kritéria, stejně tak jako cíle rozhodování, mohou být formulována kvantitativně či kvalitativně. Kvantitativně stanovené kritérium může být zisk, příkladem kvalitativního kritéria je dopad na jméno firmy.

1.2.4 Subjekt a objekt rozhodování

Subjektem rozhodování (rozhodovatelem) je osoba, která vykonává rozhodnutí. Rozhodovatelem může být jednatel (jedná se o individuální subjekt rozhodování) nebo skupina lidí (kolektivní subjekt rozhodování).

Existují spory týkající se efektivnosti individuálního a skupinového rozhodování. Spojení různých odborníků a specialistů má své přednosti v tom, že dochází k vzájemné výměně názorů, která ve většině případů směřuje ke kvalitnímu rozhodnutí. Dochází však k tomu, že otevřená diskuse bývá negativně ovlivňována nátlakem dominantních osob či nesourodostí týmu z hlediska nadřazenosti a podřazenosti. Obecně lze říci, že některá rozhodnutí se dosahují lépe individuálně, jiná zase skupinově. [3]

„Objektem rozhodování se zpravidla chápe oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká“. [15]; s. 18]

1.2.5 Varianty rozhodování a jejich důsledky

S problematikou objektu rozhodování souvisí varianty rozhodování. Proces tvorby variant rozhodování spočívá v návržení možností, jak se může rozhodovatel rozhodnout a poté

vybrat takovou variantu, jejíž důsledky budou co nejvíce naplňovat stanovené kritérium rozhodování.

1.3 Fáze rozhodovacích procesů

V rámci celého rozhodovacího procesu je třeba projít určitými fázemi, které napomohou řešiteli se stanovením finálního rozhodnutí. V různých publikacích se jednotlivé kroky a fáze procesu mírně liší, ale nelze nalézt žádný zásadní rozdíl.

Rozhodovací proces lze rozčlenit do etap více způsoby. Podrobněji, pokud rozlišujeme větší počet dílčích složek nebo agregovaněji, kdy provádíme dekompozici rozhodovacího procesu do malého počtu etap. Příkladem agregovanějšího členění můžeme uvést přístup Simona [15]. Ten rozlišuje čtyři etapy rozhodovacího procesu [15]:

1. Analýza okolí

Zahrnuje zjišťování podmínek, které vyvolávají nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích problémů a stanovení jejich příčin.

2. Návrh řešení

Zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu směrů činnosti.

3. Volba řešení

Zahrnuje hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, které vyúsťuje do volby varianty určené k realizaci.

4. Kontrola výsledků

Dochází k hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a jejich posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledky etapy mohou vést k novému rozhodovacímu procesu.

Při podrobnějším členění rozhodovacích procesů rozlišuje tyto etapy:

- identifikace problému;
- analýza a formulace rozhodovacích problémů;
- stanovení kritérií hodnocení variant;
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování);
- stanovení důsledků variant rozhodování;
- hodnocení a výběr varianty k realizaci;
- realizace zvolené varianty rozhodování;
- kontrola výsledků realizované varianty.

1.3.1 Identifikace problému

Nejprve je třeba vždy identifikovat samotný problém. Bez proběhlé identifikace by bylo těžké nějaké rozhodování začít. Neméně důležitým krokem je analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

Celý tento proces je pro manažera velice důležitý, protože předkládá nejdůležitější problémy, které je třeba řešit a rozhodovatel se k nim může prioritně stavět tak, že je bude řešit postupně podle stanovené důležitosti ve správném pořadí. [2]

Literatura často uvádí, že manažer nemůže identifikovat problém, pokud nemá stanovené cíle. Pokud manažer dokáže stanovit cíle, může lépe identifikovat problém, který stanoveným cílům brání. Výstupem této fáze by tedy mělo být stanovení cílů a díky nim identifikace rozhodovacího problému.

1.3.2 Analýza a formulace rozhodovacích problémů

Analýza a formulace rozhodovacích problémů obsahuje množství aktivit, které probíhají většinou v jednom čase a vzájemně se různě ovlivňují. Problémem mohou být nové informace, které postupně získáváme, jelikož mohou části této fáze ovlivňovat a měnit. [43]

V této fázi je třeba [56]:

- popsat problém a formulovat ho;
- stanovit cíle;
- specifikace hlavní stránky a faktory problému;
- určit příčiny problému;
- udělat konečnou formulaci problému.

1.3.3 Stanovení kritérií hodnocení variant

Stanovení a výběr kritérií je důležité, protože se na jejich základě hodnotí možné varianty řešení problému a je důležitou fází před vytvářením či určováním variant. Pokud se rozhodneme vytvářet varianty dříve, než stanovíme kritéria, mohlo by se stát, že na některá důležitá kritéria zapomeneme. Jednotlivá kritéria se nesmí překrývat a každé kritérium by mělo mít měřitelnou podobu.

1.3.4 Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů (variant rozhodování)

Tvorba variant řešení rozhodovacích problémů je náročná na tvůrčí schopnosti rozhodovatelů. Je nutné se zaměřit na tvorbu všech možných odlišných variant. Díky tomu,

můžeme vybrat tu nejvýhodnější z nich. Zásadním omezením jsou vždy náklady a čas. K samotnému rozhodnutí mnoho rozhodovatelům stačí již první přijatelné řešení. V těchto případech se ale jedná o princip satisfakce. [33]

Prameny se shodují, že čím větší je soubor variant, tím je i větší pravděpodobnost, že rozhodovatel najde vhodné řešení.

Tvorba variant je závislá na množství a kvalitě sesbíraných informací. Tyto informace by měly pocházet z vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. [55]

Samotné metody by měly především sloužit k podpoře kreativního myšlení rozhodovatele. Metody, které manažer může při své tvorbě variant využít, se dělí do dvou skupin [5]:

- systematicko-analytické metody;
- metody stimulující intuici.

Mezi systematicko-analytické metody lze zařadit například morfologickou analýzu. Morfologická analýza systematicky identifikuje všechny možnosti vhodné k řešení problému. K tomu využívá jednotlivé hodnoty a společně z nich vytváří různé permutace, které napomáhají vzniku vhodného řešení. Od předešlých metod se liší hlavně svým použitím, dá se použít individuálním způsobem. Prvním krokem je, že si stanovíme hlavní parametry, které charakterizují řešený problém, poté si vypíšeme všechna možná řešení jednotlivých parametrů a vytvoříme pak jejich kombinace. Výsledkem mohou být nové náměty, které následně budeme dále posuzovat a vybírat z nich ty, které je možné zrealizovat. [19]

Intuitivní metody vychází především z psychologické analýzy a nejsou natolik podporovány matematickou analýzou. Jednou z těchto metod může být brainstorming. Tato metoda je zaměřená na generování co největšího počtu řešení pomocí skupinového myšlení.

1.3.5 Stanovení důsledků variant rozhodování

Náplní stanovení důsledků variant rozhodování je zjištění předpokládaných vlivů a účinků jednotlivých variant z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.

Samotný proces stanovení důsledků variant je velice důležitý z toho důvodu, že na základě zhodnocení dopadů jednotlivých možností probíhá následné hodnocení a výběr možné varianty.

Porovnávají se jednotlivé varianty s ohledem na předem stanovený cíl. Pokud je rozhodovací problém příliš složitý, je povoleno kombinovat různé varianty. [19]

Problém může nastat, pokud existuje rozsáhlý soubor variant, který obsahuje kvantitativní i kvalitativní data. [53] Proces by nemusel být efektivní a aktuální. V praxi jsou často využívány softwarové programy. [56]

1.3.6 Hodnocení a výběr varianty k realizaci

V této fázi probíhá samotné zhodnocení důsledků jednotlivých variant s ohledem na kritéria, která byla předem stanovena. Na základě tohoto hodnocení jsou vytvořeny výsledky pro všechny varianty, a na základě těchto výsledků probíhá poslední fáze rozhodovacího procesu, tedy výběr vhodné varianty. [33]

V této fázi je důležité pracovat se stanovenými kritérii. Kritéria fungují jako měřítko dosažení stanoveného cíle. V některých případech (u dobře strukturovaných problémů) se může objevit pouze jedno kritérium, ale ve většině případů je kritérií stanoveno vždy více. [19]

Jedná-li se o problém, jehož cíl má stanoven větší počet kritérií, využívá se metod vícekritériálního hodnocení. Zde platí, že čím více kritérií pro daný cíl existuje, tím složitější je samotné hodnocení a následný výběr varianty. Z tohoto důvodu se v této fázi postupně snižuje počet kritérií a jednotlivým kritériím se přiřkládají různé váhy podle důležitosti. [5]

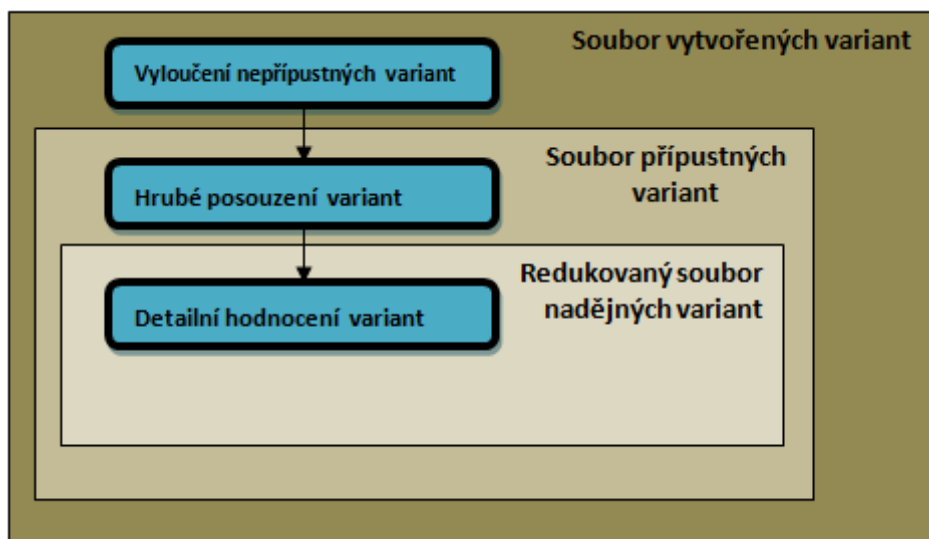
Metoda snižování počtu kritérií (Obrázek 3) je rozdělena do tří hlavních částí [56]:

- 1) vyloučení nepřípustných variant;
- 2) hrubé posouzení - eliminace nevýhodných variant;
- 3) detailní hodnocení variant - aplikace vícekritériálního hodnocení.

V první části této metody je třeba naprosto vyloučit ty varianty, které nesplňují některé z cílů a zároveň vylučuje i ty varianty, u kterých kritéria hodnocení překračují stanovenou hranici. [5]

Druhá část metody se snaží eliminovat varianty, které jsou značně nevýhodné oproti jiným. Tato činnost může probíhat pomocí dalšího omezení kritérií, kde se vyberou pouze ta kritéria, která jsou nejdůležitější pro splnění cílů projektu a podle nich se znovu posoudí zbylé varianty, nebo je možné použít princip dominance. [19] Tento princip původně pochází z genetiky, ale ve své podstatě je jeho základem to, že výraznější a silnější jedinec a jeho vlastnosti pohltní slabšího jedince. [47]

V poslední části této metody probíhá konečné detailní hodnocení zbylých variant. Základem tohoto hodnocení bývá velice často expertní analýza, nebo je využito metod vícekritériálního hodnocení. [56]



Obrázek 3: Proces hodnocení variant

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Kritéria mívají dvojitou povahu a to buď kvantitativní, nebo kvalitativní. Z tohoto důvodu je třeba, aby manažer uměl převést všechna kritéria na stejnou měrnou jednotku. [31]

1.3.6.1. Stanovení vah kritérií

Aby vícekritériální hodnocení bylo jednodušší, využívá se různých metod stanovení vah kritérií. Tyto metody jsou používány především z toho důvodu, že kritéria mívají dvojitou povahu a to buď kvantitativní, nebo kvalitativní. Z tohoto důvodu je třeba, aby manažer uměl převést všechna kritéria na stejnou měrnou jednotku. Díky těmto metodám je celé finální rozhodnutí mnohem jednodušeji pochopitelné pro externí subjekty. [31]

Metody stanovení vah kritérií jsou různé, mohou být především rozlišovány podle jejich složitosti. Jedná se například o tyto metody:

Bodovací metoda - pomocí této metody rozhodovatel rozděluje body mezi jednotlivá kritéria na základě vlastně stanovené stupnice. Důležitost kritérií je ohodnocena počtem bodů (čím je kritérium důležitější, tím větší má počet bodů). Bodovací stupnice může mít větší či menší rozsah – např. 1 až 5, 1 až 10 apod. Potom se opět sečte počet přidělených bodů a váhy získáme podělením přidělených bodů jejich součtem. Je to subjektivní, ale nejjednodušší metoda. Doporučuje se pouze zkušeným rozhodovatelům. [30]

Alokace 100 bodů – zde rozhodovatel rozdělí 100 bodů mezi jednotlivá kritéria a to podle jejich významnosti. Tato metoda je velice rychlá, ale výsledek bývá silně subjektivní. Výhodou je jemnější rozlišení vah jednotlivých kritérií a snadný výpočet normovaných vah.

Nevýhodou ovšem je nutnost neustále kontroly součtu bodů přiřazených jednotlivým kritériím, který se musí rovnat 100. [15]

Stanovení pořadí významnosti scénářů – tato metoda pomáhá rozhodovateli přímo stanovit pořadí jednotlivých kritérií, podle jejich významnosti, nebo může toto pořadí vytvořit etapově, což znamená, že z celkového množství kritérií nejprve vybere nejvýznamnější a nejméně významné, tato kritéria postaví na první a poslední místo a následně vybírá ze zbylých opět nejvíce a nejméně významné. Postupně takto vytvoří seznam kritérií, která boduje tak, aby součet všech rozdělených bodů byl 1. [5]

Metoda párového srovnání – Tato metoda je ve své podstatě bodovací metodou a používá se především v situacích, kdy je pro rozhodovatele obtížné obodovat jednotlivá kritéria, pro jejich velký počet. Pro použití této metody postačí rozhodovateli, když dokáže rozhodnout o důležitosti kritérií, vždy mezi dvěma. Princip této metody spočívá v tom, že rozhodovateli jsou postupně předloženy dvojice jednotlivých kritérií a zadavatel určí, které z těchto kritérií je pro něj důležitější a tomu přidělí bod. [30]. Určování preferencí probíhá dle Tabulky 1. Zjišťuje se, zda se preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem ve sloupečku. Pokud ano, zapíše se do příslušného políčka jednička, v opačném případě nula. Pro každé kritérium se poté stanoví počet jeho preferencí, které je roven součtu jedniček v řádku a součtu nul ve sloupci uvažovaného kritéria. [15]

Tabulka 1: Metoda párového porovnání

Kritérium	K1	K2	K3	K4	Počet preferencí	Normovaná váha
K1		1	0	1	2	0,33
K2			1	1	2	0,33
K3				0	1	0,17
K4					1	0,17

Zdroj: [15]

Na základě počtu preferencí se určí jejich normované váhy podle vztahu [14]:

$$v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}, \quad (1)$$

Přičemž počet uskutečněných srovnání kritérií je dán vztahem [14]:

$$\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n \cdot (n - 1)}{2}, \quad (2)$$

Kde v_i ... normovaná váha i-tého kritéria,

f_i ... počet preferencí iúťého kritéria,

n ... počet kritérií.

Dle tohoto vztahu může nastat problém, když je počet preferencí určitého kritéria nulový, proto se v některých případech zvyšuje počet preferencí o 1. [14]

$$v_i = \frac{1 + f_i}{n + \sum_{i=1}^n f_i}, \quad (3)$$

Saatyho metoda – Na rozdíl od metody párového srovnávání se kromě samotné preference kritérií určuje také velikost této preference, tedy nejen jestli je jedna varianta lepší než druhá, ale určuje se i o kolik je lepší.

V prvním kroku Saatyho metody určení vah kritérií jde o zjištění preferenčních vztahů dvojic kritérií, které jsou ve stejném pořadí vypsána v řádcích i sloupcích tabulky. Podle velikosti preference jsou dvojicím kritérií přiděleny počty bodů. K určení velikosti preferencí pomocí bodů Saaty doporučuje deskriptory uvedené v Tabulce 2. Hodnoty 2, 4, 6, 8 lze využít k jemnějšímu rozlišení velikosti preferencí dvojic kritérií.

Tabulka 2: Saatyem doporučená bodová stupnice

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé
5	První kritérium je dosti významnější než druhé
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé

Zdroj: [15]

Takto zjistíme hodnoty dvojic kritérií nad hlavní diagonálou, hodnoty na hlavní diagonále jsou jedničky a prvky pod hlavní diagonálou dostaneme jako převrácené hodnoty prvků nad hlavní diagonálou. Váhy jednotlivých kritérií určíme takto: „*Stanovíme geometrické průměry řádků Saatyho matice (tj. vynásobíme prvky jednotlivých řádků této matice a určíme n -té odmocniny těchto součinů). Normalizací těchto řádkových geometrických průměrů (jejich vydělením součtem těchto geometrických průměrů) získáme dobré odhady vah odpovídajícím kritériím.*“ [15]; s. 127]

Postupný rozvrh vah – rozhodovatel nejprve rozdělí všechna kritéria do podobných skupin a těmto skupinám určí váhu, následně i v jednotlivých skupinách určí váhu všem

kritériím. Výsledná váha jednotlivých kritérií je tedy součinem váhy celé skupiny a váhy daného kritéria v rámci skupiny. [15]

Metoda pořadí - uspořádává kritéria dle důležitosti a na tomto základě jim přiřazuje body. Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazen nejvyšší počet bodů a nejméně důležitému kritériu bod jeden. Váhy se vypočítají jako podíl bodového ohodnocení určitého kritéria a součtu bodového ohodnocení všech kritérií. Nevýhodou je, že metoda pořadí nepostihuje eventuelní rozdílnost v intenzitě důležitosti jednotlivých kritérií. [19]

Je třeba upozornit, že veškeré výsledné váhy jsou vždy subjektivně ovlivněny a to jak ze strany použité metody, tak i ze strany rozhodovatele. Z toho důvodu je vždy vhodnější využít více metod stanovení vah kritérií, nebo využít většího počtu hodnotitelů variant, kteří mohou váhy přiřazovat týmově, nebo nezávisle na sobě.

1.3.7 Realizace zvolené varianty rozhodování

Z realizace zvolené varianty rozhodování již vystupuje finální rozhodnutí, tedy zvolená varianta k implementaci. Daná varianta by měla splňovat veškeré stanovené cíle a zároveň by měla být tou nejvýhodnější variantou. Rozhodovatel má možnost stanovit buď nejvýhodnější variantu, nebo může stanovit preference jednotlivých variant, podle kterých dané varianty seřadí a pokusí se je implementovat. Úkolem rozhodovatele není pouze kvalitní příprava a volba rozhodnutí, ale též efektivní komunikace, aby zvolené řešení bylo přijato členy organizace. [39]

1.3.8 Kontrola výsledků realizované varianty

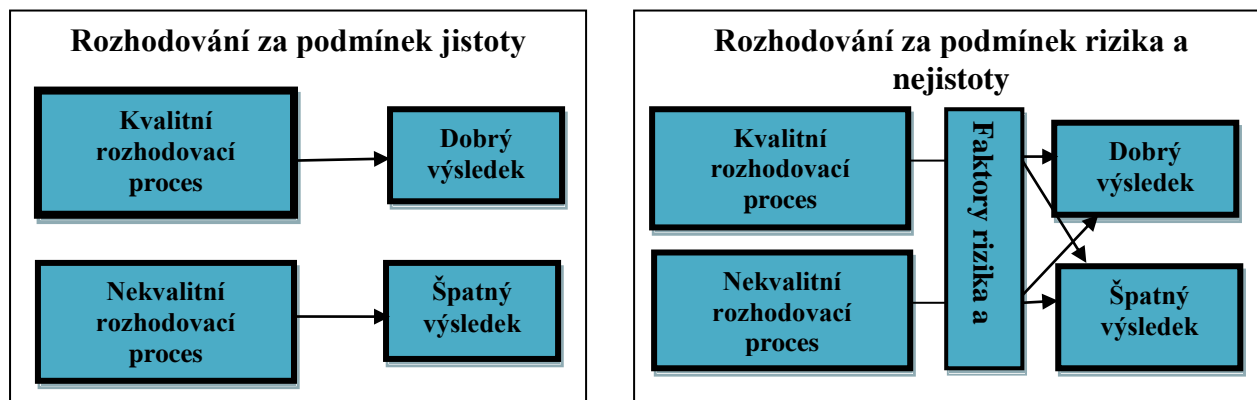
Kontrola výsledků zahrnuje stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem k stanoveným cílům a zjišťování, zda problém stále ještě existuje nebo nedošlo-li po realizaci zvolené varianty k vzniku jiným problémům. Pokud existují významnější odchylky, je třeba realizovat nápravná opatření. [39]

Je nutno poznamenat, že rozhodovací procesy neprobíhají lineárně v přímém sledu jednotlivých fází, ale jejich průběh má spíše cyklický charakter a typický je také zpětnovazební charakter, kdy výsledky jedné fáze vyvolají potřebu vrátit se k některé z předchozích fází.

1.4 Kvalita rozhodování

Kvalita rozhodování se musí z dlouhodobého hlediska projevit v dobrých hospodářských výsledcích, ale kvalitu rozhodování bychom neměli posuzovat pouze podle výsledku jediného

rozhodovacího případu. Výsledky rozhodnutí mohou mít i kvantitativní charakter. Často také dochází k tomu, že výsledek zvolené varianty nemůžeme zcela, nebo alespoň z části ovlivnit (hlavně v případě složitých, špatně strukturovaných rozhodovacích procesů závislých na faktorech rizika a nejistoty). Příznivé nebo nepříznivé výsledky nejsou proto ovlivněny pouze rozhodovatelem, ale externími faktory. Proto však může i nekvalitní rozhodnutí přinést dobré výsledky a naopak. [15] Situaci blíže popisuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Vliv rizika a nejistoty na výsledek rozhodování

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Kvalitu rozhodovacích procesů ovlivňují [19]:

- stanovené cíle řešení rozhodovacího problému – jejich transformace do podoby kritérií hodnocení, uplatnění těchto kritérií při hodnocení variant a volbě varianty určené k realizaci, míra souladu s cíli;
- množství a kvalita informací, které máme k řešení rozhodovacího problému,
- míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování;
- počet zpracovaných odlišných variant;
- kvalita řízení.

Při rozhodování existují různé překážky, které brání dosažení požadované kvality. Tyto překážky označujeme jako bariéry racionality. Můžeme je rozdělit na ty, které mají příčinu na straně manažera (subjektivní) a na ty, které se vytvářejí v organizaci (organizační).

Mezi subjektivní bariéry patří zejména [53]:

- omezená schopnost člověka zpracovávat informace;
- omezený rozsah znalostí a poznatků;
- omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy (zjednodušování, zanedbávání rizika, omezování počtu variant apod.);
- opakování v minulosti neefektivních rozhodnutí (obava z nepřiznání chyby apod.);

- stres.

K bariérám organizačním patří [53]:

- nedostatečná kvalita informační základny (především pro vrcholové řízení a rozhodování);
- nepružná organizační struktura;
- velký počet stupňů v hierarchii řízení;
- nepřesné a nejasné vymezení statutu manažerů.

1.5 Informace a rozhodování

Jsme přesyceni a přesycováni informacemi. Příležitost získat konkurenční výhodu nepochybně začíná už ve fázi analýzy dat, která mohou mít nejrůznější charakter (marketingový výzkum, denní tisk, cenové statistiky, bankovní zprávy apod.). Umět zhodnotit tato obecná data v cenné informace, je šancí získat konkurenční výhodu. Ve smyslu obecné definice je informace fenomén, který odstraňuje neurčitost znalostí o nějakém jevu či objektu. „*Informace jsou data, organizovaná takovým způsobem, že jsou smysluplná pro příjemce*“. [10]; s. 150]

Informace musí být co nejlépe [39]:

- přesná;
- aktuální;
- spolehlivá;
- adekvátní.

Informace lze získávat z interních a externích zdrojů. Interní informace pochází např. z vnitropodnikového účetnictví, plánů výroby, evidencí majetku apod. z externích zdrojů lze získat informace o konkurenčních výrobcích, o vývoji inflace a dalších ekonomických ukazatelích. Čím lépe dokáže podnik tyto informace využít, tím úspěšnější je ve svém podnikání a oproti konkurenci získává konkurenční výhodu. [10]

Je zřejmé, že malé i velké množství informací není vhodné. Buď jde o nedostatek informací, nebo o velké množství informací, které je obtížné vyhodnotit.

Nejen objem spolehlivých, dostatečně přesných informací je důležitý pro dosažení řešení rozhodovacích problémů, ale důležitá je i správnost interpretace těchto informací, která vyžaduje uplatnění úsudku pozorovatele. Lidský úsudek představuje cenný a často

nezastupitelný prostředek k řešení rozhodovacích problémů, současně však může být nespolehlivý, aniž si to rozhodovatel uvědomí. [15]

1.6 Typy rozhodovacích problémů a procesů

Rozhodovací problémy můžeme rozdělit z různých hledisek. Z hlediska složitosti rozhodovací problémy dělíme na rutinní a specifická rozhodnutí, z hlediska rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Z pohledu závislosti rozdělujeme rozhodovací procesy na procesy závislé a nezávislé. Vzájemná závislost může být věcná (organizační) nebo časová. Dále dle povahy subjektu rozhodování třídíme rozhodovací procesy na procesy, kdy rozhoduje jednotlivec nebo skupina rozhodovatelů. Podle počtu kritérií se člení na jednokritériální a vícekritériální rozhodování a dle délky časového horizontu na strategické, taktické a operativní.

1.6.1 Hledisko složitosti

Manažerská rozhodnutí se mohou týkat běžných, opakujících se problémů, ale také ojedinělých, složitých problémů. Rozeznáváme proto:

- rutinní rozhodnutí (dobře strukturované problémy);
- specifická rozhodnutí (špatně strukturované problémy).

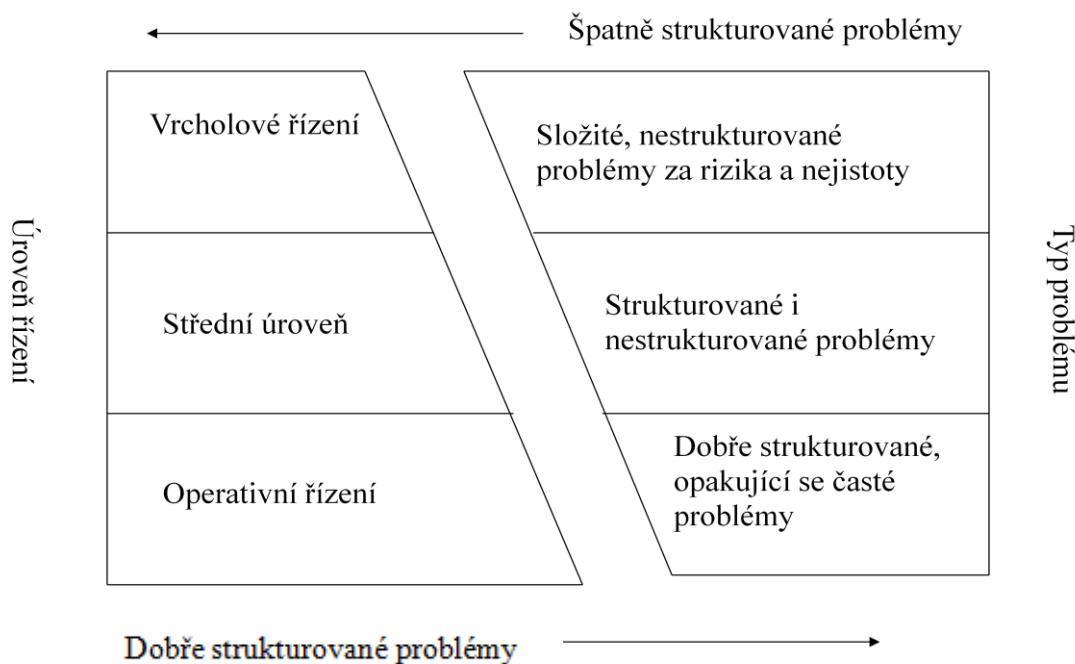
Tato rozhodnutí zachycuje Obrázek 5.

Rutinní rozhodování

Rutinní rozhodování se vyznačuje používáním běžného postupu, který se opakuje. Jedná se o dobře strukturované jednoduché problémy. Jsou to rozhodnutí např. o kapacitním vytížení zařízení, obsazení pracovišť nebo rozdělení odměn. Většinou se jimi zabývají manažeři na nižší (operativní) úrovni řízení. Na tato rozhodnutí by nemělo být vynakládáno příliš mnoho času a úsilí. [59]

Specifická rozhodnutí

Špatně strukturované rozhodovací problémy (specifická rozhodnutí) jsou takové problémy, které se týkají řízení na vyšších úrovních. Jsou vyžadovány rozsáhlejší znalosti a zkušenosti, často také intuice a tvůrčí přístup. Zabývají se totiž problémy, kterou jsou do určité míry nové, neopakovatelné, mimořádně složité a významné. Příkladem může být rozhodnutí o vytvoření společného podniku nebo rozhodování o výrobních a technologických inovacích.[9]



Obrázek 5: Typy rozhodnutí dle úrovně řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle [4]

Nutno poznamenat, že existuje jen málo problémů výhradně dobře nebo špatně strukturovaných. Většina z nich představuje určité kombinace těchto typů, ovšem s převahou rysů buď dobře, nebo špatně strukturovaných problémů.

1.6.2 Hledisko rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty

S rozhodováním za jistoty, rizika a nejistoty souvisí také stavy světa (okolí) a rizikové situace.

Stavy světa (okolí) a rizikové situace

„Stavy světa (scénáře, rizikové situace) rozumíme vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po vybrání varianty rozhodovatelem.“ [19]; s. 29]

Blažek [5] stav okolí definuje jako množinu faktorů mající vliv na dosažení cíle rozhodování. Tyto faktory rozhodovatel nemůže ovlivnit, může je pouze předvídat a vhodně zahrnout do procesu rozhodování.

Rizikové situace chápeme jako budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím hodnocení. [15] Rizikové situace hrají významnou roli, pokud jde o rozhodování za rizika nebo nejistoty.

Podle schopnosti předvídat informace o stavech okolí a důsledcích variant vzhledem ke stanoveným kritériím jsou rozlišovány následující rozhodovací situace:

- **rozhodování v podmínkách jistoty;**
- **rozhodování v podmínkách rizika;**
- **rozhodování v podmínkách nejistoty.**

Jistotou jsou na mysli podmínky, při kterých pro jakékoliv rozhodnutí může být jen jedna varianta. Nastává za situace, kdy má rozhodovatel k dispozici úplné informace o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ (variant) a je schopen spočítat náklady a výnosy kteréhokoli rozhodnutí a zná výstupy veškerých případných rozhodnutí. [39]

Naopak v případě rozhodování za podmínek rizika či nejistoty je rozhodování spojeno s výskytem více možných budoucností (stavů okolí) a představují v podnikatelské praxi krajní případy. V situaci rozhodování za rizika rozhodovatel zná možné stavy okolí, které mohou nastat, tím i důsledky jednotlivých variant při těchto stavech a zároveň je schopen pro každý scénář stanovit pravděpodobnost s jakou daný scénář nastane. Pokud rozhodovateli nejsou známy pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé scénáře nastanou, jedná se o rozhodování za podmínek nejistoty.

Podle Šuleře [53] zná manažer v případě rozhodování za rizika možné budoucí situace a pravděpodobnost jejich výskytu, přičemž potřebnou pravděpodobnost je možné stanovit objektivně (na základě statistických údajů), nebo subjektivně (vychází se z manažerových zkušeností, inteligence a intuice v situacích, kdy nejsou k dispozici statistické údaje). [53]

Definice nejistoty se shoduje s terminologií použitou u Blažka [5] a Fotra a Švecové [19] kdy je tedy nejistota spojena především s neschopností spolehlivého odhadu vývoje faktorů, které ovlivňují výsledky konkrétního projektu.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejjednodušší je rozhodování za podmínek jistoty a nejobtížněji se rozhodnutí činí za podmínek nejistoty. V praxi rozhodování za podmínek jistoty převažuje u procesů omezené kratším časovým horizontem a spíše se vyskytuje na nižších úrovních řízení. Zatímco pro vrcholové vedení podniku je typické rozhodování za podmínek rizika a nejistoty. Většina rozhodovacích procesů však probíhá v určité směsi prvků jistoty, rizika a nejistoty. Na tuto skutečnost upozorňuje např. Mikuláščík [37]. Zmiňuje se o tom, že v praxi není žádná situace stoprocentně jasná a stoprocentní reflexi reálného světa nemá rozhodovatel nikdy. V takových případech hovoříme o faktorech rizika, které ovlivňují výsledky výběru rozhodnutí, a jejich budoucí vývoj přesně neznáme. Mezi

takové faktory můžeme zařadit poptávku, ceny surovin, úrokové sazby, devizové kurzy, živelné pohromy apod. Při hodnocení a výběru musíme vycházet z prognóz těchto faktorů. Neurčitost potom chápeme jako nemožnost stanovit budoucí hodnotu rizikových faktorů ovlivňující důsledky vybrané varianty.

Přestože je v češtině chápáno riziko většinou jen v negativním smyslu, podotýkají Veber a kol. [55], že riziko s sebou nese i pozitivní stránku. Podle těchto autorů je totiž odrazem existence nejen nežádoucích, ale i možných žádoucích odchylek. [55]

1.6.3 Hledisko závislosti

Z pohledu závislosti rozdělujeme rozhodovací procesy na procesy závislé a nezávislé. Vzájemná závislost může být věcná (organizační) nebo časová.

- **Věcná závislost**

Rozhodnutí, která jsou uskutečněná v určitém útvaru, mohou mít dopad i na jiné organizační složky podniku. Pokud rozhodnutí, která aplikujeme v určitém útvaru, neovlivní jiné organizační složky firmy, jedná se o rozhodnutí nezávislé. Příkladem může být změna výrobního programu (může ovlivnit zásobovací útvar podniku). [15]

- **Časová závislost**

Rozhodnutí se týká jednak minulosti, jednak budoucnosti. Rozhodnutí uskutečněná v minulosti (např. investičního charakteru) omezují některé zdroje v současnosti, a tak ovlivňují současné rozhodovací procesy. Časová závislost se týká také budoucnosti. Pokud uskutečníme určité rozhodnutí nyní (např. výběr výrobního zařízení) vymezujeme tím budoucí zaměření akcí. [19]

1.6.4 Další typy rozhodovacích procesů

Dle povahy subjektu rozhodování třídíme rozhodovací procesy na procesy s:

- individuálním subjektem rozhodování (rozhoduje jednatel);
- kolektivním subjektem rozhodování (rozhoduje skupina).

Podle počtu kritérií hodnocení se rozhodovací procesy člení:

- s jednotlivým kritériem hodnocení (jednokritériální rozhodování);
- s větším počtem kritérií (vícekritériální rozhodování).

Dle řídicí úrovně a podle délky časového horizontu, ke kterému se vztahují důsledky variant rozhodování [8]:

- strategické (koncepční);
- taktické;
- operativní.

1.7 Shrnutí kapitoly 1

První kapitola se zabývala otázkou rozhodování a rozhodovacími procesy; rozhodováním se přitom myslí proces, kdy určitý subjekt provádí v určité situaci výběr z nejméně dvou možných variant. Při rozhodování se vědecký přístup prolíná s lidskou intuicí, jejíž přínos je značný obzvláště v dnešní moderní době, kdy události přicházejí s takovou rychlostí, že rozhodnutí může být zastaralé ještě dřív, než se začne s jeho realizací.

Mezi faktory ovlivňující rozhodování patří rozhodovací problémy (charakter a závažnost), podmínky pro rozhodování (čas a riziko) a osobnost rozhodovatele. Na rozdíl od osobního rozhodování je manažerské rozhodování typické tím, že dané rozhodnutí není zpravidla realizováno samotným manažerem, nýbrž podřízenými zaměstnanci.

Meritorní stránka rozhodování odlišuje jednotlivé rozhodovací procesy z hlediska obsahu, zatímco formálně-logická stránka nahlíží na problémy ze stránky procedurální, takže pomocí ní lze řešit více problémů najednou.

Deskriptivní teorie rozhodování popisuje již proběhnuté rozhodovací procesy tak, jak se udály, zatímco normativní teorie zkoumá řešení, jak by se dalo postupovat do budoucna.

Mezi prvky rozhodovacího procesu patří zaprvé cíl rozhodování, tedy určitý stav společnosti, kterého se má řešením problému dosáhnout. Kromě toho rozlišujeme i dílčí cíle, které mohou být buď v hierarchickém vztahu (nižší cíle slouží k naplňování cílů vyšších), v rovnocenném vztahu, anebo se může jednat o cíle konfliktní. Cíle lze klasifikovat i z jiného hlediska, a to na kvantitativní (nárůst zisku) a kvalitativní (spokojenost zaměstnanců). Cíle by měly být SMART. Mezi další prvky rozhodovacího procesu patří kritéria hodnocení (zpravidla zvýšení tržeb či zisku, nebo snížení nákladů), subjekt rozhodování (jednotlivec či skupina lidí), objekt rozhodování (oblast organizační jednotky, jíž se proces týká) a stavy světa (tj. vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po vybrání varianty rozhodovatelem), podle nichž rozlišujeme rozhodování v podmínkách jistoty, rizika či nejistoty.

Rozhodovací proces členíme do určitých fází. Z hlediska agregovanějšího členění rozlišuje analýzu okolí, návrh řešení, volbu řešení a kontrolu výsledků. Z pohledu podrobnějšího

členění rozlišujeme identifikaci problému, analýzu a formulaci rozhodovacích problémů, stanovení kritérií hodnocení variant, tvorbu variant řešení rozhodovacích problémů, stanovení důsledků variant rozhodování, hodnocení a výběr varianty k realizaci, realizaci zvolené varianty rozhodování a kontrolu výsledků realizované varianty.

Při tvorbě variant řešení rozhodovacích problémů je třeba vytvořit co největší množství variant, které dosahují stanovených cílů. Metody, které manažer může využít, mohou být ze skupiny systematicko-analytických nebo patří do metod stimulačních intuici. Mezi systematicko-analytické metody lze zařadit například morfologickou analýzu. Intuitivní metody vychází především z psychologické analýzy a nejsou natolik podporovány matematickou analýzou. Jednou z těchto metod může být brainstorming

Aby vícekriteriální hodnocení bylo jednodušší, využívá poměrně často různých metod stanovení vah kritérií. Metody stanovení vah kritérií jsou různé, mohou být především rozlišovány podle jejich složitosti: bodová stupnice, alokace 100 bodů, stanovení pořadí, postupný rozvrh vah, kompenzační metoda, metoda pořadí

Kvalita rozhodovacích procesů je pak ovlivněna zejména stanovenými cíli řešení rozhodovacího problému, množstvím a kvalitou informací, mírou uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování, počtem zpracovaných variant a kvalitou řízení. Rozhodování může být ztíženo několika bariérami jako např. omezená schopnost člověka zpracovávat informace, omezená schopnost formulovat a řešit složité rozhodovací problémy či opakování v minulosti neefektivních rozhodnutí (tzv. subjektivní bariéry), a na druhé straně nepružná organizační struktura či velký počet stupňů v hierarchii řízení (tzv. organizační bariéry).

Člověk se rozhoduje na základě informací, kterými disponuje. Aby toto rozhodnutí bylo co nejsprávnější, musí takový rozhodovatel disponovat informací, která je pokud možno přesná, aktuální, spolehlivá a adekvátní. Informace lze přitom získávat jak z interních (účetnictví), tak externích zdrojů (informace o konkurenčních výhodách).

Rozhodovací proces samotný pak můžeme rozdělit na dvě kategorie: rutinní rozhodování (např. rozhodnutí kapacitního vytížení zařízení, obsazení pracovišť nebo rozdělení odměn.), a specifická rozhodnutí (neopakovatelné a složité problémy, např. rozhodnutí vytvoření společného podniku). Dalším možným dělením rozhodovacích procesů je rozhodování za jistoty, rozhodování za nejistoty a rozhodování za rizika, přičemž v praxi probíhá většina rozhodovacích procesů v určité směsi všech jistoty, rizika a nejistoty, jelikož realizace rozhodnutí záleží na faktorech, jejichž budoucí vývoj rozhodovatel přesně nezná (např. poptávka, ceny surovin, úrokové sazby, devizové kurzy, živelné pohromy).

2 CHARAKTERISTIKA PRÁCE MANAŽERA

Vzhledem ke stále rychlejšímu růstu firem, celosvětové konkurenci a většímu sklonu zákazníků i akcionářů k vyvolávání sporů je role nejvyšších rozhodovatelů organizací, mnohem významnější než kdykoliv v minulosti. Musí zajišťovat vedení – strategické, morální, ale i obecně lidské vedení a rovnováhu. Rozsah a tempo změn v dnešní době neopouštějí v tomto směru místo pro chybu. Nejvyšší manažeři dávají organizaci tvář, určují její poslání, kulturu. Na roli manažera je v řadě firem nazíráno, mimo jiné, jako na roli řešitele problémů, který odstraňuje překážky na cestě firmy k lepším výsledkům, větší konkurenceschopnosti. Drucker vymezil tři jedinečné vlastnosti nejvyššího vrcholového pracovníka organizace [22]:

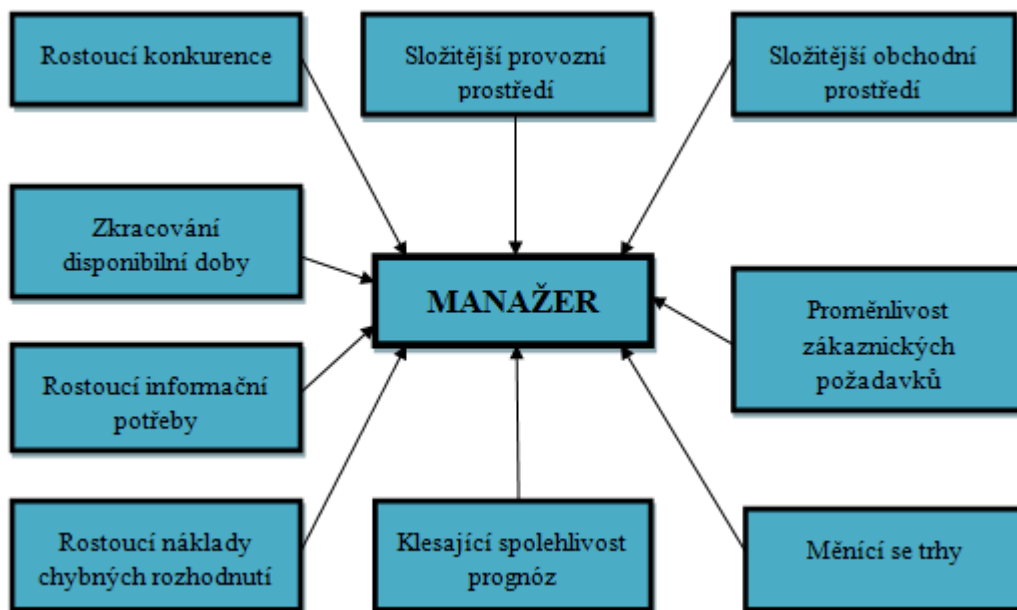
- 1) vnímá věci v širších souvislostech a je schopen zkoumat a zjišťovat, co je třeba dělat;
- 2) povaha a osobnost organizace nesou jeho otisk;
- 3) má vliv na lidi – jak na kolektiv, tak i na jednotlivce.

Manažeři mají možnost si rychle opatřit velké množství informací s nízkými náklady. Ale velké množství informací může znemožnit efektivní rozhodování. Pro manažery je podstatné využívat při rozhodování správné informace a dojít k rozhodnutí včas. [8]

2.1 Manažerské rozhodování

Manažerské rozhodování je typické tím, že rozhodovatel – manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, resp. zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti. Jeho rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Manažer je ovlivňován svými mravními zásady a determinován obecně závaznými i vnitřními předpisy organizace, ale prostor pro jeho rozhodování je značný.[5]

Většina organizací realizuje své aktivity ve stále složitějších podmínkách. Na rostoucí složitosti podnikatelského prostředí se podílí i stále rostoucí vliv EU a politické i ekonomické změny ve východní Evropě. Firmy musí také bojovat s větší domácí i zahraniční konkurencí, neustále se mění požadavky a přání ze strany zákazníků. Růst a složitosti podnikatelského prostředí a změny nutí manažery získávat stále větší množství informací. Informační systémy na podporu rozhodování představují kvalitní nástroj manažerů pro rychlé, správné a spolehlivé rozhodování. Důsledky nesprávných rozhodnutí jsou stále vážnější a nákladnější. Obrázek 6 představuje prostředí, ve kterém manažer rozhoduje. [60]



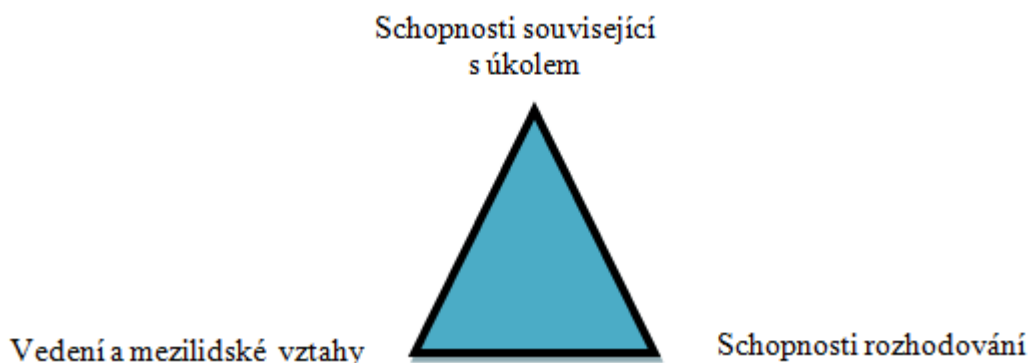
Obrázek 6: Prostředí, ve kterém manažer rozhoduje

Zdroj: vlastní zpracování dle [60]

Kvalita rozhodnutí, jeho včasnost, akceptace zaměstnanci i skutečnost, do jaké míry se jedná o rozhodnutí etické, je ovlivněna především třemi faktory: vlastnostmi rozhodovatele, kognitivními předsudky a bariérami v samotném podniku. My se budeme podrobněji zabývat prvním faktorem.

Manažeři používají různé styly, jimiž dospívají k rozhodnutí. Je možné se zaměřit spíše na jednotlivé detaily a z nich postupně skládat rozhodnutí, nebo na celek. Manažeři mají různé schopnosti, znalosti a zkušenosti, mají přístup k odlišným informacím a datům. Existují tři typy schopností, které lze při rozhodování využít (Obrázek 7) [8]:

- **související s úkolem** – všechno, co manažer ví o oblasti, ze které je úkol. Finanční ředitel musí mít znalosti financí, manažer kvality musí znát příslušné normy jako je ISO řady 9000. Tyto schopnosti mají velký vliv na kvalitu rozhodování;
- **vedení a mezilidské dovednosti** – způsob, jak manažer vede lidi, motivuje je a komunikuje s nimi;
- **schopnosti rozhodování** – nakolik je manažer schopný racionálního rozhodovacího procesu, analýzy, generalizace, abstrakce a logického uvažování. Tato skupina má vliv především na včasnost rozhodování, má ale určitý podíl i na kvalitě.



Obrázek 7: Trojúhelník schopností využívaných při rozhodování

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

2.2 Role intuice a zkušenosti v rozhodování

Role intuice a zkušenosti v rozhodování jsou velice významné, ale kvalitní řešení rozhodovacích problémů nelze založit pouze na nich, i když patří mezi klíčové faktory rozhodování. Základem kvalitního rozhodování musí být racionální postup řešení využívající určitých metod a modelů. Jejich použití někdy není možné bez zkušeností, citu a intuice manažera a ostatních pracovníků. Konat rozhodnutí založené pouze na intuici nebo jen na exaktních metodách není možné. Proto je vhodné tyto dva protichůdné přístupy propojit mezi sebou a z každého využít to nejlepší.[15]

Intuice není něco, co je protikladem rozumu, ale spíše něco mimo jeho působnost. Není to šestý smysl, paranormální jev nebo náhodné tipování. „*Je to sofistikovaná forma usuzování založená na specifických zkušenostech každého člověka.*“ [19]; s 49] Intuice je podvědomá, komplexní a rychlá. Za základní zdroje intuice můžeme považovat vrozené schopnosti (instinkty), ale také zkušenosti a vědomé učení zaměřené na rozvíjení těchto instinktů a zkušeností. Rozhodování na základě intuice přináší určité výhody, ale má také slabiny. Mezi výhody patří to, že při použití nástrojů a metod, které jsou založeny na určitých zjednodušeních, může intuice pomoci odhalit, že něco není v pořádku. Lidské myšlení se také dokáže přenést přes složitost řešeného problému a dokáže lépe oddělit podstatné od nepodstatné informace, a tím se zrychluje a zefektivňuje celý proces rozhodování. Nevýhodou je netransparentnost rozhodnutí, které se projevuje v zprostředkování spolupracovníkům, a tím dochází ke snížení akceptovatelnosti z jejich strany. Volba může být ovlivněna zaujatostí a podvědomou antipatií. Při chybném rozhodnutí se obtížně hledají příčiny a snižuje se tak schopnost poučení z vlastních chyb. [19]

2.3 Shrnutí kapitoly 2

Na manažery jsou v současné době kladeny vysoké nároky, neboť musí respektovat v rámci strategického vedení hledisko morální, ale také obecně lidské. Vrcholový pracovník organizace by měl vnímat věci v širších souvislostech, být schopen zkoumat, co je třeba dělat, mít vliv na lidi, a to jak na kolektiv, tak na jednotlivce. V neposlední řadě nutno podotknout, že povaha a osobnost organizace nesou často jeho otisk.

Na rozhodování manažera má vliv spousta faktorů. Mezi ně spadají zejména jeho osobní vlastnosti rozhodovatele: znalosti v daném oboru, mezilidské dovednosti, schopnost abstrakce a logického uvažování, ale také schopnost intuice, což je sofistikovaná forma usuzování založená na specifických zkušenostech každého člověka. Výhodou využití intuice je, že lidské myšlení se dokáže přenést přes složitost řešeného problému a dokáže lépe oddělit podstatné informace od těch nepodstatných, a tím se zrychluje a zefektivňuje celý proces rozhodování.

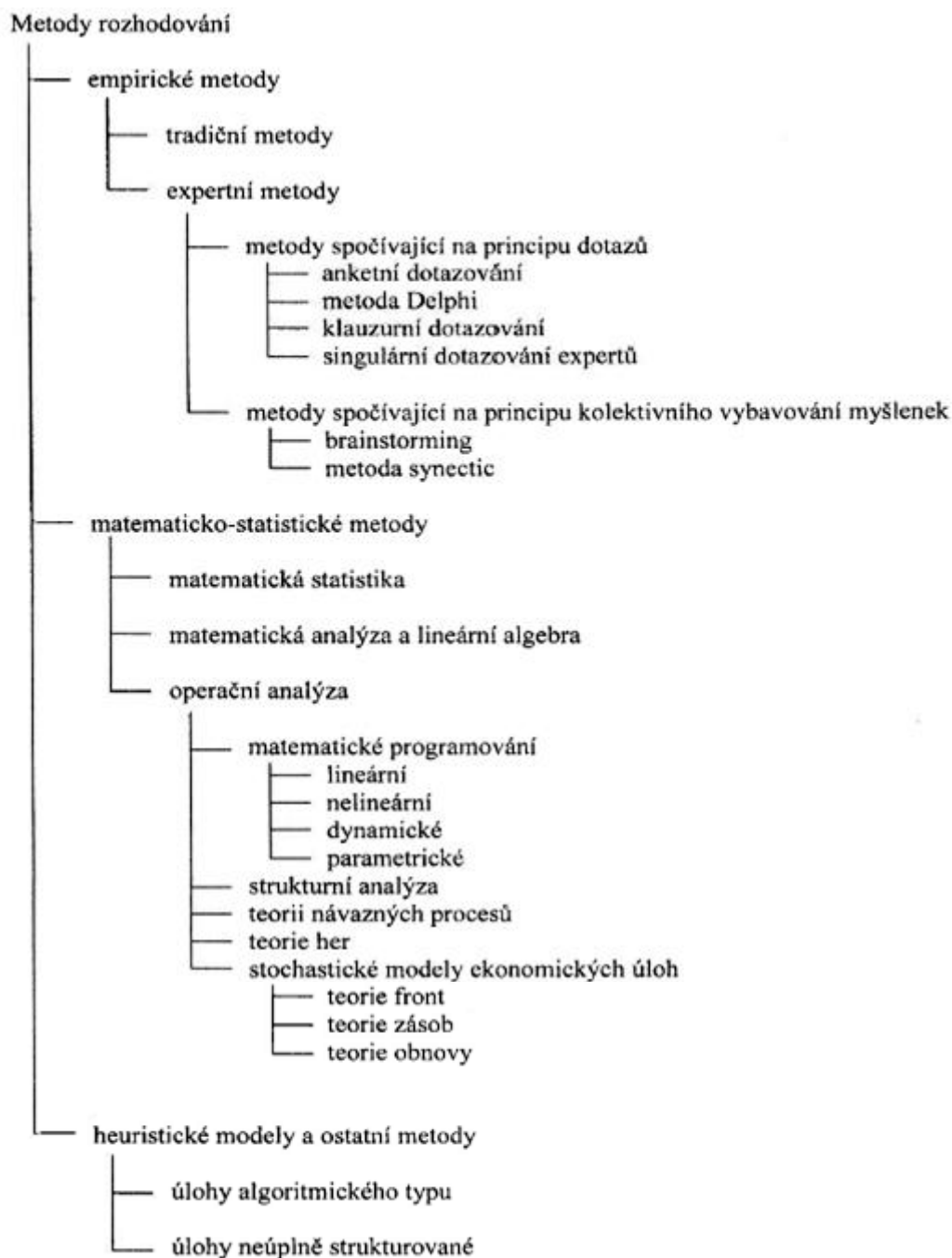
Nevýhodou je pak netransparentnost rozhodnutí, jakož i neschopnost poučení se z vlastních chyb v případě chybného rozhodnutí, neboť v takovém případě se příčiny selhání jen těžko dohledávají.

3 METODY PRO MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ A JEJICH KOMPARACE

Škála metod manažerského rozhodování je poměrně široká a rozsáhlá. Metody se od sebe odlišují situacemi, ve kterých se používají, počty kritérií, způsoby výpočtů a nároky kladenými na řešitele. Můžeme najít různé přístupy k jejich členění. V literatuře je často uvedeno toto základní členění: metody rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Dle Mohelské a Pitra [39] jsou to metody deterministické (za jistoty), stochastické (rizika) a fuzzy (za nejistoty). Dle Stříže [48] lze metody rozhodování rozdělit [48]:

- a) **empirické** - ve své intuitivní formě využívají osobní zkušenosti rozhodovatele na základě přístupu zkoušek a omylů a ve své expertní (analytické) formě využívají kromě zkušeností také analytické informace o situaci podniku a jeho okolí;
- b) **matematicko-statistické** - oproti výše uvedeným metodám využívají formalizaci a kvantifikaci zkoumaného rozhodovacího problému za využití matematických metod;
- c) **heuristické a ostatní metody** - nevyžívají pouze matematické metody, nýbrž i poznatky z jiných vědních oborů s cílem připravit postupy pro vypořádání se s novými a neznámými problémovými situacemi.

Rozdělení metod rozhodování znázorňuje Obrázek 8, který však pouze ilustruje nejznámější metody (nečiní si tedy nárok na úplnost):



Obrázek 8: Rozdělení metod rozhodování

Zdroj:[48]

Získal [61] rozděluje metody rozhodování na neformalizované metody a exaktní metody rozhodování.

Mezi **neformalizované metody** optimálního rozhodování patří [61]:

- metody vyhodnocování variant (srovnání předností a nevýhod, bodové hodnocení, pořadí důležitosti, váhové hodnocení, odhad rizika a měření maximálního efektu variant);

- speciální metody optimálního rozhodování (heuristické metody, expertní metody, rozhodovací tabulky, rozhodovací stromy, morfologická analýza);
- systémy pro podporu rozhodování;
- expertní systémy;
- přístupy k řízení z hlediska teorie rozhodování.

Mezi **exaktní metody** optimálního rozhodování patří [61]:

- operační analýza jako nástroj jako rozhodování;
- lineární programování (simplexová metoda, dualita);
- distribuční metody (jednostupňový dopravní problém, aproximační metody, maďarská metoda);
- metody síťového plánování (metoda CPM, metoda PERT);
- strukturní analýza;
- modely konfliktů (maticové hry a jejich řešení, hry proti přírodě);
- Simulační metody (simulační hry).

Fotr, Dědina a Hružová [15] dělí metody rozhodování [15]:

- metody rozhodování za jistoty;
- metody rozhodování za rizika a nejistoty.

3.1 Metody rozhodování za jistoty

Metody rozhodování za jistoty soustředíme na metody a nástroje, které mohou poskytnout určitou podporu řešení vybraných fází rozhodovacích procesů. Naši pozornost zaměříme především etapám analýzy a formulace rozhodovacích problémů, tvorby variant rozhodování, hodnocení variant a výběru varianty určené k realizaci. [15] Více informací o rozhodování za jistoty je uvedeno v kapitole 1.6.2

3.1.1 Nástroje podpory analýzy rozhodovacích problémů

Mezi nástroje podpory analýzy rozhodovacích problémů můžeme zařadit influenční diagramy a kognitivní mapy, které představují grafický nástroj analýzy rozhodovacích problémů.

Influenční diagramy

Influenční diagramy představují grafický nástroj zobrazení vzájemných vazeb mezi prvky rozhodovacích problémů. Jsou tvořeny uzly a hranami orientovaného grafu. Prvky

rozhodovacího problému jsou zobrazeny pomocí uzlů influenčního diagramu a jejich vzájemné vazby pomocí hran spojujících jednotlivé uzly tohoto diagramu. Na rozdíl od kognitivních map však rozlišují povahu prvků (rizikové faktory, rozhodovací proměnné, kritéria hodnocení aj.). Do influenčního diagramu lze začlenit i kvantitativní ohodnocení (náklady, výnosy). Proto tento diagram může sloužit i jako nástroj analýzy, hodnocení a výběru variant (jako rozhodovací strom). [15]

Myšlenkové (kognitivní) mapy

Myšlenkové mapy jsou také grafickým nástrojem zobrazení struktury rozhodovacího problému a jsou velmi podobné influenčnímu diagramu. Představují proces brainstormingu v grafickém návrhu. Slouží jako nástroj pro sesbírání a zorganizování myšlenek. Dalo by se říci, že myšlenková mapa je systém, který obsahuje prvky a vazby mezi těmito prvky jsou znázorněny šipkami nebo spojovacími čarami.

Myšlenková mapa má většinou podobu stromu, kdy hlavní činnost, klíčové téma, tvoří kmen stromu, další činnosti tvoří větve tohoto stromu a ty se můžou dále větvit na další a další činnosti.

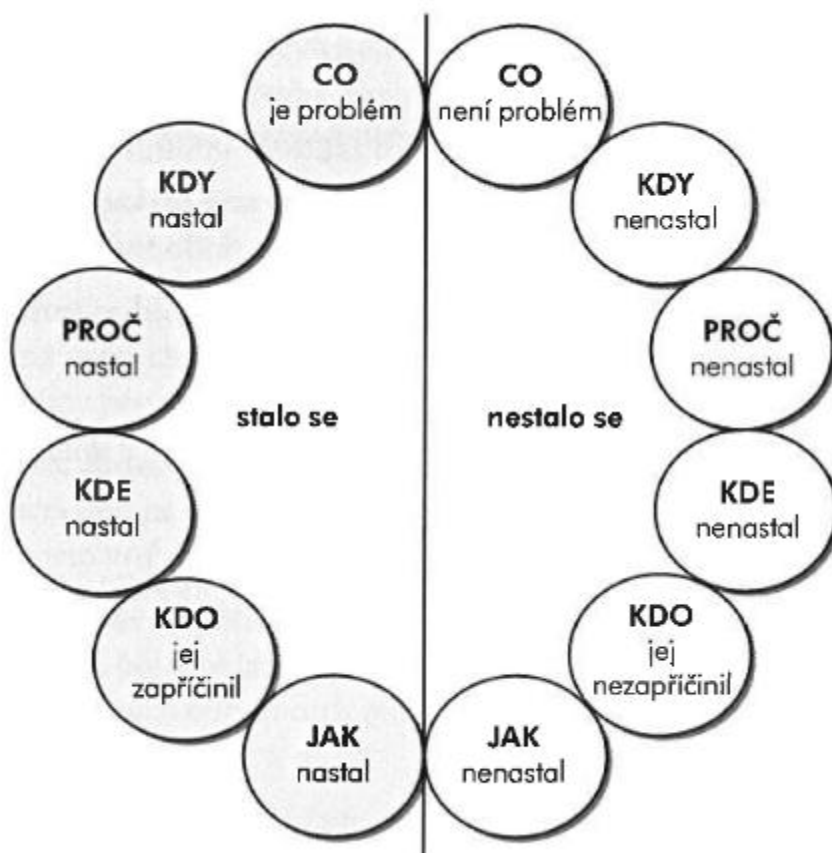
Pravidla tvorby myšlenkové mapy jsou [54]:

- hlavní téma (název) umístíme do středu;
- jednotlivé části pak rozmístíme kolem středu a spojíme je se středem čarami;
- části se mohou dále větvit podle potřeby;
- pomocnými čarami nebo šipkami můžeme vyjádřit vztahy, které jdou napříč hierarchií;
- v mapě bychom měli používat barvy, obrázky, symboly a různé další způsoby zvýraznění;
- je účelné používat buď jednotlivá slova, nebo krátká slovní spojení;
- během práce na mapě se neomezujte - vezměte si velký papír nebo si přilepte další list.

Metoda šesti slov

Metoda šesti slov analyzuje rozhodovací problém z většího počtu úhlů. Její podstatou je zodpovězení 6 otázek analyzujících předmětný problém, jak ilustruje Obrázek 9. Metoda je vhodná v tom případě, kdy se na rozhodování podílí více rozhodovatelů s různými kompetencemi, a proto je potřebné rozhodovací analýzu provést s možností co nejefektivnější

participace všech rozhodovatelů. Tuto metodu lze vhodně kombinovat s pohovory s experty, kde může sloužit jako vhodná osnova pro brainstorming, brainwriting či sestavení myšlenkových map. [25]



Obrázek 9: Metoda šesti slov

Zdroj: [25]

3.1.2 Metody tvorby variant

Mezi metody, které se zabývají tvorbou variant, zařazujeme metody hledání nových myšlenek (systematicko - analytické a kreativní metody), metody stanovení důsledků variant (anketa, rozhovor, diskuze a delfská metoda) a metody vícekritériálního hodnocení variant (bodovací metoda, metoda váženého pořadí, metoda lineárních dílčích utilit a metoda bazické varianty).

3.1.2.1. Metody hledání nových myšlenek

Metody hledání nových myšlenek podporují tvorbu variant řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů. Slouží k usměrňování a stimulování tvůrčích myšlenkových pochodů při tvorbě variant řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů. Metody rozčleňujeme do dvou skupin [16]:

- **systematicko-analytické metody** - nejznámější metodou je morfologická analýza, která realizuje myšlenku systematické tvorby co nejúplnějšího souboru variant řešení daného problému. Dalšími metodami jsou rozhodovací stromy, soupis vlastností (Attribute-Listing) a další;
- **kreativní metody (metody stimulující intuici)** - do skupiny metod stimulujících intuici lze zařadit brainstorming, brainwriting, synektiku, sémantickou intuici aj. charakteristiku některých metod hledání nových myšlenek z hlediska uplatňovaných postupů je uvedena v Tabulce 3.

Tabulka 3: Charakteristika metod hledání nových myšlenek

Skupina metod	Charakteristika postupu	Představitelé metod
Brainstorming a jeho obměny	Diskuse bez zábran, při níž se nesmí uplatňovat žádná kritika; jde o to vyjádřit i fantastické nápady a spontánní asociace	Brainstorming Diskuse
Brainwriting	Spontánní zapisování myšlenek na formuláře nebo lístky; oběh formulářů	Metoda 635 Delfská metoda
Metody tvůrčího orientování	Dodržování určitých principů při hledání řešení	Heuristické principy Bionika
Metody tvůrčí konfrontace	Stimulace hledání řešení konfrontací s významovými obsahy, které s problémem zdánlivě nesouvisí	Synektika Sémantická intuice
Metody systematického strukturování	Rozdělení problému na dílčí problémy, tvorba variant řešení dílčích problémů a jejich spojování v souhrnné řešení, systemizace jednotlivých možností řešení	Morfologická analýza Sekvenční morfologie Rozhodovací stromy
Metody systematického specifikování problému ¹	Odhalení klíčových prvků problému systematickým a hierarchicky strukturovaným postupem	Progresivní abstrakce Hypotézová matice Strom relevance

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Kreativní metody jako jsou brainstorming a brainwriting jsou založeny na uplatnění těchto zásad:

- odložení kritického úsudku;
- uvolnění představivosti a myšlenkový rozlet;
- kombinace a spojování myšlenek.

Brainwriting je metoda hledání nových nápadů, ale nápady jsou na rozdíl od brainstormingu zachycovány písemně. Tato metoda dává účastníkům příležitost stavět

¹ Tato skupina metod má zvláštní postavení, neboť není zaměřena primárně na hledání variant řešení problému, ale k jeho analýze a proniknutí do jeho věcného obsahu.

na myšlenkách ostatních. V porovnání s brainstormingem bývá výsledkem brainwritingu sice méně nápadů, ale jsou propracovanější a jasnější. Může být úspěšný i v napjatých a vysoce obtížných situacích, kde by brainstorming mohl být nezvládnutelný a zamezuje dominanci rozhodovatelů.

Zajímavá metoda je **Metoda 635**, kdy se šestičlenným skupinám řízených moderátorem zadá problém a každý člen skupiny předloží za pět minut tři způsoby řešení, tři nápady. Potom odevzdá svůj papír sousedovi po levé straně a přijme list od souseda z pravé strany. Přečte si nápady, nechá se jimi inspirovat a v průběhu dalších 5 minut tvoří další tři náměty. Postup se opakuje, dokud každý účastník nedostane zpět svůj původní papír. Za 30 minut, získáme okolo stovky různých námětů na řešení zadaného problému. Je vhodné psát každý nápad na samostatný papír, či připravit formulář se třemi oddíly. [46]

3.1.2.2. Metody stanovení důsledků variant

V případě kvantitativních, číselně vyjádřených důsledků lze užít metody stanovení důsledků variant v mnoha případech pro jejich stanovení matematické modelování. Významným a často nezastupitelným pomocníkem při stanovení důsledků variant jsou experti, kteří jsou odborníky v oborech, jichž se účinky variant řešení problémů týkají. Důležité je využití znalostí a zkušeností expertů při stanovení kvalitativních důsledků variant řešení rozhodovacích problémů. Mezi základní metody získávání expertních výpovědí patří [19]:

- **anketa** – získání výpovědí expertů v písemné formě pomocí dotazníků;
- **řízený rozhovor** – přímé dotazování experta formou besedy, kdy část dotazů je předem připravena a část vyplývá z předchozích odpovědí experta;
- **diskuse** – Je slovní dialogickou metodou, ve které dochází k otevřené výměně myšlenek a informací. Jejím cílem není obvykle přesvědčit ostatní o svém názoru, ale poučit se z procesu diskuse a případně nalézt shodu mezi diskutujícími. Vést diskusi je úkolem náročným na přípravu a vyžaduje celou řadu dílčích dovedností (umět stručně, jasně vyjádřit názor, myšlenku, skutečnost, argumentovat, naslouchat druhým, adekvátně reagovat na argumenty, porovnávat apod.);
- **delfská metoda** – víceetapová procedura anketování expertů se zpracováním a sdělením výsledků expertů, kteří pracují nezávisle na sobě. Její podstata je v anonymním dotazování expertů z daného oboru a hledání konsensu v názoru na budoucí vývoj dané problematiky. Delphi metoda funguje přes množství cyklů anonymní písemné diskuse a argumentace, kterou spravuje prostředník

(moderátor, který řídí proces). Účastníci nemusí nutně vědět, kdo další je zapojen. Anonymita pomáhá vyhnout se otázkám skupinového myšlení a osobních konfliktů a dává účastníkům čas na přemýšlení. Postup se opakuje tak dlouho, dokud nedojde k přibližné shodě účastníků. [38]

Nejzranitelnější momenty delfské metody jsou struktura dotazování a zejména výběr expertů. Ty totiž mohou zpochybnit objektivitu celého výzkumu - ve finále je výběr respondentů závislý především na výzkumníkovi. Delfská metoda je vícekolová a celý proces je poměrně časově náročný. Existují zde vysoké nároky na organizaci, zpracování a čas potřebný k získání výsledného názoru. [1]

Výše uvedené metody mají své přednosti i nedostatky. Předností ankety, řízeného rozhovoru a delfské metody je především to, že není potřeba experty shromáždit na jednom místě v určitém čase. Nedostatkem ankety a řízeného rozhovoru je především to, že při odlišných výpovědích je těžké získat kolektivní názor. Předností řízeného rozhovoru oproti anketě je, že umožňuje zpětnou vazbu (pohotovou reakci dotazovatele).

Předností diskuse je, že při odlišných názorech expertů na důsledky volby určitých variant je možné zaměřit diskusi expertů na odhalení předpokladů, resp. informačních zdrojů, ze kterých vycházejí. Může se ukázat, že odlišné názory vyplývají z odlišných předpokladů a experti mají odlišné informační zázemí aj. [14]

3.1.2.3. Metody vícekriteriálního hodnocení variant

O metodách vícekriteriálního hodnocení variant z hlediska metody stanovení vah kritérií pojednává kapitola 1.3.6. Proto se nyní zaměříme na metody vícekriteriálního hodnocení variant.

Metody vícekriteriálního hodnocení variant lze využít v mnoha odlišných oblastech rozhodování díky jejich obecnému charakteru a nezávislosti obsahu na rozhodování. Např. při rozhodování o organizačním uspořádání podniku, o investicích, o zavedení nového výrobního programu a dalších.

Existuje široká škála různých metod, které se používají v závislosti na povaze kritérií, zejména zda se jedná o kritéria kvalitativní či kvantitativní a v závislosti na metodě stanovení vah kritérií.

Abychom byli schopni stanovit konečné hodnocení varianty, musí být její dílčí výsledky standardizovány, aby byly porovnatelné.

Z velké palety metod budeme věnovat pozornost skupině metod, které označíme jako jednoduché metody stanovení hodnoty (utility) variant. U těchto metod je snaha o určitou aktivizaci kritérií a to transformací hodnot kritérií na bezrozměrnou aditivní veličinu, kterou budeme označovat jako hodnotu, užitek, utilitu, resp. ohodnocení variant. Výhodou těchto metod je srozumitelnost a relativně malá náročnost na uživatele. Pokud však máme soubor kritérií hodnocení kvalitativního charakteru, jsou tyto metody méně vhodné. Proto u těchto souborů využíváme metody založené na párovém srovnávání variant. [16] Metody, které jsou založeny na párovém porovnávání, jsou především určeny pro kvalitativní kritéria, nebo pro soubory kritérií, kde kvalitativní převládají. Mezi tyto metody lze zařadit např. Saatyho metodu a metodu založenou na prazích citlivosti.

Příkladem jednoduché metody je metoda bodovací metoda (kapitola 1.3.6.1), metoda lineárních dílčích funkcí utilit či metoda váženého pořadí.

➤ **Metoda váženého pořadí**

Metoda váženého pořadí stanovuje pouze pořadí jednotlivých variant a neodráží tak rozdíly mezi hodnotami. Jelikož by mohlo dojít důsledku ztráty vypovídací schopnosti kvantitativního kritéria jako u bodové metody, používá se tato metoda zejména u kritérií kvalitativních. Při stanovení dílčího hodnocení varianty se vychází z preferenčního uspořádání variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Ohodnocení nejlepší varianty by se mělo rovnat počtu variant a naopak ohodnocení nejhorší varianty by se mělo blížit k jedné. Vychází se ze vzorce pro dílčí hodnocení varianty. [39]

➤ **Metoda lineárních dílčích funkcí utilit**

Metoda lineárních dílčích funkcí utilit je určena jak pro kvalitativní, tak pro kvantitativní kritéria. Pokud použijeme kritéria kvalitativní, dílčí ohodnocení variant se stanoví stejně jako při bodovací metodě.

V případě kvantitativních kritérií si stanovíme nejlepší a nejhorší hodnotu. Tyto hodnoty můžeme stanovit dvěma způsoby [15]:

- zvolíme krajní hodnoty definičního oboru hodnot, kterých nabývají kritéria;
- nebo jako při bodovací metodě - jako nejhorší hodnotu 0 a nejlepší 1, resp. 100.

Při výpočtu dílčího hodnocení variant musíme brát v úvahu co je pro nás nejhorší a nejlepší varianta. V případě výnosového kritéria pro nás bude nejlepší hodnota ta nejvyšší. Pokud budeme ohodnocovat dle kritéria nákladového typu, nejlepší pro nás bude ta nejnižší

možná hodnota. Výhodou této metody je, že není potřeba velkých odborných zkušeností rozhodovatele. [15]

3.2 Metody rozhodování za rizika a nejistoty

Mezi základní nástroje pro stanovení důsledků rizikových variant vzhledem ke kritériím hodnocení s menším počtem faktorů rizika diskrétní povahy patří rozhodovací matice, pravděpodobnostní stromy a scénáře, při jejichž tvorbě lze využít i rizikové faktory spojitě povahy. Pro velké množství rizikových faktorů často spojitěho charakteru se používá simulace metodou Monte Carlo. Ke stanovení dopadů rizikových variant je však možné využít i další metody jako je například analýza citlivosti.

3.2.1 Analýza citlivosti

Analýza citlivosti slouží k testování citlivosti určitého parametru (nákladů životního cyklu, zisku, rizika, apod.) na změny ostatních parametry (inflace, úroková míra, změna pořizovacích nákladů apod.), které testovaný parametr určitým způsobem determinují. [34]

Rozhodovateli ukáže faktory kritické pro rozhodování, tzn., takové faktory, jejichž změna má zásadní dopad na sledovaný cíl podniku. Podstatou této analýzy je zjišťování citlivosti kritérií hodnocení rizikových variant na možné změny hodnot faktorů rizika, které dané kritérium ovlivňují. Je tedy třeba stanovit, jak mohou různé změny ovlivnit samotné kritérium hodnocení. [51]

Základní formou této analýzy je tzv. jednofaktorová analýza, která hodnotí dopady změn jednotlivých faktorů na zvolené kritérium. Změny jednotlivých faktorů mohou mít různé povahy a to buď pesimistické nebo optimistické hodnoty těchto faktorů, nebo jsou hodnoty pouze malou odchylkou od hodnot plánovaných. Z pravidla se používá odchylka 10%. [21]

3.2.2 Rozhodovací matice

Rozhodovací matice jsou velice praktické k zobrazení různých rozhodovacích situací, ale pouze v případě, že se jedná o situace s malým počtem faktorů rizika a musí být diskrétní povahy. V situacích, kdy je faktorů rizika více je třeba využít jiných nástrojů. [5]

Rozhodovací matice je většinou tvořena tabulkou. Její řádky představují jednotlivé varianty rozhodování a ve sloupcích jsou zaznamenány možné hodnoty faktoru rizika (situace, stavy světa) či kombinace hodnot jednotlivých faktorů rizika. V políčkách jsou uvedeny důsledky jednotlivých vah a to v souvislosti se zvoleným kritériem hodnocení. Obecnou podobu rozhodovací matice znázorňuje Tabulka 4. [14]

Tabulka 4: Obecná podoba rozhodovací matice

Varianty	Faktory rizika (např. možné stavy světa)			
	stav světa 1	stav světa 2	stav světa m
varianta 1	důsledek ₁₁	důsledek ₁₂	důsledek _{1m}
varianta 2	důsledek ₂₁	důsledek ₂₂	důsledek _{2m}
...
varianta n	důsledek _{n1}	důsledek _{n2}	důsledek _{nm}

Zdroj: vlastní zpracování dle [14]

3.2.3 Praviděpodobnostní stromy

Praviděpodobnostní stromy jsou grafickým nástrojem, který zobrazuje důsledky rizikových variant, které se realizují v určitém časovém sledu. Jednotlivé faktory rizika jsou uvedeny v uzlech praviděpodobnostního stromu. Hrany stromu, které vycházejí z těchto uzlů, zobrazují možné hodnoty faktorů rizika. Všechny větve stromu odrážejí možné scénáře. Na konci všech větví praviděpodobnostního stromu jsou dopady rizikových variant.

Předností je jednoduchost, přehlednost a srozumitelnost. Tento nástroj může také sloužit jako nástroj komunikace, protože každá jeho větev je zobrazením určitého možného budoucího vývoje světa; představuje určitý scénář. Avšak může sloužit pouze pro diskrétní faktory rizika. V případě, že jsou data spojitá, je třeba spojité veličiny převést na diskrétní. [19]

3.2.4 Scénáře

Metoda je založena na vyprávění, popisu možných stavů budoucnosti. Nejde tedy o odhad, plán budoucnosti, ale o popis možného vývoje, který je určen klíčovými trendy nebo událostmi. Více než o přesné plány jde tedy o inspiraci o vytvoření alternativ, které mohou inspirovat ke strategickým rozhodnutím a strategickému plánování. Scénáře tedy popisují, co se může stát, za jakých předpokladů se to může stát a jaké to bude mít důsledky. Jde o sepsání příběhu, který spojuje současný a budoucí stav. Pro obsah příběhu jsou důležité souvislosti mezi základními trendy, důležitými událostmi a potenciálními rozhodnutími. Může se jednat o vliv ekonomického růstu, změn legislativy, změn technologií apod. [40]

Scénáře existují ve dvou podobách - kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní mívají formu slovního popisu, charakterizují budoucí vývoj okolí většinou z makroekonomického pohledu. Kvantitativní scénáře představují kombinace rizikových faktorů, které ovlivňují vývoj okolí. Tyto scénáře se používají k určení dopadů, hodnocení a výběru jednotlivých alternativ rozhodování. Na rozdíl od kvalitativních scénářů mají mikroekonomický charakter.

Při tvorbě scénářů se obvykle pracuje z důvodu zachování přehlednosti a srozumitelnosti pouze s omezeným počtem rizikových faktorů. To ale zároveň vede k zjednodušení obrazu budoucího vývoje.

Kroky [40]:

1. určení klíčového problému, rozhodnutí nebo zkoumané oblasti;
2. určení hlavních hybných sil v místním prostředí (mikroprostředí);
3. určení hlavních hybných sil v širším kontextu (makroprostředí);
4. výběr klíčových hybných sil (určení pořadí sil podle důležitosti a nejistoty);
5. sestavení základních parametrů scénáře (rozvojových os „budoucího světa“);
6. zformulování základů scénáře;
7. formulace důsledků scénáře;
8. výběr indikátorů a ukazatelů;
9. konzultace scénářů s vnějšími pozorovateli (organizátory, odběrateli výsledku);
10. formulace odsouhlasené strategie a implementačního plánu;
11. prezentace scénáře a přijatých rozhodnutí.

Lze je charakterizovat takto [50]:

- jsou vyprávěním o možné budoucnosti;
- cílem není přesná predikce budoucího vývoje, ale jeho popis na základě událostí;
- kvalitní scénáře jsou hodnověrné, vnitřně konzistentní a inspirující;
- potenciálně vedou k tvorbě strategií (politických, hospodářských i vojenských).

3.2.5 Simulace metodou Monte Carlo

Simulaci metodou Monte Carlo se využívá v případě, že se rizikových faktorů objeví větší množství nebo mají spojitý charakter a není možné aplikovat žádnou z předešlých možností.[5]

Výše zmíněné metody jsou při manažerském rozhodování využívány především v případech, kdy se jedná o problémy s malým počtem rizikových faktorů a kdy tyto faktory mají diskrétní charakter. Samotná metoda, která je vytvářena pomocí počítačových programů generuje velké množství scénářů a propočítává různá kritéria pro každý z těchto scénářů

zvlášť, což rozhodovateli umožní jednodušeji stanovit pravděpodobnosti jednotlivých kritérií.[19]

Postup simulace metodou Monte Carlo má několik kroků. V první fázi se jedná o vytvoření matematického modelu. V případě, že se jedná o investiční projekty, tak je pro tento model většinou využívána rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz peněžních toků a následně různé ukazatele finanční analýzy. [20]

Na základě tohoto zvoleného modelu je potřeba zvolit klíčové faktory rizika. Tyto faktory jsou voleny především z toho důvodu, aby bylo jasně rozpoznáno, které rizikové faktory významně ovlivňují samotný výstup. Těmto zvoleným rizikovým faktorům jsou následně rozděleny pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika. Tato rozdělení se různí u diskrétních a spojitých faktorů rizika. V případě diskrétních faktorů je rozdělení pravděpodobností vytvářeno tabulkově, protože se jedná o malé množství dat, které je možné celkově obsáhnout do celé analýzy, v opačném případě, kdy se jedná o spojitě faktory rizika, je třeba zvolit určitý typ rozdělení a zadat pouze jeho parametry. [19]

Po rozdělení pravděpodobností je třeba stanovit statistické závislosti faktorů rizika. U tohoto kroku bývá velkým problémem to, že některé faktory rizika mohou záviset na jiných a proto je nelze generovat nezávisle na sobě. [5]

V okamžiku, kdy jsou statistické závislosti rizikových faktorů stanoveny, je třeba zvolit výstupní proměnné simulace. Po tomto kroku, kdy je možné zvolit výstupních proměnných více je již spuštěn vlastní proces simulace s využitím počítačového programu. Po dokončení samotné simulace je možné získat její výsledky jak v grafické (grafy pravděpodobností rozdělení, rentability kapitálu apod.), tak i v číselné podobě (střední hodnoty, mediány, průměry, směrodatné odchylky, apod.) [19]

3.3 Statické a dynamické modely

Při výběru nástrojů pro rozhodování je dobré zvážit faktor času, který při rozhodování představuje významný faktor. Z tohoto pohledu rozlišujeme tzv. statické a dynamické modely.

Statický model se vyznačuje tím, že rozhodovatel nebere v rámci rozhodovacího procesu v úvahu faktor času. To se může projevit například ve změnách důsledků jednotlivých variant, změny ve stupni naplnění jednotlivých kritérií, podle kterých se dále zhodnotí volba varianty.

Mezi nástroje využívané pro tento typ modelů patří například metody racionální volby variant. [44]

Oproti tomu dynamický model pracuje s faktorem času. Díky tomu jsou pak dopady jednotlivých variant rozhodnutí podmíněné časem. Dynamické modely většinou řeší komplexnější problémy. K tomu, aby bylo možné dosáhnout daných cílů, je nutné provést tzv. více-etapová rozhodnutí. Klasickým příkladem tohoto typu rozhodování jsou rozhodovací stromy. [44]

3.4 Shrnutí kapitoly 3

Jednotlivé metody manažerského rozhodování se od sebe odlišují situacemi, ve kterých se používají, počty kritérií, způsoby výpočtu a nároky kladenými na řešitele. Tyto metody můžeme dělit např. na metody rozhodování za stavu jistoty, rizika a nejistoty, nebo také na metody empirické (prostřednictvím pokusu a omylu), matematicko-statistické či heuristické, které používají i poznatky z jiných vědních oborů. Do neformalizovaných metod spadají např. metody vyhodnocování variant nebo rozhodovací stromy, zatímco mezi exaktní metody řadíme např. operační analýzu, lineární programování nebo metody síťového plánování.

Nejprve byly popsány metody rozhodování za jistoty, tedy stavu, kdy existuje pouze jeden scénář budoucnosti, který je formulován se stoprocentní pravděpodobností. Mezi nástroje podpory analýzy rozhodovacích problémů patří influenční diagramy a kognitivní (myšlenkové) mapy. Prvně jmenované jsou tvořeny uzly a hranami orientovaného grafu, rozlišují povahu prvků (rizikové faktory, rozhodovací proměnné, kritéria hodnocení) a lze do nich začlenit i kvantitativní ohodnocení (náklady, výnosy). Kognitivní mapy pak umožňují zobrazit prvky rozhodovacího problému a jejich vzájemné vazby, přičemž spojnice vychází z faktoru rizika na straně příčiny a směřuje k dopadu rizika. Symboly plus, resp. minus u jednotlivých kauzálních vazeb vyjadřují, zda je příslušná závislost obou prvků přímá (znaménko plus) nebo nepřímá (znaménko minus).

Posléze byly uvedeny metody tvorby variant, kde rozlišujeme metody hledání nových myšlenek (sem spadají systematicko-analytické metody jako např. morfologická analýza a kreativní metody jako např. brainstorming) a metody stanovení důsledků variant, u nichž je klíčové využití znalostí a poznatků expertů, jejichž výpovědi mohou být získávány několika způsoby: anketou, řízeným rozhovorem, diskusí a delfskou metodou. Předností ankety, řízeného rozhovoru a delfské metody je především to, že není třeba experty shromáždit na určitém místě v určitém čase. Oproti tomu výhodou diskuse je, že při odlišných názorech

expertů na důsledky volby určitých variant je možné zaměřit diskusi na odhalení předpokladů. Z hlediska nákladů je nejméně nákladnou metodou anketa a nejnákladnější bude diskuse. Při složitějších rozhodováních (např. rozhodování o organizačním uspořádání podniku, o investicích, o zavedení nového výrobního programu) je pak vhodné aplikovat metody vícekriteriálního rozhodování, mezi něž patří bodová metoda, pracující na základě desetibodové či stobodové stupnice, dále metoda váženého pořadí, která stanovuje pouze pořadí jednotlivých variant a neodráží tak rozdíly mezi hodnotami, a používá se tak zejména u kritérií kvalitativních, metoda lineárních dílčích funkcí utilit, určená pro kvalitativní i kvantitativní kritéria, kdy u kvantitativní kritérií rozhodovatel stanoví nejlepší a nejhorší hodnotu (kdy např. v případě výnosového kritéria pro nás bude nejlepší hodnota ta nejvyšší, na rozdíl od kritéria nákladového typu, kde tomu bude naopak), a konečně metoda bazické varianty, používaná pro kvantitativní kritéria jak nákladového, tak výnosového typu, a představující určitý ideál, kterého by rozhodovatel chtěl dosáhnout.

Další podkapitola pojednávala o metodách rozhodování za stavu rizika nejistoty, jako rozhodování za stavu, ve kterém nejsou známy dopady jednotlivých možných variant. Zde rozlišujeme zaprvé analýzu citlivosti, která slouží k testování citlivosti určitého parametru (nákladů životního cyklu, zisku či rizika) na změny ostatních parametrů (inflace, úroková míra či změna pořizovacích nákladů), zadruhé rozhodovací matice, které bývají tvořeny tabulkou, jsou vhodné pro situace s malým počtem faktorů rizika a jejíž řádky představují jednotlivé varianty rozhodování a ve sloupcích jsou zaznamenány možné hodnoty faktoru rizika, zatřetí pravděpodobnostní stromy, zobrazující důsledky rizikových variant, které se realizují v určitém časovém sledu, kdy každá jeho větev představuje určitý scénář, začtvrté scénáře, vytvářející strukturovaný pohled na vývoj okolí podniku, a používané tak často jako nástroje dlouhodobého plánování, zapáté simulace metodou Monte Carlo, která nachází své uplatnění v případě většího množství rizikových faktorů, jako např. při rozhodování o investičních projektech, kdy je pro tento modul používána většinou rozvaha, výkaz zisku a ztrát či výkaz peněžních toků.

V poslední podkapitole byl uveden rozdíl mezi statickými a dynamickými modely rozhodování, kdy prvně jmenovaný se vyznačuje tím, že rozhodovatel nebere v rámci rozhodovacího procesu v úvahu faktor času, zatímco posledně jmenovaný, jehož příkladem jsou např. rozhodovací stromy, naopak s faktorem času pracuje.

4 ELEKTRÁRNY OPATOVICE NAD LABEM

4.1 Představení společnosti

Akciová společnost Elektrárny Opatovice, a.s., sídlí 10 km od Pardubic. Do konce roku 2009 zněl její obchodní název International Power Opatovice, a.s., v souvislosti se změnou vlastníka došlo k přejmenování firmy na Elektrárny Opatovice, a. s. Jejím stoprocentním vlastníkem je energetický holding EP ENERGY a.s., což je dceřiná společnost Energetického a průmyslového holdingu (EPH a.s.), který je také jejím jediným vlastníkem. Společnost patří mezi významné dodavatele elektrické a tepelné energie v České republice. Hlavním cílem EOP a.s. je orientace na potřeby zákazníků, trvalé poskytování kvalitních produktů a služeb a efektivní a ekologicky šetrné využívání přírodních zdrojů.

Mezi hlavní předmět činnosti patří:

- výroba elektřiny;
- obchod s elektřinou;
- výroba tepelné energie;
- rozvod tepelné energie.

Mezi další činnosti společnosti se zařazuje:

- výroba a prodej stavebních hmot vzniklých během spalování uhlí a během procesu odsíření spalin;
- provozování dráhy - vlečky.

Kromě zmíněné výroby elektrické a tepelné energie je důležitou činností také výroba, dodávka a prodej tzv. vedlejších produktů, které se využívají v oblastech stavebních materiálů (např. materiál po stavbu pozemních komunikací).

Výstavba elektrárny začala v roce 1956, první blok byl uveden do provozu v roce 1959 a poslední, šestý blok elektrárny byl spuštěn v květnu 1960. Důležitým milníkem ve vývoji elektrárny se stal rok 1974. V tomto roce došlo k zahájení dodávek tepla pomocí horkovodní soustavy. Prvním městem připojeným na soustavu zásobování teplem byl Hradec Králové. O dva roky později následovaly Pardubice a v roce 1988 město Chrudim. Teplo je dále dodáváno okolních obcím.

Jak již bylo řečeno, stěžejními produkty společnosti jsou elektřina a teplo. Oba uvedené hlavní produkty jsou vyráběny v režimu tzv. kombinované výroby. Pod pojmem

kombinovaná výroba elektřiny a tepla se rozumí výrobou elektřiny, během níž vzniká teplo, které je využito za účelem jeho dodávek fyzickým či právnickým osobám a pro technologické účely. Právě kombinovaná výroba elektrické energie a tepla umožňuje společnosti působit jak na globálním trhu s energiemi (výroba a prodej elektřiny), tak na trhu lokálním (výroba a prodej tepla), tedy přímo v srdci východočeského regionu.

Elektrárny Opatovice, a.s., se v rámci své činnosti zabývá soustavným zkvalitňováním produktů, služeb a podnikových procesů. Dávají důraz na výborné vztahy se zákazníky, kvalitu dodávek elektřiny a tepla, individuální přístup a na minimalizování zátěže na životní prostředí.

4.2 Organizační uspořádání

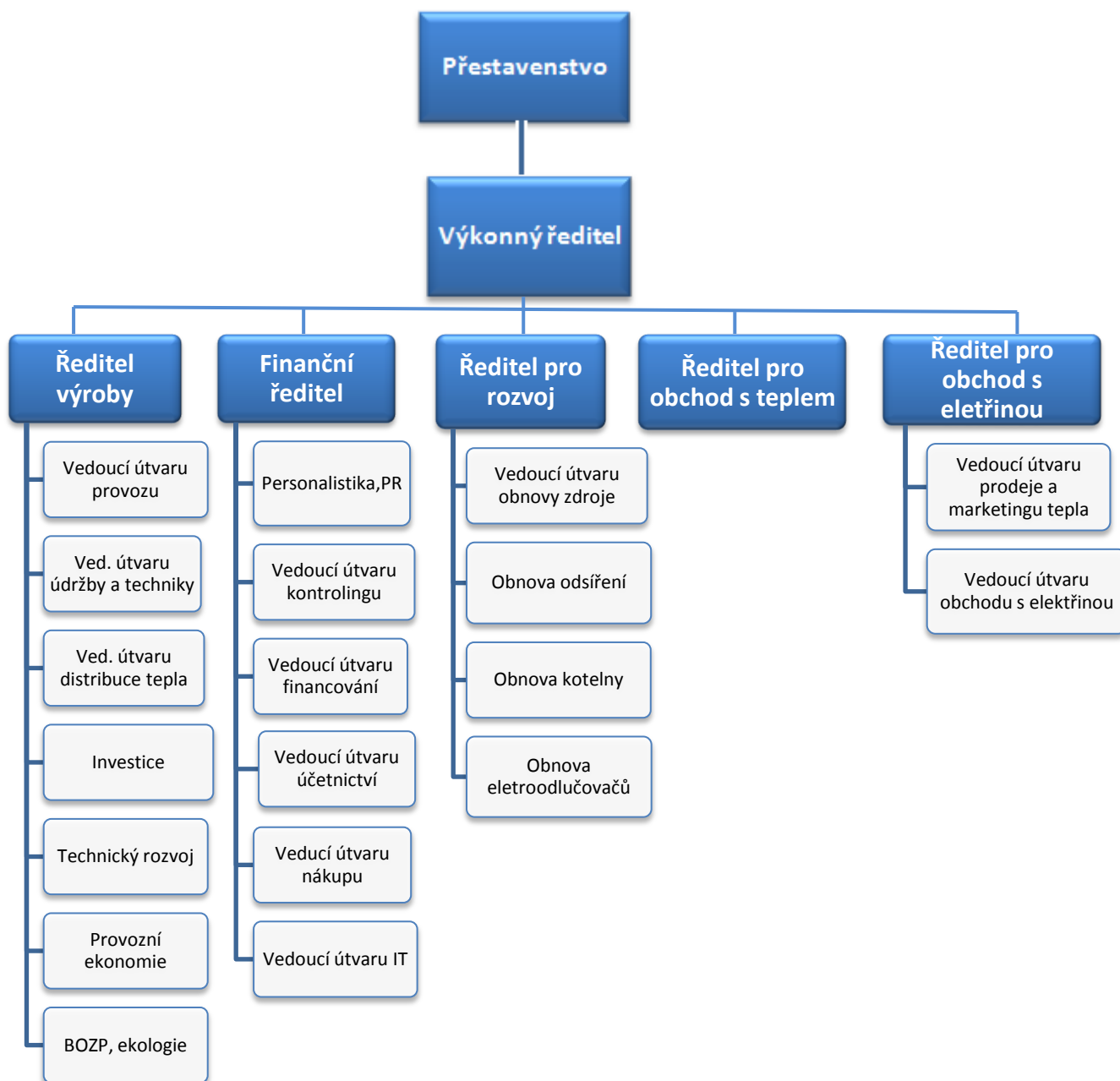
Představenstvo je statutárním orgánem společnosti. Skládá se z předsedy, místopředsedy a dvou volených členů představenstva.

Dozorčí rada plní funkci kontrolního orgánu tvořeného z předsedy, místopředsedy a čtyřech členů dozorčí rady.

Vrcholový management stojí v čele společnosti a skládá se z těchto manažerských pozic:

- výkonný ředitel;
- ředitel pro výrobu;
- ředitel pro rozvoj;
- ředitel pro obchod;
- finanční ředitel.

Výkonný ředitel řídí zbývající část vrcholového managementu (ředitel pro výrobu, finanční ředitel, ředitel pro rozvoj a ředitel pro obchod). Dále pod něj přímo spadá útvar personální, právní, asistentka a interní audit. Úseky, které vedou jednotliví ředitelé, se dále člení na útvary, v jejichž čele stojí odborní vedoucí (střední management). Toto organizační uspořádání se ještě dále rozčleňuje na menší jednotky. Organizační strukturu vidíme na Obrázku 10.



Obrázek 10: Organizační struktura EOP

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšším manažerem společnosti je výkonný ředitel. Mezi jeho kompetence patří řízení společnosti jako celku, rozhodování, analyzování na základě strategických plánů a zároveň řídí a zajišťuje provoz podniku v návaznosti na jednotlivé technologické celky. Obchodní ředitel se zaměřuje na řízení v oblasti obchodu s produkty firmy. Ředitel pro rozvoj mapuje možnosti dalšího rozvoje společnosti. Tato činnost spočívá ve zkoumání nových technologických projektů v oblasti energetiky. Řízení veškerých procesů týkajících se financí, vedení účetnictví a controllingové agendy zajišťuje finanční ředitel.

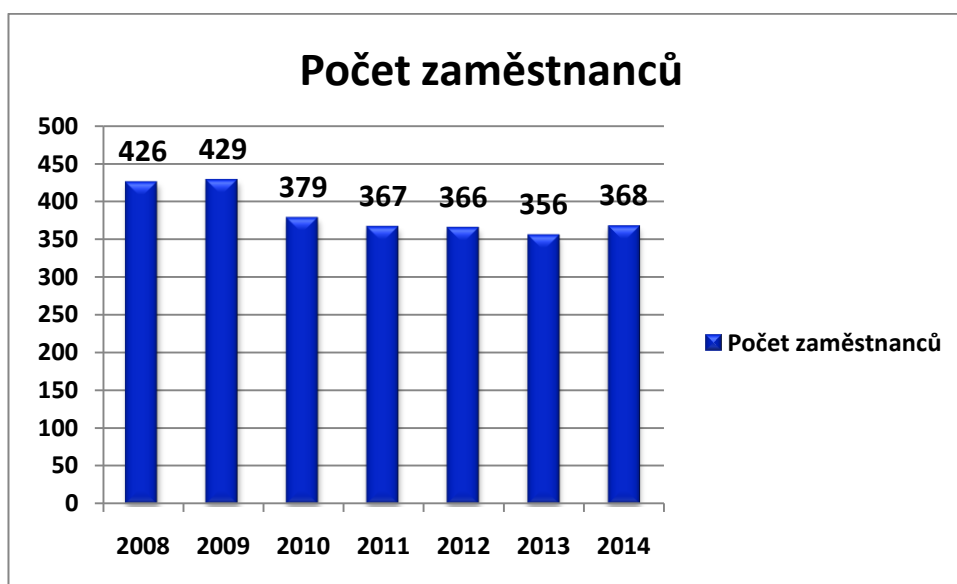
Každý řídicí pracovník ve společnosti vykonává činnosti, které korespondují s manažerskými funkcemi (funkce sekvenční). V rámci plnění svých povinností plánuje, organizuje, vybírá a rozmisťuje své spolupracovníky, vede je a kontroluje. Těmito funkcemi prostupují další činnosti, které jsou označeny jako funkce paralelní - analyzování, rozhodování, implementace.

4.3 Zaměstnanci

EOP má v současné době 380 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2008 je uveden na Grafu 1. Můžeme vidět, že počet zaměstnanců neustále klesá. Jedinou výjimkou bylo zvýšení počtu zaměstnanců v roce 2014, kdy byl počet zaměstnanců oproti roku zvýšen o 12 zaměstnanců.

Posuzovaná společnost se průběžně věnuje a zaměřuje na udržení a rozšíření odborných znalostí svých zaměstnanců. Náklady na školení činily v roce 2014 více než 1 mil. Kč. Vedení společnosti v průběhu roku jedná s výborem podnikových odborů a jeho členy informuje o stěžejních otázkách vztahujících se k hospodaření a podnikání společnosti a všech důležitých záležitostech, které mají vliv na současné a bývalé zaměstnance.

EOP pečuje o bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce. Probíhá především školení první pomoci interaktivní formou. Hlavním cílem je odstranit obavy z poskytnutí první pomoci a snížit počet vážných úrazů. Tato školení poskytuje královéhradecká záchranná služba.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců EOP

Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Vybrané ukazatele vývoje majetku a zdrojů

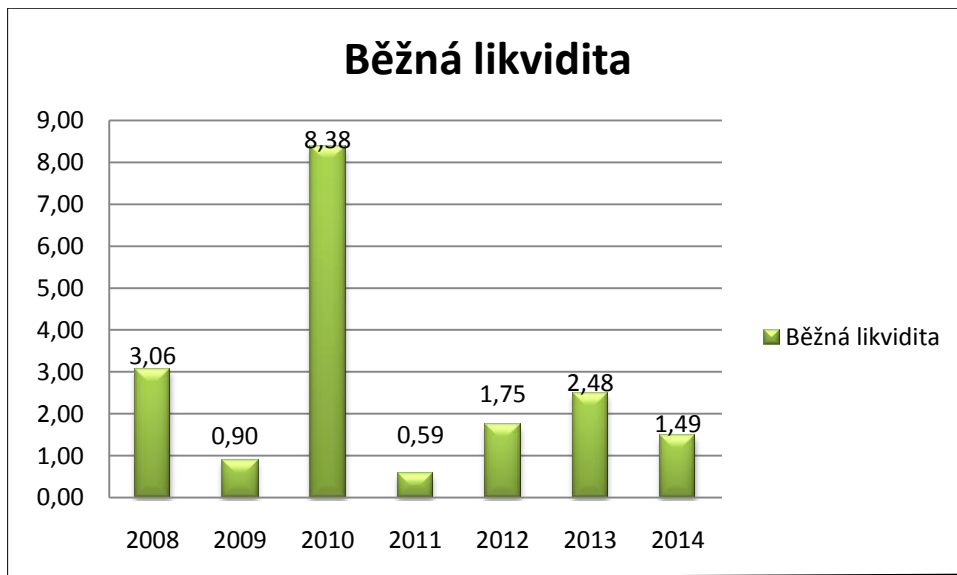
V Tabulce 5 vidíme vývoj vybraných ukazatelů majetku a zdrojů, které byly získány z výročních zpráv EOP od roku 2008 až do roku 2014. Vidíme, že dodávky elektrické energie, se až na rok 2011 neustále snižují. Dodávky tepla se jeden rok zvyšují, další snižují, avšak i zde můžeme z dlouhodobého hlediska říci, že se snižují. Dlouhodobý majetek se skokově zvýšil v roce 2010, razantně neměnil. Finanční majetek má tendenci zůstat po několika let na úplně stejné úrovni. Bankovní úvěry a výpomoci byly až do roku 2011 velmi vysoké, avšak od roku 2012 jsou nulové. Celková aktiva se výrazně zvýšila v roce 2010. Vidíme, že cizí zdroje spíše stoupají.

Tabulka 5: Vybrané ukazatele majetku a zdrojů

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dodávky elekt. energie (GWh)	2 017	1 803	1 815	1 907	1 835	1 733	1 552
Dodávky tepla (TJ)	4 152	4 071	4 422	3 745	3 843	3 859	3 158
DHM (tis. Kč)	5 334 893	5 223 844	13 873 441	12 944 818	12 258 117	11 317 904	11 345 422
Finanční majetek (tis. Kč)	2 717 143	2 717 143	14 194	14 194	14 194	14 194	6 297
Celková aktiva (tis. Kč)	10 232 356	9 874 585	18 416 136	14 174 833	13 862 610	13 268 852	14 028 838
Oběžná aktiva (tis. Kč)	4 873 215	4 629 812	4 529 772	1 217 748	1 592 060	1 938 347	2 677 708
Vlastní kapitál (tis. Kč)	4 210 030	4 366 999	10 243 948	5 546 862	6 198 739	4 751 837	4 779 289
Bank. úvěry a výpomoci (tis. Kč)	4 800 000	4 600 000	5 089 100	5 415 246	0	0	0
Cizí zdroje (tis. Kč)	6 019 587	5 504 038	8 169 386	8 622 948	7 655 771	8 509 006	9 242 058
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	791 802	558 731	540 313	756 905	907 194	780 701	1 799 513
Krátkodobé bank. úvěry (tis. Kč)	800 000	4 600 000	0	1 315 800	0	0	0
Zisk (tis. Kč)	2 504 086	2 608 367	775 604	363 733	618 536	639 518	65 190

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 zobrazuje vývoj běžné likvidity. Tento ukazatel nám říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5. [6] Zcela zjevně je problematická hodnota menší než 1, která ukazuje na to, že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování potažmo z prodeje dlouhodobého majetku. Vidíme, že v roce 2009 a 2011 byla běžná likvidita menší než 1. V roce 2008 a 2010 byla běžná likvidita velmi vysoká, z čehož jistě měli radost věřitelé a banky, ale z hlediska podniku vysoká hodnota likvidity svědčí o neproduktivním vázání prostředků v hotovosti.



Graf 2: Vývoj běžné likvidity

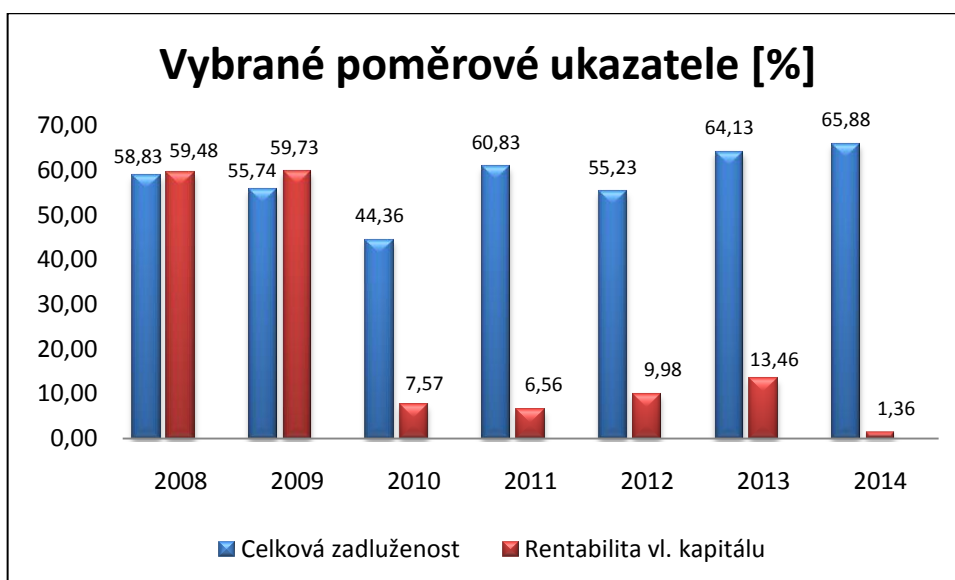
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel celkové zadluženosti udává, zdali podnik preferuje vlastní či cizí zdroje financování. V případě, že tento ukazatel dosahuje hodnot převyšujících 50 %, podnik preferuje cizí zdroje financování. Vzhledem k tomu, že užití cizích zdrojů financování s sebou nese i daňové efekty, uvádí se často doporučené hodnoty na úrovni 70 %, tzn., že podnik je financován z 30 % vlastními zdroji a ze 70 % zdroji cizími.[41]

Z Grafu 3 vyplývá, že celková zadluženost v EOP osciluje kolem hodnoty 50 %, většinou mírně nad tuto hodnotu, z čehož vyplývá, že EOP preferuje cizí zdroje financování a může tak čerpat i určité daňové výhody.

Graf 3 také udává vývoj rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků, tzn., měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem a je důležitý pro vlastníky společnosti a budoucí investory. Minimální hodnota by měla být 10 %. [7]

Rentabilita vlastního kapitálu byla optimální v roce 2008 a 2009. Nejhorší potom v roce 2014. Ani v letech 2010, 2011 a v roce 2012 nedosáhla doporučené hodnoty 10 %.



Graf 3: Vývoj celkové zadluženosti a rentability vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vývoj hospodářského výsledku

Rok 2008 je hodnocen z hlediska hospodářského výsledku jako úspěšný, když společnost dosáhla svého doposud nejlepšího hospodářského výsledku po zdanění ve výši 2 504 mil. Kč. Teplé počasí v roce 2008 zapříčinilo nižší tržby za teplo. Tržby za elektřinu, které byly naopak díky poptávce na trhu a vyšším cenám vyšší než očekávané, vykompenzovaly tento propad v tržbách za teplo.

V roce 2009 dosáhla EOP rekordního hospodářského výsledku 2 608 mil. Kč, a to i přes nepříznivý vývoj okolního prostředí způsobeného celosvětovou ekonomickou krizí. Tržby za teplo zaznamenaly meziroční nárůst, tržby za elektřinu pak pokles díky celkovému poklesu tržních cen elektřiny. Tepla se prodalo o 2 % méně než v předcházejícím roce. Důvodem poklesu bylo mírnější počasí proti roku 2008 a také pokračující úspory tepelné energie u odběratelů. Nedošlo však k odpojování odběratelů. V roce 2009 se společnosti podařilo na soustavu připojit nové odběratele s roční výší odběru 41,5 TJ. Nová připojení tvořily jak bytová výstavba, tak průmyslový sektor i občanská vybavenost. Rozhodujícím faktorem určujícím objem dodávky elektrické energie.

V roce 2010 byla mírně se zvyšující poptávka po silové elektřině způsobená oživením globální ekonomiky a mírným nárůstem spotřeby elektrické energie v elektrizační soustavě ČR. Společnost dosáhla hospodářského výsledku po zdanění ve výši 776 mil. Kč.

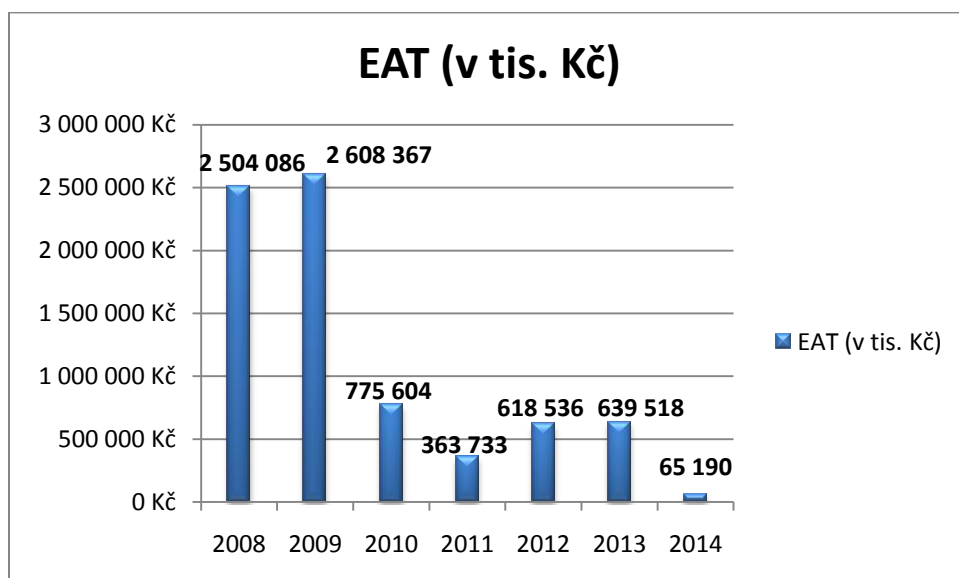
EOP v roce 2011 prodala svým odběratelům celkem 3 745 TJ tepla, což je o 15 % méně než v roce předešlém. Hlavním důvodem poklesu prodeje byly nepříznivé klimatické

podmínky, tedy teplé počasí v období tzv. topné sezóny. Na soustavu zásobování teplem opatovické elektrárny byli v uvedeném roce připojováni i noví odběratelé. Vykázaný výsledek po zdanění činil 364 mil. Kč.

V roce 2012 společnost prodala svým odběratelům celkem o 2,6 % více tepla než v roce předešlém. Na nárůst prodeje měly vliv především klimatické podmínky, tedy chladnější počasí. Na soustavu zásobování teplem opatovické elektrárny byli v uvedeném roce připojováni i noví odběratelé. Společnost dosáhla hospodářského výsledku po zdanění ve výši 619 mil. Kč.

V roce 2013 činil hospodářský výsledek 640 mil. Kč. Finanční hospodaření společnosti bylo v průběhu roku bezproblémové a stabilní. Oproti roku 2012 klesla celková roční dodávka elektřiny o 5 %.

Oproti roku 2013 klesla celková roční dodávka elektřiny o 10 %, a to především z důvodu větších plánovaných odstávek zařízení v roce 2014. Společnost prodala o 18 % méně tepla než v roce 2013. Pokles tržeb byl způsoben především výrazně horšími klimatickými podmínkami. Společnost dosáhla v roce 2014 kladného hospodářského výsledku po zdanění ve výši 65 mil. Kč. V porovnání s předchozím obdobím se jedná o významný propad o téměř 575 mil. Kč, který byl způsoben zejména nižšími tržbami za prodej elektřiny, jež odráží situaci na trhu se silovou elektřinou. Vývoj zisku po zdanění (EAT) od roku 2008 do roku 2014 můžeme vidět na Grafu 4.



Graf 4: Zisk po zdanění v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Životní prostředí

Společnost je provozována tak, aby byl v co nejvyšší míře zajištěn její bezporuchový provoz a vysoká účinnost při výrobě elektřiny a tepla, což má přímý dopad na množství produkovaných emisí. EOP každoročně obhájí při dozorovém auditu systém managementu životního prostředí podle mezinárodního standardu ISO 14001, v rámci kterého usiluje o minimalizaci dopadů svých činností na životní prostředí. Plnění legislativních požadavků v oblasti ochrany životního prostředí je potvrzováno kontrolou ze strany dozorového orgánu státní správy.

V roce 2009 došlo k dalšímu snížení množství vypuštěných emisí oproti předchozímu roku a to konkrétně emisí oxidu siřičitého o 15 %, oxidu dusnatého a oxidu dusičitého o 13 % a emisí tuhých znečišťujících látek dokonce o 38 %. Na tomto snížení se projevila především rekonstrukce elektroodlučovačů popílků za jednotlivými kotli provedená v minulých letech a také opatření zaměřená na intenzifikaci odsiřovacího zařízení.

V roce 2010 EOP podle nařízení ES č. 1907/2006 známého jako REACH² [12] registrovali vedlejší energetické produkty, konkrétně škváru, popílek a sádrovec. Dle uvedeného nařízení bylo rovněž provedeno velké množství eko-toxikologických testů vedlejších energetických produktů v režimu správné laboratorní praxe a podle jednotných metodik OECD, které zajišťují nezávislost a objektivitu výsledků. Provedeným testováním a následným hodnocením podle metodik specifikovaných v REACH nebyl prokázán žádný negativní vliv vedlejších energetických produktů ani na lidské zdraví, ani na životní prostředí. Využívání těchto produktů ve stavebnictví má pozitivní vliv na životní prostředí, neboť dochází k úspoře primárních přírodních zdrojů (např. kámen, slínky, vápenec, písky, šterky) a také ke snížení emisí skleníkových plynů (produkce oxidu uhličitého při výrobě cementu). Náklady na registraci výše uvedených produktů podle nařízení REACH činily v roce 2010 1,4 mil. Kč.

V souvislosti s přijetím nové evropské směrnice o průmyslových emisích 2010/75/EU je od roku 2010 připravována další ekologizace zdrojů v elektrárně, jejímž výsledkem by mělo být v období 2016-2020 další snížení emisí oxidů dusíku a síry zhruba na polovinu současného stavu.

V průběhu roku 2011 došlo k výměně blokového transformátoru za více než 14 mil. Kč. Výměna umožňuje snížení vlastní spotřeby elektřiny, což ve svém důsledku má vliv rovněž na snížení emisí produkovaných při výrobě. Také v roce 2012 společnost investovala

² REACH je nařízení Evropské unie, jehož cílem je zlepšit ochranu lidského zdraví a životního prostředí před riziky, která mohou představovat chemické látky v době, kdy se stále zvyšuje konkurenční soupeření mezi podniky chemického průmyslu v EU. Rovněž podporuje alternativní metody pro hodnocení rizik látek s ohledem na snížení počtu zkoušek na zvířatech.

17 mil. Kč do opatření snižujících vlastní spotřebu v hlavním výrobním zdroji, které mělo pozitivní vliv na životní prostředí a v průběhu roku 2013 bylo investováno 6,3 mil. Kč do dalšího zabezpečení areálu proti úniku ropných látek.

V roce 2014 byla zahájena realizace projektů Ekologického programu EOP, jedná se o čtyři hlavní projekty, a to Rekonstrukce odsíření, Retrofit kotlů, Výměna stávajících elektroodlučovačů a Rekonstrukce komína. Tyto projekty výrazně sníží emise oxidu dusnatého, oxidu dusičitého, oxidu siřičitého a prachu. Celkový objem finančních prostředků, které budou proinvestovány během dvou let, je 2,7 mld. Kč. Čtyřicet procent finančních prostředků projektů Retrofit kotlů a Výměna stávajících elektroodlučovačů ve výši 542 mil. Kč je hrazena z Fondu soudržnosti Evropské Unie prostřednictvím Operačního programu.

4.4 Charitativní činnost

Charitativní činnost je z hlediska vrcholového managementu jednou z významných aktivit, kterou je třeba dále rozvíjet. Z tohoto důvodu byla vybrána jako jedna z oblastí vhodných pro aplikaci metod pro manažerské rozhodování.

Společnost se snaží pomáhat především v regionu, ve kterém působí, tj. v oblasti Královéhradecka, Pardubicka a Chrudimska. Zaměřují se především na oblast zdravotnictví, vzdělávání, na charitativní a sociální projekty a kulturu. Podporují také obce v okolí elektrárny. Snahou je dbát o efektivní využití věnovaných prostředků a pomáhat zcela konkrétně. Věří, že pomáhat má smysl, mohou být inspirací pro další firmy. Tomuto tématu se více věnuje kapitola 5.2.1.

4.5 Shrnutí kapitoly 4

Elektrárny Opatovice, a.s. patří mezi významné dodavatele elektrické a tepelné energie v České republice a přispívají velkou měrou k ekonomickému růstu Pardubického kraje. EOP se zabývá především výrobou elektřiny a tepelné energie. Důležitou činností je prodej tzv. vedlejších produktů, které vznikají spalováním uhlí. Elektrárna je v provozu od roku 1959.

Statutárním orgánem je představenstvo, kontrolním orgánem je dozorčí rada a v čele společnosti stojí vrcholový management (např. ředitel pro rozvoj, obchod, finanční ředitel). Nejvyšším manažerem společnosti Elektrárny Opatovice, a.s., je výkonný ředitel.

Počet zaměstnanců neustále klesá. Jedinou výjimkou byl rok 2013, kdy byl jejich počet zvýšen. Společnost se zaměřuje na udržení a rozšíření dobrých znalostí zaměstnanců formou

školení (např. v roce 2014 činily náklady na školení více než 1 mil. Kč). EOP pečuje také o bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce. Probíhají školení první pomoci interaktivní formou.

Z vybraných ukazatelů majetku a zdrojů byla vypočítána běžná likvidita, celková zadluženost a rentabilita vlastního kapitálu. V roce 2009 a 2011 byla běžná likvidita menší než 1, což není optimální. Naopak, velmi vysoká likvidita v letech 2008 a 2010 je známkou toho, že docházelo k neproduktivnímu vázání prostředků v hotovosti. Výpočty celkové zadluženosti ukazují, že EOP preferuje cizí zdroje financování. Rentabilita vlastního kapitálu byla optimální v roce 2008 a 2009. Nejhorší v roce 2014. Ani v letech 2010, 2011 a v roce 2012 nedosáhla doporučené hodnoty 10 %.

EOP dosahuje kladného hospodářského výsledku. Nejvíce úspěšný byl rok 2009 s rekordním hospodářským výsledkem 2 608 mil. Kč, a to i přes nepříznivý vývoj okolního prostředí způsobeného celosvětovou ekonomickou krizí.

Posuzovaná společnost se snaží, aby hlavní činnost, kterou je výroba elektřiny, byla provozována tak, aby byl zajištěn bezporuchový provoz a vysoká účinnost a usiluje o minimalizaci dopadů svých činností na životní prostředí. Dochází ke snižování množství vypuštěných emisí, díky různým rekonstrukcím. V roce 2014 byla zahájena realizace projektů Ekologického programu EOP, jedná se o čtyři hlavní projekty, a to Rekonstrukce odsíření, Retrofit kotlů, Výměna stávajících elektroodlučovačů a Rekonstrukce komína. Tyto projekty výrazně sníží emise.

Charitativní činnost je z hlediska vrcholového managementu jednou z významných aktivit a snaží se pomáhat především v regionu, ve kterém působí. Snahou je dbát o efektivní využití věnovaných prostředků a pomáhat zcela konkrétně. Věří, že pomáhat má smysl, mohou být inspirací pro další firmy.

Z řízených rozhovorů (viz. kapitola 5) ve společnosti vyplynulo, že management považuje za důležité firemní dárcovství a také školení první pomoci vzhledem k zaměstnancům BOZP. A proto byly tyto oblasti vybrány k hlubší analýze a následně na ně byly aplikovány manažerské metody rozhodování.

5 ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU EOP

Z důvodu hlubšího proniknutí do dané problematiky bylo nutné provést řízené rozhovory. Rozhovory prováděla autorka osobně s personálním ředitelem společnosti panem Ing. Petrem Zadákem. Cílem řízeného rozhovoru bylo zjistit více informací o tom, jak probíhá rozhodování v podniku EOP, které metody pro manažerské rozhodování manažeři používají a jaké jsou přínosy školení pro zaměstnance. Další rozhovor byl věnován analýze dvou rozhodovacích problémů. Žádost o rozhovory byla zaslána e-mailem předem.

V podniku Elektrárny Opatovice, a. s. se na rozhodování podílí představenstvo, vrcholový management, střední management a liniový management. Rutinní rozhodování probíhá bez dlouhodobé přípravy na základě zkušeností a znalostí. Tato rozhodnutí dělá liniový management. Rozhodnutí, která by mohla velkou měrou ovlivnit další chod podniku, formálně provádí představenstvo a přítomni jsou také akcionáři a vedení holdingu.

Každá úroveň se zabývá jinými rozhodovacími problémy, které se liší mírou závažnosti, složitosti a odpovědnosti. Spolupráce mezi zaměstnanci stojí především na jejich komunikaci. Ta probíhá osobně v průběhu celého pracovního dne v dílnách, v kancelářích a na poradách. Dílejší mistři řeší otázky týkající se každodenních činností a rozdělují úkoly pracovníkům. Vedení se zabývá strategickým rozhodováním, které výrazně ovlivňuje chod celého podniku.

Volbu konkrétní varianty rozhodnutí ovlivňují jak vnější, tak i vnitřní faktory. Nejvíce se podnik zaměřuje na technické řešení a cenu – nejlepší dostupné technologie s nejlepší cenou. Neméně důležité jsou i další ekonomická kritéria – nejenom tedy cena, ale i návratnost investice v čase a další parametry, které souvisejí s technickým řešením. Pro podnik je také důležité, aby dostal ekonomickým parametrům, dodržování legislativních požadavků, musí se dodržovat právní předpisy. Už jenom proto, že část peněžních prostředků na stavbu odsíření a rekonstrukci kotelný byla poskytnuta formou dotace, musí se velice striktně legislativní pravidla dodržovat.

V podniku se používají základní metody na podporu rozhodování, jako je brainstorming a diskuze, přičemž se tyto nejvíce uplatňují na poradách a setkáních. Ve většině případů dochází ke kombinaci diskuze a brainstormingu, jak uvádí pan Ing. Zadák: „*Zavřeme se do místnosti a na dané téma diskutujeme, padají různé argumenty, panuje kreativní atmosféra.*“

Tyto porady se netýkají pouze top managementu, ale konají se napříč celou společností. Tento typ porad není veden přímo s řadovými zaměstnanci, ale tímto způsobem se diskutuje

i v rámci středního a liniového managementu. Probíhají porady vedení společnosti, ale i porady provozu, operativní porady a dále se konají nahodilá setkání, na kterých skupina zaměstnanců řeší konkrétní aktuální problematiku.

Někteří jedinci se snaží prosadit svůj názor za každou cenu, ale záleží na individualitě a osobnosti člověka. Pokud se jedná o úroveň středního managementu, panuje zde určitá konkurence; tak tomu ovšem není na úrovni top managementu, který si uvědomuje, že má ve správě obrovskou společnost.

Informace musí být dostupné a dostatečné, protože bez informací by se výkonné vedení a představenstvo nemohlo správně a objektivně rozhodnout. Pokud nějaké informace scházejí, musí být vyhledány informace dodatečné. Informace musí být vyhledány dostatečně dopředu, aby bylo možné všechny úkoly zrealizovat. Pokud se jedná o ekologickou (a veškerou jinou) investici a rekonstrukci, je stěžejní, aby vše stoprocentně fungovalo. Musíme také počítat s tím, jak dlouho dobu potrvá rozhodovací a projednávací procedura, kolik času bude potřeba na získání dodavatelů a zkušební provoz.

5.1 Podpora rozhodování formou firemního dárcovství

V EOP existuje firemní systém vzdělávání zaměstnanců. Školení jsou prováděna především z toho důvodu, aby společnost držela krok s dobou, zejména pak s neustále se měnící legislativou (daňové zákony, účetní záležitosti, ekologická legislativa apod.). Základní technické vzdělávání je povinné. Dále existují také nadstavbová školení, jako je kurz první pomoci.

Společnost schvaluje roční rozpočet na vzdělávání, který pokryje jak školení povinná, tak i ta nadstavbová. Každý vedoucí rozhoduje o tom, kdo se školení zúčastní, musí zaměstnanec na školení včas zapsat, v souvislosti s čímž řeší administrativní stránku věci (přihlášky, doložení faktur, vysvědčení, certifikát apod.). Zároveň se snaží tento proces koordinovat. Personální oddělení sestavuje rozpočet společně s vedením společnosti. Tzv. nadstavbové školení (talentů) je určeno pouze pro vybrané zaměstnance, a sice pro ty, kteří mají nějakou perspektivu do budoucna, a to napříč celou věkovou strukturou. EOP se snaží vybírat zaměstnance, kteří mohou dosáhnout pozice nějakého „super specialisty“ nebo kteří jsou talentovaní na široké spektrum dovedností a mohou tak být manažery na různých stupních řízení. Pro ty jsou určena školení po menších skupinkách lidí na měkké i tvrdé dovednosti. Snahou je dělat tato školení co nejaktivnější formou, aby byla zábavná a udržovala se pozornost jejich uchazečů.

Společnost se snaží také podporovat rozvoj anglického jazyka, byť už není součástí britské nadnárodní společnosti. Kurzy probíhají pro vybranou skupinu lidí.

V EOP se organizují také kurzy související s bezpečností práce interaktivní formou. Je snaha dodat školení přidanou hodnotu, aby si každý odnesl to, co použije i v každodenním životě. Probíhají školení první pomoci s královéhradeckou záchrannou službou.

Takto nově získané poznatky by se měly alespoň z části projevit na kvalitě rozhodování, ale jak říká i Ing. Zadák, je to o individualitě každého jedince.

5.2 Analýza rozhodovacích problémů v EOP

Protože námi vybraná společnost používá pro manažerské rozhodování pouze metodu brainstormingu kombinovanou nejčastěji s diskuzí, byly vybrány dva rozhodovací problémy. Jeden z nich se zabývá nastavením systému firemního dárcovství jako prvku společenské odpovědnosti firmy. Tento rozhodovací problém má strategický charakter. Charakteristika druhého zmíněného rozhodovacího problému je operativní, přičemž se jedná o rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů do EOP. Tyto dva rozhodovací problémy byly vybrány na základě toho, že u nich Ing. Zadák osobně byl přítomen, a jsou mu tudíž nejvíce blízké.

5.2.1 Nastavení systému firemního dárcovství

Nastavení systému firemního dárcovství je pro společnost velice důležité. EOP se profiluje jako společnost, která chce budovat společenskou odpovědnost v regionu. „*Když už zaměstnáváme lidi z okolí a vyděláváme peníze, chceme v regionu také pomáhat,*“ zní hlavní myšlenka. EOP už od počátku svého vzniku podporovala nejrůznější veřejně prospěšné projekty a subjekty.

Mezi pozitiva firemního dárcovství patří povědomí o značce a obecně dobrá lidská pověst, pozitivní PR. Tedy že EOP nejde jen za tvrdým byznysem, ale je schopna udělat i něco pro své zaměstnance a region. Od počátku zde také panovalo úsilí o to, aby se vypisované soutěže na veřejně prospěšné projekty staly inspirací i pro ostatní společnosti v regionu a EOP by tak mohla být inspirací pro ostatní společnosti. V konečném důsledku by to mohlo mít i multiplikační efekt. Mezi negativa by možná mohlo spadat to, že si lidé a organizace myslí, že EOP supluje stát a má bezedné fondy. Což není pravda, určité hranice zde musí existovat.

Je to už více než 10 let, co se bývalý vlastník EOP (britská firma Internacional Power Opatovice, a. s.) zamyslel nad tím, zda při tomto procesu nepostupovat jinak. Ing. Zadák

a tehdejší tajemnice a vedoucí právního útvaru přišli s návrhem, aby se tento rozhodovací problém řešil systémově.

K tomuto rozhodovacímu problému jsou informace dostupné a přehledné. Společnost zveřejňuje dary ve výročních zprávách, má samostatné odkazy na webových stránkách, kde se zveřejňují nejvýznamnější dary. Při sběru informací existují v EOP tři varianty. Tou první je oslovení subjektů z naší strany: „*S touto variantou jsme začali před 10 lety. Vzali jsme databázi nevládních organizací Pardubicka, oslovili subjekty, které nám přišly zajímavé a měly za sebou nějakou minulost. Informace jsme nejčastěji čerpali z výročních zpráv. Chtěli jsme mít jistotu, že to nejsou 'černé díry' nebo, že někdo chce dělat takové to 'pseudo blaho',*“ popisuje Zadák. Druhá varianta spočívá ve vypsání soutěže, v níž EOP vybírá nejvhodnější projekty, pro které je důležitý dlouhodobý charakter. Pokud je některý ze subjektů po dlouhá léta podporám a časem se ověří, snaží se EOP vyhnout tomu, aby se tyto subjekty znovu musely každoročně účastnit vypsání soutěží. V tom spočívá poslední varianta.

EOP si také udržuje určitou rezervu na žádosti, které obdrží v průběhu roku, aby mohla reagovat na podněty, o kterých dosud neví a které by mohly být zajímavé. Pokud obdrží tuto žádost, musí být organizace ověřena. Nejčastěji je zástupce z dané organizace pozván do EOP na osobní schůzku za účelem zjištění co nejvíce informací o daném projektu. „*Ptáme se na ekonomické zázemí, jak kvalifikovaný personál mají a hlavně, zda se bude jednat o dlouhodobou spolupráci, aby daný projekt nebyl na jeden měsíc nebo rok,*“ dodává Zadák.

Stran úspěšnosti firemního dárcovství lze vysledovat tři kritéria: dlouhodobost, inspirace pro ostatní, a zda poskytnutý dar zůstává v regionu.

Každoročně Ing. Zadák sestavuje plán firemního dárcovství pro daný kalendářní rok. Částka, která bude poskytnuta, se odvíjí od ročního rozpočtu. Sestaví rozpočet, který bude poskytnut na firemní dárcovství. Představenstvo schválí plán, kolik peněžních prostředků je společnost schopna poskytnout na jednotlivé kategorie, a z toho je určitá částka poskytnuta na soutěže, pro stálé partnery a na rezervy. Tento rozpočet schvaluje představenstvo jednou ročně. Kategoriemi jsou:

- kultura;
- zdravotnictví;
- školství, děti a mládež;
- obce v okolí elektrárny;
- charitativní sociálně ekologické projekty.

Pokud však organizace, která požaduje dar v době, kdy už má EOP peníze rozdány, může to vypadat tak, že EOP poskytne z celkové částky, která je potřeba, pouze např. 150 tis. Kč a zbytek může poskytnout jiný sponzor. EOP poskytne záruku, která působí motivačně, protože organizace zjistí, že danou částku může získat, pouze je potřeba další úsilí na obstarání sponzora nebo dotace z veřejného sektoru. Peněžní prostředky je tak možné sehnat a organizace je schopná realizovat projekt, který chtěla.

Nejprve je tedy stanoven rozpočet na daný rok. Poté společnost obdrží nejrůznější reakce na soutěž, kterou každoročně vypisuje, vedoucí personálního oddělení představí došlé projekty a na představenstvu se o těchto projektech diskutuje. Představenstvo rozhodne (většinou prostou většinou), kolik projektů se schválí (např. ze 100 projektů je vybráno jenom 30), vyrozumí se organizace a ty, které uspěly, podepisují darovací smlouvu společně se dvěma členy představenstva EOP.

Společnost EOP se snaží z dárcovství dělat co nejmenší byrokracii. Postupuje co nejpřímější cestou, což znamená, že se zaměřuje na konkrétní organizaci a na konkrétní projekt. Snaží se, pokud je to možné, využívat daňových efektů a aby část darů byla daňově uznatelná.

V otázce kontroly výsledků rozhodování o firemním dárcovství existuje přímá kontrola přes darovací smlouvy a účetní doklady. Kromě toho zaměstnanci EOP vyjíždí do samotných organizací provádět kontrolu přímo v terénu, kde zkoumají, zda se nakoupilo, postavilo nebo vyrobilo to, co bylo předmětem podmínek v darovací smlouvě. Pokud se do dané organizace pracovníci EOP nedostanou, EOP si nechává posílat fotografie, videa, zprávy z projektů a zajímá se o reakce těch, kteří mají z darů benefity.

5.2.2 Rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů do EOP

Rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů vychází z obecné povinnosti pečovat o bezpečnost zaměstnanců a školit je v této oblasti. „*Chtěli jsme dát školení určitou nadstavbu a neskončit u toho, co bylo kdysi běžné. Nechceme suché, uspávající školení, kdy si zaměstnanci sednou do velké zasedací místnosti a čtyři hodiny poslouchají odborníka a je to jako ve školní lavici, kde se po hodině usíná,*“ podotýká úsměvně Zadák. Obecně zde byla vnímána i obava z toho, že někteří lidé mají strach, někomu první pomoc poskytnout. EOP chtěla tento blok odstranit a viděla, že je třeba uspořádat interaktivnější školení, zapojit zaměstnance, aby si vše vyzkoušeli a nebáli se tak první pomoc poskytnout. Byl opuštěn zastaralý systém školení a domluvena spolupráce s královéhradeckou záchrannou službou. Probíhá to tak, že EOP předem objedná školení první pomoci. Do areálu EOP přijede

zdravotnický personál, který s sebou přiveze interaktivní pomůcky, předvádí zaměstnancům, jak první pomoc poskytnout, zejména na nejrůznějších typech úrazů. Zaměstnanci vidí, kde dělají chyby, co mají zlepšit a odbourává se u nich stres z poskytnutí první pomoci. EOP při tom vnímá, že v zahraničí je běžné, že na veřejných prostranstvích, sportovištích nebo obchodech jsou umístěny automatické defibrilátory, které jsou schopny poskytnout první pomoc při zástavách krevního oběhu. Na člověka hovoří nahrávka, která mu radí, jak postupovat. Pozornost byla věnována nejen tomu, jak pomoci zaměstnancům, ale také eventuálním situacím, kdyby se stala nějaká nehoda nebo úraz před areálem EOP.

Při výběru defibrilátorů společnost postupovala tak, že se porozhlédla po současných typech defibrilátorů. Pracovníci hledali na Internetu, komunikovali se zdravotníky, a zejména pak s firmami, které dané přístroje nabízejí. Nakoupili přístroje, které jsou vhodné pro laiky, jednoduché na obsluhu a pochopitelné pro každého.

Riziko při pořizování defibrilátorů je minimální, protože se jedná o velmi intuitivní přístroje. Jediné riziko je možné spatřit v tom, že je potřeba se o přístroj starat, musí mít dobité baterie.

Ačkoli EOP nezkoumala spokojenost jejích zaměstnanců žádným sofistikovaným dotazníkem, dostala od nich kladnou odezvu, a to natolik silnou, že si zaměstnanci o školení dokonce sami říkají, což se stává velmi zřídka. Tady v tomto případě asi zaměstnancům došlo, že je jednak školí profesionálové a jednak to, že je mohou použít i v běžném životě. Společnost nejprve začala se školením zaměstnanců nepřetržitého provozu, loni se školení účastnili také zaměstnanci administrativy a vedoucí útvarů. Idea EOP je taková, že by ve školení chtěla udělat systém, aby takovýmto školením procházel v podstatě každý její zaměstnanec.

Pokud se jedná o školení první pomoci a pořizování defibrilátorů, je třeba se řídit obecnými předpisy, jako je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a související normy, eventuálně vnitřními normami o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Efektivní komunikace ohledně tohoto rozhodovacího problému probíhá mezi personálním oddělením a vedoucími útvarů (především s vedoucím útvaru BOZP). Rozhoduje se o tom, kdy je školení vhodné udělat, v jakém rozsahu a pro koho. Rozpočet na školení první pomoci musí ale samozřejmě schválit vrcholové vedení firmy.

5.3 Komparace vybraných rozhodovacích problémů

V Tabulce 6 vidíme komparaci firemního dárcovství, rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů do EOP. Porovnávány jsou vybrané složky rozhodovacího procesu. Tyto rozhodovací problémy mají společné prvky. Jedná se o manažerské rozhodování s dostupnými informacemi. Subjektem rozhodování z hlediska financování, je představenstvo EOP. V obou případech je patrná časová závislost a vícekritériální rozhodování. V ostatních případech se od sebe odlišují.

Tabulka 6: Komparace vybraných rozhodovacích problémů

		Nastavení systému firemního dárcovství	Rozšíření školení první pomoci a nákup defibrilátorů
Strategické x taktické x operativní rozhodování		Strategické	Operativní
Cíle	Hlavní	Zviditelnění společnosti EOP	Zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a nákup vhodných defibrilátorů
	Dílčí	<ul style="list-style-type: none"> • Posílení společenské odpovědnosti • Udržení zákazníků a získání nových • Inspirování ostatních firem v regionu 	<ul style="list-style-type: none"> • Odbourání stresu při poskytnutí první pomoci • Pořízení defibrilátorů
Identifikace rozhod. problému		Efektivně poskytovat peněžní prostředky na kvalitní projekty	Zajistit interaktivní školení a nakoupit vhodné defibrilátory
Osobní x manažerské rozhod.		Manažerské	Manažerské
Riziko		Střední	Nízké
Dostupné informace		Syntetické, možnost nepřesných informací, dostupné	Analytické, MIS ³ , dostupné
Kritéria rozhodování		<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita projektu • Účel daru • Spolupráce s žadatelem • Inspirace pro ostatní 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozsah a způsob školení • Četnost a termíny školení • Pracovní pozice školených zaměstnanců • Cena školení • Kvalita a cena defibrilátorů

³ Manažerské informační systémy – tyto systémy umožňují vytváření rozsáhlých počítačových databází, soustřeďujících informace interního charakteru, tak i informace o podnikatelském prostředí [16]

Měřítko hodnocení (vybrané příklady)		Kvalita projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně zpracovaný • Vypočtena návratnost • Soulad s výkazy 	<ul style="list-style-type: none"> • Stupeň interakce • Počet školení v roce • Počet proškolených zaměstnanců • Délka záruční doby a náročnost na obsluhu 	
		Účel daru	<ul style="list-style-type: none"> • Příjemci (počet,...) • Dar zůstává v regionu • Oblast poskytnutí daru 		
		Spolupráce s žadatelem	<ul style="list-style-type: none"> • Délka spolupráce • Plnění závazků žadatele • Výše obratu 		
		Inspirace pro ostatní	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení firem poskytující dárcovství 		
Subjekt rozhodování	Projekt	Představenstvo EOP		Personální oddělení a BOZP útvar	
	Financování	Představenstvo EOP		Představenstvo EOP	
Objekt rozhodování		Příjemce daru		Zaměstnanci nepřetržitého provozu	
Varianty rozhodování		Poskytnout x neposkytnout dar		Poskytnout x neposkytnout školení danému zaměstnanci	
				Nakoupit x nenakoupit vybrané defibrilátory	
Způsob kontroly výsledků (vybrané příklady)		<ul style="list-style-type: none"> • Účetní kontrola u poskytovatele i příjemce • Osobní kontrola u příjemce • Dotazování u příjemců darů a lidí, kteří z něho mají benefity 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení počtu závažných úrazů • Praktické ověření schopnosti a rychlé reakce poskytnout první pomoc • Ověření funkčnosti defibrilátorů 		
Rutinní x specifické rozhod.		Specifické		Školení první pomoci	Rutinní
				Defibrilátory	Specifické
Věcná x časová závislost		Časová závislost		Věcná i časová závislost	
Jednokriteriální x vícekriteriální		Vícekriteriální		Vícekriteriální	
Individuální x kolektivní rozhodování		Kolektivní		Spíše individuální	

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Aplikace manažerských metod rozhodování ve vybraných rozhodovacích problémech

Aplikace manažerských metod rozhodování bude probíhat na našich již známých rozhodovacích problémech. Aplikace vybraných metod bude probíhat systematicky, podle fází rozhodovacího procesu.

Tabulka 7 navrhuje vhodné metody, které lze použít v rámci jednotlivých fází rozhodovacího procesu firemního dárcovství.

Tabulka 7: Aplikace manažerských metod - nastavení systému firemního dárcovství

Nastavení systému firemního dárcovství	
Fáze rozhodovacího procesu	Návrh vhodné metody
1. Stanovení cílů	a) Metoda 635
	b) Diskuse
2. Analýza a formulace rozhodovacího problému	Myšlenkové mapy
3. Stanovení kritérií	Brainstorming
4. Tvorba variant rozhodování	Metoda 635, Brainwriting
5.	a) Stanovení důsledků variant
	b) Nástroj stanovení dopadu rizikových variant
	a)Delfská metoda, anketa b) Diskuse
	Scénáře, Pravděpodobnostní strom
6. Hodnocení a výběr varianty k realizaci	Saatyho metoda
7. Kontrola výsledků realizované varianty	Metoda párového porovnání

Zdroj:vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno (Tabulka 6), hlavním cílem je zviditelnění společnosti EOP, nicméně existují zde také cíle komplementární (např. posílení společenské odpovědnosti nebo inspirace pro ostatní firmy v regionu). Tyto cíle jsou obecné, a pokud bude docházet k jejich kaskádování, (jejich rozkladu na dílčí cíle „odshora-dolů“) musí být dodržena

podmínka SMART pro jednotlivé cíle. To znamená, že každý cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovatelný.

Ke stanovení cílů by byla uplatněna metoda 635. Výhodou je, že za 30 minut získáme okolo stovky různých námětů na řešení zadaného problému. Potom by se pokračovalo metodou diskuse, kde by došlo k otevřené výměně názorů a informací a došlo by ke shodě a stanovení cílů hlavních a vedlejších.

Vhodnou metodou při analýze a formulaci rozhodovacího problému je myšlenková mapa. Jelikož se vlastně jedná o brainstorming v grafické podobě, umožňuje sesbírat a zorganizovat myšlenky. Výhodou je, že zachycuje podrobnosti jako celek, problém je vnímán komplexně a podporuje kreativní myšlení.

Ke stanovení kritérií by mohl být využit brainstorming. Tato metoda je v EOP již využívána. Jelikož se jedná o strategický rozhodovací problém a rozhodovatelé jsou vrcholoví manažeři firmy, nemělo by stávat, že se jedinec bude snažit prosadit svůj názor za každou cenu.

Tvorba variant rozhodování je jeden z nejdůležitějších fází rozhodovacího procesu a je velice náročná na kreativitu rozhodovatelů. Cílem je vytvoření co největšího počtu variant a neopomenout žádnou variantu. Proto by v tomto případě mohla být již výše zmíněná metoda 635 a metoda brainwritingu. Při brainwritingu jsou na rozdíl od brainstormingu nápady zachycovány písemně. V porovnání s brainstormingem bývá výsledkem brainwritingu sice méně nápadů, ale jsou propracovanější a jasnější. Může být úspěšný i v napjatých a vysoce obtížných situacích, kde by brainstorming mohl být nezvládnutelný a zamezuje dominanci rozhodovatelů.

Delfská metoda má při stanovení důsledků variant výhodu v tom, že rozhodovatele není nutné shromáždit na jednom místě v určitém čase. Mají tak dostatek času na promyšlení a rozhodovatelé pracují nezávisle na sobě. Vyhneme se tak otázkám skupinového myšlení a osobních konfliktů. Je to víceetapová procedura, má několik kol. Jedná se o písemné argumentace a diskuse a postup se opakuje, dokud nedojde k přibližné shodě. Je tedy velice časově náročná. Vzhledem k tomu, že zde existuje určité riziko toho, že peněžní prostředky budou vynaloženy na špatný projekt, musíme toto riziko zahrnout do rozhodování.

Nástrojem stanovení dopadu rizikových variant by mohl být pravděpodobnostní strom nebo scénáře. Předností pravděpodobnostního stromu je jednoduchost, přehlednost a srozumitelnost a také to, že tento nástroj může sloužit jako nástroj komunikace, protože každá jeho větev je zobrazením budoucího vývoje světa. Scénáře popisují, co se může stát,

za jakých předpokladů se to může stát a jaké to bude mít důsledky. Jde o sepsání příběhu, který spojuje současný a budoucí stav. Jsou vyprávěním o možné budoucnosti.

Saatyho metoda by mohla být použita k hodnocení a výběru varianty k realizaci. Výhodou metody je, že na rozdíl od metody párového porovnání určuje, o kolik je jedna varianta lepší než druhá, nejenom jestli je jedna varianta lepší než druhá.

Ke kontrole výsledků realizované varianty může být využita metoda párového porovnání. Používá se především v situacích, kdy je pro rozhodovatele obtížné obodovat jednotlivá kritéria pro jejich velký počet. Pro použití této metody postačí rozhodovateli, když dokáže rozhodnout o důležitosti kritérií, vždy mezi dvěma.

Tabulka 8 navrhuje vhodné metody, které lze použít v rámci jednotlivých fází rozhodovacího procesu školení první pomoci.

Tabulka 8: Aplikace manažerských metod – školení první pomoci a pořízení defibrilátorů

Školení první pomoci a pořízení defibrilátorů		
Fáze rozhodovacího procesu	Návrh vhodné metody	
1. Stanovení cílů	Brainstorming	
2. Analýza a formulace rozhodovacího problému	Metoda šesti slov	
3. Stanovení kritérií	Brainwriting	
4. Tvorba variant rozhodování	a) Metoda 635	
	b) Diskuse	
5.	a) Stanovení důsledků variant	Řízený rozhovor
	b) Nástroj stanovení dopadu rizikových variant	Rozhodovací matice
6. Hodnocení a výběr varianty k realizaci	Metoda párového porovnání	
7. Kontrola výsledků realizované varianty	Bodovací metoda	

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů je zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Také zde jsou stanoveny cíle komplementární (např. pořízení defibrilátorů). Opět by měla být při rozkladu cílů dodržena zásada SMART. V tomto případě by jeden z komplementárních konkrétních cílů mohl znít takto: „Pořízení 15 kusů defibrilátorů do 2 měsíců od rozhodnutí o koupi“. Ke stanovení cílů by byla uplatněna metoda brainstormingu. Tato metoda je v EOP již využívána.

Vhodnou metodou při analýze a formulaci rozhodovacího problému by mohla být metoda šesti slov. Výhodou této metody je, že analyzuje rozhodovací problém z většího počtu úhlů. Metoda je vhodná v tom případě, kdy se na rozhodování podílí více rozhodovatelů s různými kompetencemi, a proto je potřebné rozhodovací analýzu provést s možností co nejefektivnější participace všech rozhodovatelů. Tato metoda může sloužit jako vhodná osnova pro brainwriting, který bude využití v následující fázi rozhodovacího procesu.

Ke stanovení kritérií by mohl být využit brainwriting. Pro jeho osnovu může být využita metoda šesti slov sestrojená v předcházejícím kroku.

K tvorbě variant rozhodování může být použita metoda 635. V tomto kroku je třeba kreativního myšlení a vytvoření co největšího počtu variant, aby se žádná varianta neopomněla. Metoda 635 to umožňuje v krátkém čase. Z velkého množství vytvořených variant by se pomocí diskuse vybraly ty varianty, ve kterých by byla největší shoda a na kterých by se rozhodovatelé shodli pomocí diskuse.

Ke stanovení důsledků variant bychom mohli zkusit řízený rozhovor. Jednalo by se o dotazování experta formou besedy, který má se školením první pomoci bohaté zkušenosti. Část dotazů by byla předem připravena a část by vyplývala z předchozích odpovědí experta. Vzhledem k tomu, že se nejedná o rozhodování za jistoty, musíme riziko zahrnout do rozhodování. Nástrojem stanovení dopadu rizikových variant by mohla být rozhodovací matice, kterou můžeme využít, pokud máme situace s malým počtem faktoru rizika, což je náš případ.

K hodnocení a výběru varianty k realizaci by byla užita metoda párového porovnání. Tato metoda je vhodná vzhledem k tomu, že máme větší množství kritérií. Princip této metody spočívá v tom, že rozhodvateli jsou postupně předloženy dvojice jednotlivých kritérií a zadavatel určí, které z těchto kritérií je pro něj důležitější a tomu přidělí bod. Na závěr se sečte počet bodů přidělených jednotlivým kritériím a normalizací získáme váhy.

Ke kontrole výsledků realizované varianty může být využita bodovací metoda. Jedná se o velice subjektivní metodu, ale vzhledem k tomu, že existuje účetní kontrola u příjemce

i poskytovatele, osobní kontrola příjemce a dotazování benefitujících lidí jde spíše o ověření toho, zda jsme dosáhli požadovaných cílů.

5.5 Přiřazení metod jejich charakteristikám

Přiřazení metod jejich charakteristikám ukazuje Tabulka 9. Jsou navrženy vhodné metody pro jednotlivé typy situací. Byly vybrány ty metody, které byly použity v Tabulce 7 a Tabulce 8. Rozdělení podle těchto charakteristik však může být u každého jedince subjektivní a v některých případech sporné. Záleží na úhlu pohledu, jak se na jednotlivou metodu rozhodování dívá jednotlivý rozhodovatel. Například u počtu rozhodovatelů bude záležet na konkrétním rozhodovacím problému.

Tabulka 9: Přiřazení metod jejich charakteristikám

Situační charakteristika		Doporučená metoda
Čas k dispozici	Málo	BS, M 635, D, BM, M6
	Dostatek	BW, MM, DM, A, PS, RM, SM, ŘR, MPP, S,
Počet rozhodovatelů	Méně než 5	RS, MM, PS, RM, SM, MPP, MP, S, BM
	Nelze jednoznačně určit	D, ŘR, DM
	Více než 5	BS, M 635, BW, DM, A, M6
Stupeň kreativity	Značný	M635, MM, BW, BS, S, PS, M6,
	Malý	D, A, DM, SM, MPP, ŘR, RM, BM
Vztahy mezi rozhodovateli	Znají se	VŠECHNY METODY
	Neznají se	POZOR BS, D, M6
Nutnost osobního setkání	Ano	VŠECHNY MIMO A a DM
	Ne	A, DM
Znalost problému	Odborníci	DM, A, D, PS, RM, SM, BM, M6, ŘR, MPP, S
	Laici	BW,BS, M635, MM,
Možnost dominance	Ano	BS, D, M6, S
	Ne	BW, MM, DM, A, PS, RM, SM, BM, ŘR, MPP
Pracovní pomůcky	Náročnější	MM, A, PS, RM, SM, ŘR, MPP, DM,
	Téměř žádné	BW, BS, M635, D, BM, M6, S
Potřebná dostupnost informací	Větší	MM, DM, A, PS, RM, SM, ŘR, MPP, S
	Menší	BS, BW, M635, M6, BM,

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Vysvětlivky zkratk k Tabulce 9

Vysvětlivky		
BS - brainstorming	MM - myšlenkové mapy	D - diskuse
S - scénáře	BW - brainwriting	DM - delfská metoda
PS - pravděpodobností stromy	SM - Saatyho metoda	M635 - metoda 635
A - anketa	RM - rozhodovací matice	MPP-metoda párového porovnání
BM - bodovací metoda	M6 - metoda šesti slov	ŘŘ - řízený rozhovor

Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Shrnutí kapitoly 5

Rutinní rozhodování probíhá bez dlouhodobé přípravy na základě zkušeností a znalostí. Tato rozhodnutí provádí liniový management. Rozhodnutí, která by mohla velkou měrou ovlivnit další chod podniku, formálně provádí představenstvo. Na celkovém rozhodnutí se však podílí (kromě představenstva) také akcionáři, vedení holdingu, top manažeři i střední management. Spolupráce mezi zaměstnanci stojí především na jejich komunikaci. Volbu konkrétní varianty rozhodnutí ovlivňují jak vnější, tak vnitřní faktory.

V podniku se používají základní metody na podporu rozhodování, jako je brainstorming a diskuze, přičemž se tyto metody nejvíce uplatňují na poradách a setkáních. Ve většině případů dochází ke kombinaci diskuze a brainstormingu. Někteří jedinci se snaží prosadit svůj názor za každou cenu, ale záleží na individualitě a osobnosti člověka.

Informace musí být dostupné a dostatečné, protože bez informací by se výkonné vedení a představenstvo nemohlo správně a objektivně rozhodnout. Pokud nějaké informace scházejí, musí být vyhledány informace dodatečné a dostatečně včas.

V EOP existuje firemní systém vzdělávání zaměstnanců. Základní technické vzdělávání je povinné. Dále existují také nadstavbová školení. Na všechna školení se schvaluje roční rozpočet. Vedoucí útvaru řeší administrativní stránku věci a rozhoduje o tom, kdo se školení zúčastní. Pro vybrané jedince jsou určeny kurzy anglického jazyka a kurzy, které souvisejí s bezpečností práce. Nově získané poznatky by se měly alespoň z části projevit na kvalitě rozhodování, ale je to o individualitě každého jedince.

Byly analyzovány dva rozhodovací problémy. Nastavení systému firemního dárcovství jako prvek společenské odpovědnosti firmy a rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů.

EOP chce budovat společenskou odpovědnost v regionu a usiluje o to, aby byla v tomto směru inspirací pro ostatní společnosti. Firemní dárcovství může pozitivním způsobem ovlivnit povědomí o značce, mít dopad na zlepšení PR a přilákat nové zákazníky. Negativem by mohlo být to, že si lidé a organizace myslí, že EOP má bezedné fondy, což však není pravda, jelikož určitá hranice zde existovat musí. Nejvýznamnější dary jsou uvedeny na webových stránkách společnosti. Informace k tomuto rozhodovacímu problému jsou dostupné a přehledné. EOP používá tři varianty sběru informací: oslovuje subjekty, vypisuje soutěže a má dlouhodobé partnery, kterým poskytuje dary. Také si udržuje určitou rezervu na žádosti, které obdrží v průběhu roku. Klade důraz především na to, aby spolupráce měla dlouhodobý charakter, dar zůstal v regionu a inspiroval ostatní subjekty.

Každoročně je sestavován rozpočet, který bude poskytnut na firemní dárcovství, který schvaluje představenstvo společnosti. Firemní dárcovství se nejčastěji týká těchto kategorií: kultury, zdravotnictví, školství, dětí a mládeže, obcí v okolí elektrárny a charitativních sociálně ekologických projektů.

Společnost se zaměřuje na konkrétní organizaci a projekt, postupuje tedy tou nejpřímější cestou. Kontrola probíhá přes darovací smlouvy, účetní doklady a občas také osobně v obdarovaných organizacích.

Z obecné povinnosti pečovat o bezpečnost zaměstnanců vychází idea uspořádání interaktivnějšího školení první pomoci. Snahou je odstranit obavy z poskytnutí první pomoci, vyzkoušet si první pomoc na různých typech úrazů pod vedením profesionálních záchranářů a odstranit chyby. Pozornost byla věnována také pořízení defibrilátorů, které jsou schopny poskytnout první pomoc při zástavách krevního oběhu. Jedná se o velice intuitivní přístroje, jediným rizikem by mohlo být selhání, pokud by nebyly dobité baterie.

Zaměstnanci EOP jsou s tímto typem školení velice spokojeni, protože vedení EOP od nich dostává pozitivní odezvu. Idea EOP je taková, že by tímto školením procházel každý její zaměstnanec.

Poté byla provedena komparace těchto dvou rozhodovacích problémů. V Tabulce 6 můžeme vidět, ve kterých složkách se tyto shodují a ve kterých se odlišují.

Aplikace manažerských metod rozhodování ve vybraných rozhodovacích procesech byla cílem kapitoly 5.4. Ta navrhuje vhodné metody, které lze použít v rámci jednotlivých fází rozhodovacího procesu firemního dárčovství a školení první pomoci. Byly vybrány jednoduché metody, jako jsou např. myšlenkové mapy, brainwriting, metoda 635, ale i metody složitější a časově náročnější (Saatyho metoda, delfská metoda aj.) Aplikace těchto, pro společnost nových metod by mohla pomoci podpořit kreativitu, vytvořit podmínky pro kvalitnější rozhodování.

V poslední kapitole byly navrženy vhodné metody pro jednotlivé typy situací. Rozdělení podle těchto situací však může být u každého jedince subjektivní a v některých případech sporné. Záleží na úhlu pohledu, jak se na jednotlivou metodu rozhodování dívá jednotlivý rozhodovatel.

6 SHRNUTÍ POZNATKŮ O ROZHODOVÁNÍ V EOP, MOŽNÁ RIZIKA A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Cílem této kapitoly je shrnout poznatky o rozhodování v EOP, identifikovat a zhodnotit rizika, která mohou nastat při rozhodování o projektech firemního dárcovství a rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů a navrhnout možná zlepšení v návaznosti na metody rozhodování.

6.1 Shrnutí poznatků o rozhodování v EOP

V podniku se používají základní metody na podporu rozhodování, jako je brainstorming a diskuze, přičemž se nejvíce uplatňují na poradách a setkáních. Každá úroveň se zabývá jinými rozhodovacími problémy, které se liší mírou závažnosti, složitosti a odpovědnosti. Na rozhodování se podílí představenstvo, vrcholový management, střední management a liniový management. Rutinní rozhodování probíhá bez dlouhodobé přípravy na základě zkušeností a znalostí. Tato rozhodnutí dělá liniový management. Rozhodnutí, která by mohla velkou měrou ovlivnit další chod podniku, formálně provádí představenstvo a přítomni jsou také akcionáři a vedení holdingu. Spolupráce mezi zaměstnanci stojí především na jejich komunikaci. Ta probíhá osobně v průběhu celého pracovního dne v dílnách, v kancelářích a na poradách. Dílenští mistři řeší otázky týkající se každodenních činností a rozdělují úkoly pracovníkům. Vedení se zabývá strategickým rozhodováním, které výrazně ovlivňuje chod celého podniku.

Informace musí být dostupné a dostatečné, pokud nějaké informace scházejí, musí být vyhledány informace dodatečné.

V EOP existuje firemní systém vzdělávání zaměstnanců. Na všechna školení se schvaluje roční rozpočet. Vedoucí útvaru řeší administrativní stránku věci a rozhoduje o tom, kdo se školení zúčastní. Nově získané poznatky by se měly alespoň z části projevit na kvalitě rozhodování, ale je to o individualitě každého jedince.

Rozhodování o firemním dárcovství je strategickým vícekritériálním manažerským rozhodováním se středním stupněm rizika. Další charakteristikou je, že se jedná o specifické kolektivní rozhodování s časovou závislostí. Hlavním cílem je zviditelnění společnosti EOP. Informace pro rozhodování jsou dostupné, ale mohou být nepřesné. Mezi hlavní kritéria tohoto rozhodovacího problému můžeme zařadit kvalitu projektu, účel daru, stupeň spolupráce s žadatelem a inspiraci pro ostatní společnosti. Každé kritérium má svá měřítka

hodnocení (např. měřítkem pro kritérium kvalita projektů může být, že projekt je jasně zpracovaný, je zde soulad s výkazy apod.). Subjektem rozhodování z hlediska projektu i financí je představenstvo EOP. Objektem je příjemce daru. Variantou rozhodování je buď to, že dar bude nebo nebude poskytnut. Kontrola výsledků probíhá účetně, osobně a dotazováním u příjemců darů a těch, kteří z něho mají benefity.

Rozhodování o školení první pomoci a pořízení defibrilátorů je operativní vícekritériální manažerské rozhodování s nízkým stupněm rizika. V případě školení první pomoci se jedná o rutinní rozhodování. Rozhodování o pořízení defibrilátorů je rozhodováním specifickým. Obě tyto rozhodnutí jsou rozhodnutím spíše individuálním s věcnou i časovou závislostí. Hlavním cílem je zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a nákup vhodných defibrilátorů. Informace pro rozhodování jsou dostupné z manažerského informačního systému. Mezi hlavní kritéria tohoto rozhodovacího problému můžeme zařadit to, jak, kdy a pro koho bude školení probíhat, za kolik peněz bude poskytnuto a jaká bude kvalita defibrilátorů za danou cenu. Každé kritérium má svá měřítka hodnocení (např. měřítkem pro kritérium, jak bude školení probíhat, je stupeň interakce). Subjektem rozhodování z hlediska projektu je personální oddělení a BOZP útvar, z hlediska financí je to představenstvo EOP. Objektem rozhodování jsou zaměstnanci nepřetržitého provozu. Variantou rozhodování je buď to, že školení bude nebo nebude poskytnuto danému zaměstnanci a v případě nákupu defibrilátorů nakoupit či nenakoupit vybrané defibrilátory. Snížení počtu závažných úrazů, praktické ověření schopnosti a rychlá reakce poskytnou první pomoc a ověření funkčnosti defibrilátorů by bylo kontrolou výsledků daného rozhodovacího problému.

6.2 Možná rizika rozhodování v EOP

Brainstorming a diskuse

Brainstorming a diskuse jsou metody, které se v EOP využívají. Tyto metody skupinového rozhodování mohou být negativně ovlivněny přítomností dominantních osob. Ostatní členové tak mohou být znevýhodněni kvůli strachu z vyjádření odlišných názorů, čímž může společnost přijít o nápady, připomínky a postřehy. Jak již bylo řečeno, na úrovni top managementu k tomu v EOP nedochází, ale na nižších úrovních řízení by se tomu dalo předejít stanovením pravidel, která by napomohla zabránit strachu a ostýchavosti, například navozením příjemného prostředí, zvolením jednoho moderátora, který by diskusi řídil a vzešlé nápady zapisoval, jakož i stanovením pravidla, že za kritiku ostatních by byl kritik vyloučen.

Z toho důvodu, že účastník není hodnocen za aktivitu při diskusi samostatně, může docházet k lenivosti až demotivaci. Je tedy třeba chválit dobré nápady.

Dalším rizikem při řešení rozhodovacích problémů metodou brainstormingu a diskuse může být skutečnost, že se jich účastní stále ti stejní zaměstnanci, kteří postupují stále podle stejného scénáře a jejichž pohled na problematiku může být „zkratnatělý“. Proto je důležité, aby se řešení rozhodovacích problémů účastnili zaměstnanci z různých útvarů a oborů. Nebylo by na škodu občas pozvat i nějakého laika nebo osobu, která s EOP nemá nic společného.

Při důležitých rozhodnutích by měl brainstorming spolu s diskuzí mít více kol. Neméně důležité je zaměřit se na to, jak často probíhají setkání a v jakém časovém úseku je třeba učinit rozhodnutí.

K projektu nastavení firemního dárcovství

Při řešení problematiky firemního dárcovství vyvstává důležitá otázka: jaká je pravdivost informací od subjektů, které mají zájem o dárcovství?

V případě partnerů, s kterými má EOP dlouhodobou spolupráci, o pravdivosti informací nemůže být pochyb. Ing. Zadák se nechal slyšet, že riziko nepravdivých informací je díky této spolupráci minimální a EOP nastavila tento systém velice správně. Hlavní kritérium délky spolupráce je zde na místě. Riziko, i když malé, může nastat u organizací, kterým je dárcovství poskytnuto poprvé, anebo pokud EOP sama osloví určitou organizaci. Informace čerpané z výročních zpráv totiž mohou být zkreslené, pokud se u organizace neprovádí daňový audit. Proti tomuto riziku by mohlo pomoci podrobné dotazování ze strany EOP směrem k organizaci požadující dar a také dotazování u bývalých zaměstnanců nebo zákazníků.

Dalším úskalím bývá nepochopení managementu a vlastníka, proč se vůbec projekt firemního dárcovství provádí. Z toho důvodu je důležité zmíněným osobám podrobně objasnit účel a pozitiva firemního dárcovství.

Pro kontrolu výsledků používá EOP formu dotazování u příjemců darů a lidí, kteří z nich čerpají benefity. Tato data mohou být zkreslená, proto je důležité zařazení konkrétních otázek.

Významnou roli mohou hrát také média. Mohou argumentovat tím, že společnost považuje dárcovství pouze za nástroj reklamy a zviditelnění. O dárcovství jako takovém tedy příliš neinformují, protože se jedná o pozitivní zprávu, zatímco média vyhledávají spíše „senzace“.

Za krok ke zlepšení by se dal považovat pokus EOP o navázání určité formy spolupráce s médii, při níž by byly vysvětleny pravé důvody firemního dárcovství.

Nejvýznamnějšími vnějšími faktory, které mohou mít vliv na tuto problematiku, je politicko-legislativní prostředí a klimatické podmínky. U politicko-legislativního faktoru se jedná především o zákon o dani z příjmu. Pokud by došlo k jeho úpravě a společnost by nemohla dar odečíst jako položku snižující základ daně, mohlo by dojít k omezení poskytování darů ze strany EOP. Omezení poskytování darů by mohly dále ovlivnit klimatické podmínky, v případě EOP velmi mírná zima, kvůli které by její zákazníci výrazně omezili odběr tepla, což by způsobilo pokles hospodářského výsledku. Kromě toho by případná další recese ekonomiky vyvolala úspory u odběratelů, což by mělo za následek snížení odběru elektrické energie. Tyto vnější faktory nemůže společnost nijak ovlivnit.

K projektu rozšíření školení první pomoci a pořízení defibrilátorů

Rizikem při školení první pomoci je samotný výběr zaměstnanců, kterým bude školení poskytnuto. I když školení bude probíhat tak, jak bylo popsáno výše, existuje zde riziko, že proškolený zaměstnanec přesto nebude schopný první pomoc poskytnout. Důvodem bude např. přetrvávající strach první pomoc poskytnout, obava o své zdraví apod. Řešením by bylo, že by se zaměstnanec přihlásil na školení dobrovolně. Rizikem při používání defibrilátorů může být to, že defibrilátor nebude mít dobité baterie.

6.3 Návrh možných zlepšení v návaznosti na metody rozhodování

Vzhledem k tomu, že se v EOP používají jako metody rozhodování pouze brainstorming a diskuse, je nutné se zaměřit i na jiné metody manažerského rozhodování. Metod existuje celá škála a v této práci nebyly popsány zdaleka všechny. Byly popsány především kvantitativní jednodušší metody bez nutnosti použití softwaru. Avšak i tyto metody mohou přinést výhody. Stimulují kreativitu, některé nejsou tak časově náročné a můžeme přijít na zcela neočekávaná řešení určitého problému. Z těchto metod by mohly být zpočátku využívány především tyto: metoda 635, brainwriting, metoda šesti slov nebo řízený rozhovor. Výhodou metody 635 je, že za 30 minut získáme okolo stovky námětů na řešení zadaného problému, je třeba pouze šesti rozhodovatelů, není potřeba tolik dostupných informací a není zde možnost dominance. Nevýhodou je nutné osobní setkání a to, že získáme velké množství nápadů, tudíž je dobré na konci procesu udělat diskusi. Na rozdíl od brainstormingu jsou při brainwritingu myšlenky zachycovány písemně, což způsobí, že nápady jsou propracovanější, opět se vyhneme dominanci některých rozhodovatelů, a navíc tato metoda může být použita

v situacích, kdy je brainstorming nezvladatelný. Metoda šesti slov analyzuje rozhodovací problém z většího počtu úhlů a je vhodná, kdy se na rozhodování podílí rozhodovatelé s různými kompetencemi. Řízený rozhovor by mohl být využíván při řešení problémů, s kterými EOP nemá doposud žádné zkušenosti. Byl by pozván odborník, který má s daným problémem bohaté zkušenosti a na základě těchto informací by probíhaly další metody rozhodování. Až by byly dostatečně zvládnuty tyto jednodušší metody, mohly by být využívány metody složitější, jako je Saatyho metoda nebo metoda párového porovnání. Vzhledem k tomu, že u metod, které byly jmenovány výše, rozhodování závisí pouze na lidském faktoru, je nutné zvážit všechny výhody a nevýhody a zaměřit se právě na metody složitější. Samotný rozhodovatel může být totiž ovlivněn nejrůznějšími faktory (subjektivní pocity, intuice, nechuť riskovat) a konečné rozhodnutí nemusí být tím pádem rozhodnutím nejvýhodnějším. Právě v tom může pomoci Saatyho metoda, metoda párového porovnání nebo rozhodovací matice.

6.4 Shrnutí kapitoly 6

Kapitola nejprve shrnuje poznatky o rozhodování v EOP celkově, poté se analyzuje rozhodování o firemním dárcovství a školení první pomoci a pořízení defibrilátorů.

Byla identifikována možná rizika, která mohou nastat při metodě brainstormingu a diskuse. Protože tyto metody mohou být negativně ovlivněny přítomností dominantních osob, byla navržena určitá opatření.

Rizika byla identifikována také k projektu firemního dárcovství a k projektu školení první pomoci a pořízení defibrilátorů. Řešena byla zejména problematika informací, které poskytují subjekty, kteří mají zájem o dárcovství, možné nepochopení firemního dárcovství managementem a vlastníkem a jakou roli mohou hrát média. Byly zpracovány nejvýznamnější vnější faktory, které by mohly mít vliv na tuto problematiku.

Kapitola dále popisuje rizika při školení první pomoci jako je samotný výběr zaměstnanců a neschopnost první pomoc poskytnout. Při případném použití defibrilátoru může být rizikem nedobitá baterie.

Stěžejní částí této kapitoly byl návrh možných zlepšení v návaznosti na metody rozhodování. Zpočátku byly doporučeny především kvantitativní jednodušší metody bez nutnosti použití softwaru, které stimulují kreativitu, nejsou tak časově náročné a můžeme díky nim přijít na zcela neočekávané řešení určitých problémů. Jedná se především o metodu 635, brainwriting, metodu šesti slov nebo řízený rozhovor. Až by byly dostatečně zvládnuty

tyto, jednodušší, metody mohly by být využívány metody složitější jako je Saatyho metoda nebo metoda párového porovnání.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala metodami pro manažerské rozhodování a analyzovala rozhodování ve společnosti Elektrárny Opatovice, a.s. na základě čehož, byly navrženy vhodné metody pro rozhodování.

Práce nejdříve popisovala pojem rozhodování. Následoval fenomén rozhodovacího procesu, který se člení do určitých fází, a to agregovaněji nebo podrobněji. Aby rozhodnutí bylo co nejsprávnější, musí rozhodovatel disponovat informací, která je pokud možno přesná, aktuální, spolehlivá a adekvátní. Teorie uvádí různé dělení rozhodovacích problémů a procesů (např. rutinní x specifická rozhodnutí, jistoty x rizika x nejistoty apod.).

V práci byla dále zpracována charakteristika práce manažera a jednotlivé metody manažerského rozhodování. Tyto metody se od sebe odlišují situacemi, ve kterých se používají, počty kritérií, způsoby výpočtu a nároky kladenými na řešitele. Lze uvést různé způsoby jejich členění.

Praktická část nejprve představila společnost Elektrárny Opatovice, a. s., její organizační uspořádání a otázky týkající se zaměstnanců. Byly zpracovány informace, které slouží ke zjištění, jak se vyvíjel hospodářský výsledek a vybrané poměrové ukazatele. Byl popsán vztah EOP k charitativní činnosti a životnímu prostředí.

Pozornost byla věnována tomu, jak probíhá rozhodování ve vybrané společnosti. Na podporu rozhodování používá pouze metodu brainstormingu nejčastěji kombinovaného s diskuzí. Tento fakt značně ztížil aplikaci metod pro manažerské rozhodování na tuto vybranou společnost. Byla proto provedena podrobná analýza dvou rozhodovacích problémů, na jejichž základě byly aplikovány metody manažerského rozhodování.

V poslední části bylo zpracováno shrnutí poznatků o rozhodování v EOP, možná rizika a návrhy na zlepšení v návaznosti na metody rozhodování. Zpočátku byly doporučeny především kvantitativní jednodušší metody bez nutnosti použití softwaru, které stimulují kreativitu, nejsou tak časově náročné a můžeme díky nim přijít na zcela neočekávané řešení určitých problémů. Jedná se především o metodu 635, brainwriting, metodu šesti slov nebo řízený rozhovor. Až by byly dostatečně zvládnuty tyto, jednodušší, metody mohly by být využívány metody složitější jako je Saatyho metoda nebo metoda párového porovnání. Zejména z toho důvodu, že u metod, které byly jmenovány výše, rozhodování závisí pouze na lidském faktoru. Samotný rozhodovatel může být totiž ovlivněn nejrůznějšími faktory (subjektivní pocity, intuice, nechuť riskovat) a konečné rozhodnutí tudíž nemusí být

rozhodnutím nejvýhodnějším. Právě v tom může pomoci Saatyho metoda, metoda párového porovnání nebo rozhodovací matice.

Závěrem je nutno říci, že vzhledem k rozsahu diplomové práce nemohly být popsány všechny metody, které lze při manažerském rozhodování využít. Jejich výběr byl přizpůsoben povaze řešených problémů a situacím, za kterých rozhodování obvykle probíhá.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 100 METOD. *Delfská metoda*. [online]. 2013 [cit. 2016-03-26] <<http://www.participativnimetody.cz/scenare-budoucnosti.html>>
- [2] ADAIR, J. E. *Decision making & problem solving*. 2nd Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd, 2013. 93 pages. ISBN 9780749466961.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. et. al. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. et. al. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [5] BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [6] BUSINESS VIZE. Ukazatelé likvidity. [online]. 2016 [2016-14-03]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>
- [7] BUSINESS VIZE. *Ukazatelé rentability*. [online]. 2010 [cit. 2016-03-30]. <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>
- [8] DĚDINA, J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [9] DONELLY, J. et. al. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DOSTÁL, P., RAIS K., SOJKA Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.
- [11] EDWARDS, W., MILES R. F., WINTERFELDT D. *Advances in decision analysis: from foundations to applications*. New York: Cambridge University Press, 2007, 623 p. ISBN 9780521682305.
- [12] ECHA. *Porozumět nařízení REACH*. [online]. 2016 [2016-14-03]. Dostupné z: <<http://echa.europa.eu/cs/regulations/reach/understanding-reach>>
- [13] EOP. *Elektrárny Opatovice*. [online]. 2016 [cit. 2016-02-08]. <<http://www.eop.cz/>>
- [14] FOTR, J. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

- [15] FOTR, J., DĚDINA J. a HRŮZOVÁ H. *Manažerské rozhodování*. 2. upravené vydání. Praha: EKOPRESS, 2000. 229 s. ISBN 80-86119-20-3.
- [16] FOTR, J., DĚDINA J. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, 170 s. ISBN 80-7079-939-0.
- [17] FOTR, J., SOUČEK I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 408 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [18] FOTR, J., SOUČEK I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2. Mallay už mám
- [19] FOTR, J., ŠVECOVÁ L. et. al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody, nástroje*. 2. vydání. Praha: Ekopress, s. r. o., 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0
- [20] GOODWIN, P., WRIGHT G. *Decision analysis for management judgment*. 4th ed. Chichester, West Sussex, UK: Wiley, 2009, xiii, 454 p. ISBN 9780470714393.
- [21] GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 432 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0421-8.
- [22] HAAS E. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- [23] HINDLS, R. HRONOVÁ S., NOVÁK I. *Analýza dat v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 358 s. ISBN 80-7169-255-7.
- [24] HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3. aktualizované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 291s. ISBN 978-80-86730-74-5.
- [25] HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-74-5.
- [26] CHOVANÍ. EU. *Styl řízení*. [online]. 2015 [cit. 201-02-12]. Dostupné z: <
<http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396> >
- [27] Interní zdroje EOP
- [28] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [29] KIRKWOOD, C. W., *Strategic decision making: multiobjective decision analysis with spreadsheets: instructor's manual*. Duxbury Press, 1997. ISBN 9780534516932.

- [30] KLICNAROVÁ, J. *Vícekritériální hodnocení variant – metody*. [online]. 2010 [cit. 2016-02-10]. <http://home.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf>
- [31] KOORY, J. L., MEDLEY B. *Management information systems: planning and decision making*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1987, 350 s. ISBN 0-538-10170-9.
- [32] MALIK, F. *Vést, konat, žít: Efektivní management pro novou dobu*. 1. vydání. Olomouc: ANAG, 2011. 350 s. ISBN 978-80-7263-688-4.
- [33] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [34] MAREK, J. Analýza rizika a jeho citlivosti v investičním procesu. [online]. 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <<http://www.risk-management.cz/clanky/Analyza-rizika-a-jeho-citlivosti-v-investicnim-procesu.pdf>>
- [35] METODICKÝ PORTÁL. *Škola kreativních technik II – Banka kreativních technik* [online]. 2013 [cit. 2016-03-26]. <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/8403/SKOLA-KREATIVNICH-TECHNIK-II---BANKA-KREATIVNICH-TECHNIK.html>>
- [36] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [37] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [38] MIND TOOLS. The Delphi Method. [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_95.htm>
- [39] MOHELSKÁ, H., PITRA Z. *Manažerské metody*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012. 343s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [40] PARTICIPATIVNÍ METODY. *Scénáře budoucnosti*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-19] <<http://www.participativnimetody.cz/scenare-budoucnosti.html>>
- [41] POMĚROVÉ UKAZATELE.[online]. 2016 [2016-14-03]. Dostupné z: <https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II._cast_Financni_analyza_Pomerove_ukazatele_FA.pdf>
- [42] PRAŽSKÁ, L. et al. *Management obchodního podniku*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 310 s. ISBN 80-7079-050-4.

- [43] ROBERT T. C., Terence R. *Making hard decisions with DecisionTools*. 2nd rev. ed., Student ed. Pacific Grove, CA: Duxbury Press, 2001. ISBN 9780495015086.
- [44] ROZHODOVÁNÍ V ŘÍZENÍ [online]. 2016 [cit.2016-02-15]. Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~macak/ZR_2008/zr16.pdf>
- [45] SKULOVÁ, S. *Rozhodování ve veřejné správě*. 2. přeprac. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 176s. ISBN 80-210-1458-X.
- [46] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Metoda 635*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/metoda-635>>
- [47] SNUSTAD, D., SIMMONS M. *Genetika*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009, xxi, 871 s. ISBN 978-80-210-4852-2.
- [48] STŘÍŽ, P., RYTÍŘ V., SEBEROVÁ H. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě teoreticky a prakticky*. 1. vyd. Bučovice: Martin Stříž, 2009, 128, 126 s. ISBN 978-80-87106-26-6.
- [49] STÝBLO, J. *Leadership - realita nebo vize*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012. 163 s. ISBN 978-80-7431-105-5.
- [50] ŠTĚDRŇ, B. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.
- [51] ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3
- [52] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.
- [53] ŠULEŘ, O., NOVÁK. *Manažerské techniky II*. 1. vydání, dotisk. Olomouc: Rubico, 2003. 212s. ISBN 80-85839-87-3.
- [54] TONCAR, V. *Toncar.cz : O myšlenkových mapách* [online]. 2007 [cit. 2016-01-25]. Dostupný z WWW: <http://www.toncar.cz/Clanky/myslenkove_mapy1.html>.
- [55] VEBER, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 978-80-247-4520-6
- [56] VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2., aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009 734s. ISBN 978-80-7261-200-0

- [57] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.
- [58] Výroční zprávy EOP za rok 2008 - 2014
- [59] VYSKOČIL, V. *Management podpůrných procesů: facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5.
- [60] WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 507 s. ISBN 80-7169-089-9.
- [61] ZÍSKAL, J. *Metody optimálního rozhodování*. Vyd. 2. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1995, 259 s. ISBN 80-213-0252-6.

PŘÍLOHA

1) Příloha č. 1 - Logo EOP



2) Příloha č. 2 – Firemní dárcovství za rok 2015 (vybrané dary)

- **Česká abilympijská asociace o.s. (Pardubice)** – dar na dílny pro handicapované zakoupení materiálu pro tréninkovou restauraci, truhlářskou, keramickou a šicí dílnu.
- **Základní škola a Mateřská škola PROINTEPO (Hradec Králové)** - dar na vybudování třídy pro žáky s tělesným postižením.
- **Oddíl tělesně postižených sportovců Hvězda SKP Pardubice** – dar na pořízení upravených vrhačských stolic pro potřeby vrhačů vozíčkářů - 2 ks, podpora školského parapoháru.
- **Rodinné Integrovaní Centrum o. s. (Pardubice)** – dar na financování pravidelného setkávání rodičovských skupin rodin dětí s poruchami autistického spektra a zajištění péče o tyto děti v době konání rodičovské skupiny a využití služby léčebné muzikoterapie.
- **Hospic Chrudim z. ú.** - finanční příspěvek na stavební projekt denního centra pro onkologicky nemocné při Hospici Chrudim.
- **Občanské sdružení Salinger (Hradec Králové)** – příspěvek na zajištění doučování sociálně znevýhodněných dětí v jejich přirozeném prostředí (rodině) za účelem podpory školní úspěšnosti dětí a posilování kladného vztahu dětí i rodičů ke škole, vzdělávání a dalšímu studiu.
- **MŠ, ZŠ a SŠ Daneta (Hradec Králové)** – dar na podporu tréninkového bydlení příprava mladistvých se zdravotním postižením na samostatný život, resp. příprava na pobyt v mimo rodinném prostředí.
- **Oblastní charita Hradec Králové - Středisko rané péče Sluníčko** - dar na doprovodné terapie a pomůcky pro děti s postižením - hipoterapie, canisterapie, chirofonetika, pomůcky apod.

- **Středisko rané péče v Pardubicích o.p.s.** – bude darován zánovní automobil na projekt AUTEM DO RODIN, tedy na průběžné zajištění služeb rané péče pro řadu rodin v rámci celého Pardubického kraje.
- **Tyfloservis (Hradec Králové)** – příspěvek na zpřístupnění prostor ambulantního střediska pro poskytování služeb lidem s těžkým zrakovým postižením.
- **Záchranná brigáda kynologů Pardubického kraje** – příspěvek na cestovné na výjezdy, dovybavení GPS, mítink kynologických záchranných týmů.
- **Centrum pro dětský sluch Tamtam, o.p.s. (Pardubice)** – dar na didaktické pomůcky a výtvarné potřeby pro rodiny s dětmi se sluchovým postižením.
- **Sdružení občanů pro pomoc zdravotně postiženým APOLENKA** -hiporehabilitace (Pardubice) – příspěvek na provozní náklady na hiporehabilitačního koně - ustájení, kování, veterinární péče.
- **Základní škola a Praktická škola Svítání, Pardubice** – dar na projekt Pracujeme s vámi, pracujeme pro vás – praxe handicapovaných v prostředí co možná nejvíce podobnému běžnému pracovnímu prostředí.
- **Společnost pro pomoc při Huntingtonově chorobě** – příspěvek na vydávání a distribuci zpravodaje Archa.
- **O.s. Heřmánek (Hradec Králové)** – dar na projekt Muzikohraní pro hendikepované děti.
- **Rythmus Chrudim** – dar na projekt **Žít svůj sen** - nalezení práce pro postiženého klienta a jeho příprava na trh práce.
- **Občanské sdružení rodičů při Speciálních školách (Hradec Králové)** - Integrace hendikepovaných sportovců prostřednictvím stolního tenisu – dar na zastínění malé tělocvičny.
- **Tyflocentrum Pardubice** – dar na projekt Pro zdraví - sportovní aktivity pro těžce zrakově postižené, např. cyklovyjížďky na tandemových kolech.
- **MIREA denní stacionář, o.p.s. (Pardubice)** - podpora hudebních aktivit klientů stacionáře (pořízení hudebních nástrojů).
- **Dětské rehabilitační centrum Lentilka (Pardubice)** - vytvoření a vybavení herního koutku na zahradě Lentilky, který by dětem s těžkým tělesným a kombinovaným postižením poskytl stimulující a bezpečné místo nabízející pestré herní prvky a pomůcky vhodné pro jejich pobyt na zahradě - stavební a motorické prvky, grafomotorické desky, polohovací pomůcky.

- **Klub Základní umělecké školy, Hradec Králové** - podpora tradiční celostátní soutěže pro žáky uměleckých škol i mladé amatéry v komorní hře na kytaru Hradecké Guitarreando 2015.
- **ZŠ a MŠ Lázně Bohdaneč** - vybudování bezpečnostního povrchu mlhoviště na zahradě mateřské školy technologií SmartSoft a pořízení konstrukcí na korfbal pro ZŠ
- **Centrum Don Bosco** - Salesiánský klub mládeže (Pardubice) – dar na kurzy přípravy na život pro děti a mládež nejen z dětských domovů.
- **Dětský domov Pardubice** – dar na vybavení na rekreační a ozdravné pobyty dětí
- **NOE – Křesťanská základní škola a mateřská škola v Pardubicích** – příspěvek na pedagogickou asistenci pro žáky s poruchami učení a chování.
- **Dětský domov a školní jídelna Nechanice** – dar na integračně výchovné pobyty dospívajících dětí umístěných v domově pocházejících ze sociálně znevýhodněného prostředí - příprava na život mimo dětský domov.
- **Skautské středisko Šestka Pardubice** – příspěvek na podsadové stany.
- **Divadlo 29 (Pardubice)** – příspěvek na SITE SPECIFIC FESTIVAL V AREÁLU BÝVALÉ VOJENSKÉ PLOVÁRNY A STŘELNICE NA CHRUDIMCE - výtvarné, hudební, zvukové a pohybové intervence do veřejného prostoru, citlivě reagující na konkrétní místo, situaci, podnět (tzv. site specific). Přednášky, diskuse a prezentace pracující s tématem vody ve městě, přírody ve městě, historií a pamětí dané lokality. Představení dané lokality v kontextu projektu Náhrdelník Chrudimky.
- **Státní okresní archiv Pardubice** - dar na výstavu s pracovním názvem Pardubice v 1. světové válce - podzimní výstava se zaměří především na každodenní život obyvatel města a jeho okolí v období 1. světové války. Výstava si všimne válečné výroby a průmyslu, zásobování obyvatelstva, zmíněn bude také vliv válečných událostí na vzdělávání a život dětí. Stranou nezůstane ani sociální péče o rodiny padlých a nemajetné a způsoby, jakými se projevovala vzájemná solidarita (např. sbírky). Připomenut bude příliv uprchlíků z Haliče a Bukoviny. Zvláštní pozornost bude věnována existenci válečného lazaretu Karanténa a poskytování zdravotní péče, případně také péči o válečné invalidy.
- **Knihovna města Hradce Králové** – dar na projekt "Knihovna bez bariér" půjčování didaktických pomůcek. Cílem je zavedení nové služby Lektotéka - půjčování pomůcek pro děti se speciálními potřebami.

- **Krajská knihovna Pardubice** – dar na projekt S pohádkou do světa fantazie 2 příměstský tábor, arteterapie, muzikoterapie.
- **Regionální muzeum v Chrudimi** – dar na projekt Cesta do minulosti - projekt edukačního programu ke stejnojmenné archeologické výstavě - zaměřeno na aktivní využití dětmi.
- **Východočeská galerie v Pardubicích** – dar na výstavu Michaela Kukovičová a Baobab - interaktivní herní prvky, ilustrátorská soutěž.
- **Městská knihovna Chrudim** - dar na projekt pro děti Prázdninové čtvrtky s ... hosté z různých oborů.
- **Územní organizace Svazu diabetiků Pardubice 1** – dar na pohybové aktivity posilující fyzickou kondici zdravotně postižených seniorů diabetiků.
- **Roska Hradec Králové** – příspěvek na rekondiční pobyt a hiporehabilitaci nemocných roztroušených sklerózou.
- **Úřad oblastního spolku Českého červeného kříže Hradec Králové** – příspěvek na sadu pracovních oděvů.
- **Svaz tělesně postižených v ČR, MO Pardubice Sever** – příspěvek na rekondiční pobyt

3) Příloha č. 3 – Firemní dárcovství za rok 2014 (vybrané dary)

- **Český červený kříž Pardubice** - dar na výuku 1. pomoci, resuscitační model.
- **Komorní filharmonie Pardubice** - podpora kulturní činnosti v roce 2014.
- **Filharmonie Hradec Králové** - obnova nástrojového fundusu.
- **Východočeské divadlo Pardubice** – dar na financování provozu divadla.
- **Společnost Parkinson, o.s., Klub Pardubice** – dar na financování sociálních a zdravotních aktivit klubu v roce 2014.
- **Obec Hrobice** - podpora mládeže, sportu a požární ochrany.
- **Unie výtvarných umělců, oblastní sdružení Hradec Králové** – dar na financování činnosti oblastního sdružení výtvarné unie (např. východočeské výtvarné salony).
- **Obec Borek** - dar na podporu sportu a kultury v obci.
- **Obec Dříteč** - studie veřejných přírodních ploch.
- **Obec Čeperka** - podpora obecní základní a mateřské školy.
- **Tyfloservis Hradec Králové** – projekt cvičné kuchyně pro nácvik sebe obslužných dovedností lidí s těžkým zrakovým postižením.

- **Záchranná brigáda kynologů Pardubického kraje** – příprava a podpora činnosti psovodů a jejich psů pro využití při pátracích a záchranných akcích.
- **Centrum pro dětský sluch Tamtam, o.p.s., Pardubice** – vybavení herny a tvůrčí dílny pro rodiny s dětmi se sluchovým postižením.
- **Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s., Chrudim** – víkendové sociálně terapeutické pobyty dětí z ústavních zařízení.
- **Sdružení pro pomoc zdravotně postiženým Apolenka – hiporehabilitace, Pardubice** – adopce hiporehabilitačního koně – veterinární péče, kování, krmení, ustájení.
- Podpůrné terapie pro handicapované děti ve **Středisku rané péče Pardubice a středisku Sluníčko Oblastní charity Hradec Králové**
- **MŠ, ZŠ a SŠ Daneta, Hradec Králové** – centrum vzdělávání, služeb a poradenství pro těžce zdravotně postižené.
- **Česká abilympijská asociace, Pardubice** - provozování dílen a tréninkové restaurace v Integrovaném centru sociálních aktivit Kosatec.
- **Základní škola a Praktická škola Svítání, Pardubice** - nákup pomocných stabilizačních pásů pro přepravu hendikepovaných dětí a klientů ve svozových autobusech.
- **Oddíl tělesně postižených sportovců Hvězda SKP Pardubice** – podpora činnosti oddílu.
- **Základní škola a Mateřská škola Lázně Bohdaneč** – vybudování keramické dílny v MŠ, učební pomůcky pro ZŠ.
- **Dětský domov Pardubice** – víceúčelové hřiště.
- **Klub dětem, Hradec Králové** – Veselé léto, kulturní program v dětských léčebnách, nemocnicích a domovech.
- **Studijní centrum BASIC, Pardubice** – projekt Dyslektik není hlupák.
- **Muzeum Východních Čech, Hradec Králové** – výstava Příroda Kunětické hory.
- **Městská knihovna Chrudim** – cyklus akcí Prázdninové čtvrtky.
- **Divadlo Drak, Hradec Králové** – Labyrint draku – ráj divadla a vzdělávání.
- **Knihovna města Hradce Králové** – projekt Knihovna bez bariér – knihovna pro neslyšící.
- **Krajská knihovna Pardubice** – Pohádka trochu jinak aneb muzikoterapií a arteterapií k rozvoji čtenářské dovednosti.

- **Smíření – hospicové sdružení pro Pardubický kraj** – arch. studie a projekt domu pro denní stacionář pro onkologicky a jinak vážně nemocné.
- **Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje** – injekční dávkovač.
- **Oblastní spolek Českého červeného kříže Chrudim** – pořízení automatického externího defibrilátoru.
- **Územní organizace svazu diabetiků Pardubice 1** – pohybové aktivity posilující fyzickou kondici zdravotně postižených seniorů diabetiků.
- **Rodinné integrační centrum Pardubice** – pravidelné setkávání rodičovské skupiny rodin s dětmi s poruchami autistického spektra.
- **SKP Centrum Pardubice** – pracovní stoly a židle pro ženy a děti v azylovém domě v Pardubicích.
- **Občanské sdružení rodičů při speciálních školách, Hradec Králové** – realizace divadelních představení souboru Slunovrat, ve kterém vystupují mentálně postižené děti.
- **Centrum pro zdravotně postižené a seniory Pardubického kraje, o.p.s.** zakoupení rehabilitačních a kompenzačních pomůcek do půjčoven v Pardubicích a Chrudimi.
- **Dětské rehabilitační centrum Lentilka, Pardubice** – příspěvek na rehabilitační přístroj Motren Duo 3 s využitím zejména pro děti s neurologickým onemocněním a ortopedickými vadami.
- **ACET ČR, Chrudim** – Zvol si život – přednášková činnost na školách – prevence rizikového chování (mezilidské vztahy, zdravý životní styl, problematika HIV/AIDS) .
- **Východočeská galerie v Pardubicích** – doprovodné pracovní listy k výstavě Svítání atd. – vtažení dětí hrou formou do tématu výstavy.
- **Kontrapunkt, o.s., Hradec Králové** – Zaber Hradec! – cyklus setkání s cílem poskytnutí podmínek pro aktivní využívání veřejných prostor města občany.