

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýzy prostředí vzdělávací instituce či její součásti pro
strategické rozhodování**

Bc. Adéla Lišková

**Diplomová práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Lišková**
Osobní číslo: **E15727**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýzy prostředí vzdělávací instituce či její součásti pro strategické rozhodování**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce bude analýza vzdělávací instituce či její součásti za účelem přípravy podkladů pro strategické rozhodování.

Osnova:

- Základní pojmy problematiky managementu
- Představení dané organizace
- Analýzy prostředí vzdělávací instituce či její součásti
- Doporučení dané organizaci

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

ALVIN C. BURNS, RONALD F. BUSH., Alvin C. Burns, Ronald F. Bush. Marketing research. Seventh international edition. Boston [etc.]: Pearson, 2014. ISBN 9780273768517.

BARTES, František. Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

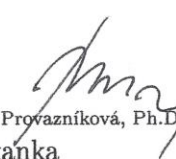
Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

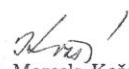
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2017

Bc. Adéla Lišková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce a jeho velkou trpělivost. Dále bych ráda poděkovala akademickým pracovníkům Ústavu správních a sociálních věd za jejich ochotu a spolupráci. Také bych ráda poděkovala své rodině a nejbližším přátelům za velkou podporu nejen při psaní diplomové práce, ale i během celého studia. Velké poděkování patří i mému příteli, který se mnou měl trpělivost a kdykoliv jsem se na cestě za vytyčeným cílem ztratila, ukázal mi ten správný směr.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu části vzdělávací instituce, přímo na Fakultu ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy managementu, rozhodování a sběru dat. Praktická část začíná popisem vzdělávacích institucí, který přechází do konkrétního představení Univerzity Pardubice a Fakulty ekonomicko-správní. Následně je analýza zaměřena na dotazníkové šetření absolventů, jejíž cílem je příprava podkladů pro strategické rozhodování dané části vzdělávací instituce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, Rozhodování, Vzdělávací instituce, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Dotazníkové šetření.

TITLE

Environmental analyzes educational institution or its components for strategic decision making

ANNOTATION

This thesis is focused on the analysis of part of the educational institution in this case to the Faculty of Economics and Administration at University of Pardubice. In the first part the basic concepts of management, decision making and data collection are explained. The practical part describes the educational institutions, and specific performance of University of Pardubice and the Faculty of Economics and Administration. Subsequently, the analysis is focused on survey of graduates which's aim is to prepare documents for strategic decision of the educational institutions.

.KEYWORDS

Management, Decision making, Educational institutions, University of Pardubice, Faculty of economics and administration, Survey.

OBSAH

Úvod	12
1. Základní pojmy problematiky managementu.....	13
1.1. Management.....	13
1.1.1. Prostředí managementu.....	14
1.2. Manažer	14
1.2.1. Předpoklady k manažerské práci	16
1.3. Základní manažerské funkce	16
1.3.1. Matice manažerských funkcí	18
1.4. Shrnutí.....	21
2. Rozhodování.....	23
2.1. Základní pojmy rozhodování	23
2.2. Typy rozhodovacích problémů	24
2.3. Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty.....	25
2.4. Struktura rozhodovacího procesu	26
2.5. Shrnutí.....	31
3. Sběr dat.....	33
3.1. Fáze sběru dat	33
3.2. Dotazníkové šetření	34
3.2.1. Tvorba dotazníku	34
3.2.2. Uspořádání dotazníku	35
3.2.3. Typy otázek.....	36
3.2.4. Vlastnosti dobrého dotazníku	37
3.2.5. Časté chyby v dotazníku	38
3.3. Shrnutí.....	38
4. Vzdělávací instituce v České republice	41
4.1. Univerzita Pardubice.....	44
4.2. Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice	50
4.3. Shrnutí.....	56
5. Analýza dotazníkového šetření absolventů Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.....	59
5.1. Dotazníkové šetření absolventů 2015	59
5.2. Dotazníkové šetření nových absolventů 2016	77
5.3. Shrnutí.....	91
6. Doporučení	95
Závěr	98
Použitá literatura	100
Seznam příloh.....	103

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	18
Tabulka 2: 1.A. Na kolik struktura a obsahová náplň předmětů splnila očekávání.	104
Tabulka 3: 1.B. Zajímavost a pestrost přednášek a cvičení.....	104
Tabulka 4: 1.C. Srozumitelnost výkladu přednášek a seminářů.....	104
Tabulka 5: 1.D. Možnost aktivního zapojení do výuky.....	104
Tabulka 6: 2. Vazba zaměstnání na vystudovaný obor	105
Tabulka 7: 3. Hodnota aplikovaných vědomostí ve vlastním zaměstnání získaných studiem	105
Tabulka 8: 4.A. Nejvíce využitelné poznatky v rámci pracovní aktivity	105
Tabulka 9: 4.B. Kategorizace vlastních odpovědí	105
Tabulka 10: 5.A. Nutná úroveň jazykových znalostí pro výkon zaměstnání	106
Tabulka 11: 5.B. Oblast jazykových úrovní pro výkon zaměstnání	106
Tabulka 12: 6.A. Oblast pracovní činnosti	106
Tabulka 13: 6.B. Kategorizace vlastních odpovědí	106
Tabulka 14: 7.A. Současná pracovní pozice.....	107
Tabulka 15: 7.B. Kategorizace vlastních odpovědí	107
Tabulka 16: 8. Současný hrubý měsíční příjem.....	107
Tabulka 17: 9. Doba od ukončení studia	108
Tabulka 18: 10. Absolvovaný studijní obor.....	108
Tabulka 19: 11. Evidence na Úřadu práce po ukončení studia na FES	108
Tabulka 20: 12.A. Základní kategorie volných výpovědí, názorů a komentářů.....	108
Tabulka 21: 12.B. Specifikace některých základních kategorií.....	109
Tabulka 22: Zastoupení respondentů dle studijních programů a doby od ukončení studia....	109
Tabulka 23: Hodnocení splnění očekávání struktury a obsahové náplně předmětů v závislosti na studijním programu	109
Tabulka 24: Hodnocení zajímavosti a pestrosti přednášek a seminářů dle absolvovaných studijních programů	109
Tabulka 25: Hodnocení možnosti aktivního zapojení do výuky dle absolvovaných studijních programů.....	110
Tabulka 26: Komentáře volných odpovědí respondentů dle studijních programů.....	110
Tabulka 27: Využití jazykových dovedností dle studijních programů	110
Tabulka 28: Evidence na Úřadu práce vzhledem k absolvovanému studijním programu.....	111
Tabulka 29: Výše hrubého měsíčního příjmu v závislosti na studijním programu	111
Tabulka 30: 1. Hodnocení kvality výuky.....	135
Tabulka 31: 2. Nejoblíbenější předměty.....	135
Tabulka 32: 3. Motivace ke studiu.....	135
Tabulka 33: 4. Splnění studiem na FES očekávání absolventů	136
Tabulka 34: 5.A. Pozitiva	136
Tabulka 35: 5.B. Ostatní pozitiva	136
Tabulka 36: 6.A. Negativa.....	137
Tabulka 37: 6.B. Předměty - negativa	137
Tabulka 38: 7. Hodnocení studijního oddělení.....	137
Tabulka 39: 8. Připomínky, vzkazy fakultě.....	138
Tabulka 40: 9. Rok zahájení studia.....	138
Tabulka 41: Forma studia	138
Tabulka 42: Studijní program	138
Tabulka 43: Rok zahájení v závislosti na formě studia	139
Tabulka 44: Hodnocení kvality výuky v závislosti na formě studia.....	139

Tabulka 45: Hodnocení kvality výuky v závislosti na roku zahájení studia	139
Tabulka 46: Rozložení studijních programů dle formy studia	139
Tabulka 47: Rozložení studijních programů v závislosti na roku zahájení	140
Tabulka 48: Hodnocení kvality výuky dle studijních programů	140
Tabulka 49: Hodnocení studijního oddělení v závislosti na formě studia.....	140
Tabulka 50: Hodnocení studijního oddělení v závislosti na roku zahájení studia.....	141
Tabulka 51: Hodnocení studijního oddělení v závislosti na studijním programu	141
Tabulka 52: Vzkazy pro vedení z hlediska formy studia.....	141
Tabulka 53: Vzkazy pro vedení dle roku zahájení studia.....	141
Tabulka 54: Rozdělení vzkazů pro vedení dle studijních programů	142

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf vývoje počtu studentů k 30.10. daného roku	47
Obrázek 2: Počet studentů v akreditovaných studijních programech.....	48
Obrázek 3: Počty odborníků z aplikační sféry podílející se výuce v akreditovaných studijních programech	49
Obrázek 4: Počty studentů podle typu a formy studia k 31.12.2015	52
Obrázek 5: Počty absolventů akreditovaných a uskutečňovaných studijních programů.....	53
Obrázek 6: Silné a slabé stránky Fakulty ekonomicko-správní.....	55
Obrázek 7: Příležitosti a hrozby Fakulty ekonomicko-správní	56
Obrázek 8: Graf doby od ukončení studia	60
Obrázek 9: Graf absolvovaných studijních programů	61
Obrázek 10: Graf zastoupení respondentů podle studijních programů a doby od ukončení studia.....	62
Obrázek 11: Graf hodnocení splnění očekávání struktury a obsahové náplně předmětů v závislosti na studijním programu	63
Obrázek 12: Graf hodnocení zajímavosti a pestrosti přednášek a seminářů dle studijních programů.....	64
Obrázek 13: Graf hodnocení srozumitelnosti výkladu dle studijních programů.....	65
Obrázek 14: Graf hodnocení možnosti aktivního zapojení do výuky dle absolvovaných studijních programů	66
Obrázek 15: Graf vlastních odpovědí	67
Obrázek 16: Graf specifikace základních kategorií	70
Obrázek 17: Graf komentářů volných odpovědí respondentů dle studijních programů.....	71
Obrázek 18: Graf využití jazykových dovedností dle absolvovaných studijních programů	73
Obrázek 19: Graf evidence respondentů na Úřadu práce vzhledem k absolvovanému studijním programu.....	76
Obrázek 20: Graf výše hrubého měsíčního příjmu v závislosti na absolvovaný studijní program.....	77
Obrázek 21: Graf zahájení studia respondentů	78
Obrázek 22: Graf rozdělení absolventů dle formy studia	79
Obrázek 23: Graf studijních programů	80
Obrázek 24: Graf roku zahájení studia v závislosti na formě studia	80
Obrázek 25: Graf rozložení studijních programů dle formy studia	81
Obrázek 26: Graf rozložení studijních programů v závislosti na roku zahájení.....	81
Obrázek 27: Graf hodnocení kvality výuky v závislosti na formě studia.....	84
Obrázek 28: Graf hodnocení kvality výuky v závislosti na roku zahájení studia.....	85
Obrázek 29: Graf hodnocení kvality výuky dle studijních programů	86
Obrázek 30: Graf hodnocení studijního oddělení v závislosti na formě studia.....	86

Obrázek 31: Graf hodnocení studijního oddělení v závislosti na roku zahájení studia	87
Obrázek 32: Graf hodnocení studijního oddělení v závislosti na studijním programu	87
Obrázek 33: Graf vzkazů pro vedení z hlediska formy studia.....	89
Obrázek 34: Graf vzkazů pro vedení dle roku zahájení studia	90
Obrázek 35: Graf rozdělení vzkazů pro vedení dle studijních programů	90

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Cit.	Citováno
FES	Fakulta ekonomicko-správní
GAČR	Grantová agentura ČR
MS	Microsoft
Resp.	Respektive
Sb.	Sbírka zákonů
SŠ	Střední škola
TAČR	Technologická agentura ČR
UPa	Univerzita Pardubice
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

ÚVOD

Vzdělávací instituce zasahují do téměř každého lidského života. Jejich působení má vliv na formování společnosti. Avšak vzdělávací instituce může být brána i jako samostatně se rozhodující a vydělávající podnik. Rozvoj vzdělávací instituce závisí na mnoha faktorech na ni působících, které mohou být danou institucí analyzovány a vyhodnoceny.

Diplomová práce se nejprve zaměřuje v teoretické části na vysvětlení základních pojmů managementu, kam se dle autorky řadí management jako pojem, prostředí managementu, manažer a základní manažerské funkce. Jelikož je práce zaměřena na strategické rozhodování, je podstatné čtenáře uvést do problematiky managementu, která na to úzce navazuje. Teoretická část se dále zaměřuje na rozhodování jako takové, kde jsou vysvětleny základní pojmy, typy rozhodovacích problémů, rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty a jaká je struktura rozhodovacího procesu. Jelikož se praktická část dotkne i dotazníkového šetření, obsahuje teoretická část i kapitolu o sběru dat, která se zaměřuje na dotazníkové šetření. Tam jsou vysvětleny základní postupy tvorby dotazníku, jak by měl vypadat, jak by měl být uspořádaný a jaké může obsahovat typy otázek. Kapitola je zakončena možnými chybami v dotazníku, kterým by se mělo předcházet.

Praktická část je uvedena obecným vymezením vzdělávacích institucí, na což navazuje představení konkrétní vysoké školy a její fakulty, na kterou se práce přímo zaměřuje. Autorka se rozhodla pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Ve vnějším prostředí se analýza zaměřuje na absolventy fakulty, z vnitřního prostředí se analyzuje zpětná vazba nových absolventů. Tělo práce je zaměřeno na analýzu dvojího dotazníkového šetření, které má za cíl zjištění zpětné vazby na Fakultu ekonomicko-správní z pohledu absolventů. Na základě získaných dat bylo vytvořeno doporučení pro vedení fakulty.

Cílem diplomové práce je analýza vzdělávací instituce či její součásti za účelem přípravy podkladů pro strategické rozhodování. Pro naplnění cíle byla vybrána Univerzita Pardubice, přímo Fakulta ekonomicko-správní. Z hlediska širě prostředí fakulty bylo vybráno pouze prostředí s cílovou skupinou absolventů.

Na základě dotazníkových šetření byla zmapovaná oblast subjektivních názorů absolventů, jež ukončili studium již po delší době, i nových absolventů. Zjištěné informace poslouží promožné další strategické rozhodování fakulty.

1. ZÁKLADNÍ POJMY PROBLEMATIKY MANAGEMENTU

Management je nedílnou součástí každého podniku, ale i společnosti jako takové. Principiálně se management promítá do počínání většiny lidí, ač si to neuvědomují, hlavně v malých podnicích. Management se zaměřuje na vhodné jednání některých jedinců v organizaci, avšak v každé době je jiné. Tedy je nepřeborné množství, jak by se daný manažer měl chovat, aby firma prosperovala, a samozřejmě je popsáno i mnoho způsobů, jak situace řešit. Bližší vysvětlení managementu je popsáno v následujících kapitolách.

1.1. Management

V překladu management znamená řízení, což v dnešní rychle se rozrůstající společnosti plně konkurence je velmi důležitým prvkem. Avšak na management je možné pohlížet z více úhlů pohledu.

Vědní disciplína

Význam managementu jako odborné disciplíny či oboru studia je charakterizován souborem přístupů, názorů, doporučení, principů, technik a metod, které manažeři užívají k zvládnutí manažerských funkcí a k dosažení soustavy cílů organizace (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 12).

Management může být brán jako vědní disciplína, která pouze doporučuje fakta, jež nejsou nezvratná. Doporučení podaná na začátku 20. století jsou již v dnešní době překonaná a nahrazená novými poznatky. Management neuvádí univerzální návody, je pouze směsicí názorů, přístupů a závěrů. Avšak management se opírá o více vědních disciplín, jako je matematika, ekonomie, psychologie, statistika atd. (Veber, 2000, s. 19).

Skupina lidí

Druhý úhel pohledu poukazuje na určitou skupinu lidí, jež je brána z pohledu podniku či organizace. Pojmem management je označována skupina řídicích pracovníků, manažerů. Základní dělení těchto manažerů je ve třech stupních, od manažerů první linie přes střední management až po vrcholový management (Buchta a Siegl, s. 9).

Management je na jedné straně označení funkce, tedy řízení výkonnými řídicími pracovníky podniku dle záměrů jeho vlastníků, a na straně druhé jde o označení určité skupiny lidí, jež tuto funkci vykonávají. Řízení je bráno z pohledu celé jednotky, ale také z určité ucelené

podnikové činnosti, kdy se hovoří o managementu finančním, personálním, informačním atd. (Veber, 2000, s. 19).

Vedení lidí

Třetí pojetí managementu je nejužším pohledem na tuto problematiku zabývající se přímo vedením lidí. V případě špatného řízení i sebelépe technicky vybavená organizace s kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu. Management je tedy brán, jako umění dosáhnout, aby lidé dělali to, co je třeba (Veber, 2000, s. 18).

Management je v tomto smyslu brán jako vykonávání úkolů prostřednictvím podřízených pracovníků. Manažeři musí umět své podřízené vést, tak aby se plnily cíle dané organizace.

1.1.1. Prostředí managementu

Prostředí je nedílnou součástí každého podniku, protože žádná společnost nemůže žít ve „vakuu“. Konkrétní podmínky určují způsob řízení organizace, kde se dle rozdílných podmínek prostředí musí i měnit způsob řešení problémů. I přes pořád se opakující stejný problém je jeho řešení odlišné v závislosti na měnícím se prostředí v průběhu času. Proto mnoho různých vnějších a vnitřních faktorů ovlivňují činnost manažera (Cimbálníková, 2009a, s. 21; Veber, 2000, s. 23).

Základní dělení prostředí je na vnější a vnitřní, přičemž **vnější prostřední** je možné ještě rozdělit dle způsobu ovlivnění na **přímé a nepřímé**. Fungování organizace, které je přímo ovlivněno vnějším prostředím se někdy označuje jako mikroprostředí organizace, do kterého spadají zákazníci, konkurenti, dodavatelé, odběratelé apod. Makroprostředí pak označuje nepřímé působení vlivů vnějšího prostředí na organizaci, kam lze zařadit technologické, ekonomické, politické a legislativní, kulturní a sociální a mezinárodní vlivy. Do **vnitřního prostředí** jsou zahrnuty faktory, jež jsou součástí organizace a ovlivňují každodenní manažerskou činnost, kam spadají zaměstnanci, finančních zabezpečení společnosti, know-how, technické a materiální zabezpečení atd. (Cimbálníková, 2009a, s. 21-22).

1.2. Manažer

Postavení manažera se v průběhu času vyvinulo z dob soukromého podnikání, kdy jediná osoba zahrnovala roli jak vlastníka, manažera tak i zaměstnance, do dnešní podoby velkých organizací, kde má manažerské postavení více úrovní. Rozlišují se role vlastníků, která obsahuje rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace, v dnešní době

i kontrolu a sledování práce manažerů. Zaměstnanci jsou specifikováni realizací stanovených úkolů, jež jsou zadány od manažerů. Rozvíjející se společnost se snaží i zaměstnance zapojovat do manažerských kompetencí, což může zahrnovat nejen rozhodování, ale i podíl na zisku společnosti, případně určitý druh vlastnictví (Veber, 2000, s. 20).

Manažerské postavení je specifikováno řídicími schopnostmi, rozhodovací kompetencí a hlavně zaměstnanci, kteří pracují pod manažerem. Zjednodušeně řečeno se rozlišují tři úrovně manažera, to však není podmínkou, protože každá organizace má jinou hierarchii, a tedy i jiné požadavky na manažery (Cimbálníková, 2009a, s. 14-15).

Manažer první linie

Manažeři první linie zahrnují postavení v podniku v podobě mistrů, vedoucích dílen, dispečerů v dopravě, vedoucích administrativního úseku apod. Jsou nadřazeny pouze výkonovým pracovníkům (Buchta a Siegl, 2005, s. 11).

Jejich hlavní náplní je vedení pracovníků, kontrola, případně řešení problémů týkajících se provozu jejich úseku. Často jsou tito manažeři nazýváni jako provozní manažeři (Cimbálníková, 2009a, s. 15).

Střední manažeři

Velmi početnou a rozmanitou skupinu tvoří střední manažeři, kteří jsou řídicími pracovníky různých útvarů v podniku. Těmito útvary se rozumí výroba, vývoj, zásobování, kontrola, finance, prodej, nákup, personalistika atd. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 104).

Střední manažeři jsou nadřízenými liniových manažerů, případně odpovídají i za řízení řadových pracovníků podniku. Názvy funkcí středních manažerů mohou být pro příklad stavbyvedoucí, vedoucí úseku, ředitel odboru apod. (Cimbálníková, 2009a, s. 15).

Poskytování a získávání informací je hlavní náplní práce těchto manažerů. Dle J. Vebera (2000, s. 21) získávání a poskytování informací zabere střednímu manažerovi 40 % jeho pracovního času.

Vrcholoví manažeři

Vrcholoví manažeři, také nazývaní top manažeři, vytvářejí hospodářskou politiku podniku, také řídí a koordinují všechny činnosti v organizaci (Váchal a Vochozka, 2013, s. 104).

Názvy funkcí top manažerů mohou být: generální ředitel, ředitel divize, či náměstek ředitele. Při vykonávání manažerských činností, jako jsou organizování, vedení lidí a kontrola plnění

stanovených cílů, je jejich hlavní náplní práce hlavně formulování organizační strategie (Cimbálníková, 2009a, s. 15).

Vrcholoví manažeři jsou zvláště důležití pro podnik, jelikož na jejich počínání závisí konečné výsledky. Tito manažeři přebírají odpovědnost za vlastníky organizace, což je relativně odděluje od podniku (Veber, 2000, s. 22).

Rozhodujícím prvkem rozdělení manažerů do výše zmíněných úrovní může mít souvislost s předpoklady, které by úspěšný manažer měl ovládat. Těmto předpokladům se věnuje následující kapitola.

1.2.1. Předpoklady k manažerské práci

Předpoklady k manažerské práci jsou rozděleny do dvou kategorií. První oblast zahrnuje vrozené předpoklady manažera, v nichž se nachází potřeba řídit, potřeba moci, schopnost vcítit se a přirozená autorita (Buchta a Siegl, 2005, s. 11).

Druhá oblast předpokladů obsahuje získané zkušenosti, dovednosti. Vše, co se manažer může naučit. Tato oblast zahrnuje prvky, které mohou být rozděleny do tří skupin: dovednosti koncepční, lidské a technické. Užívání postupů, technik a znalosti řízených útvarů spadá do úrovně **technických dovedností**. **Lidské dovednosti** zahrnují schopnost pracovat s lidmi, umění motivovat a porozumět ostatním pracovníkům. Schopnost vidět podnik jako celek a umění chápat jednotlivé na sebe navazující části organizace, což vede ke způsobilosti předvídat, jak změny jednotlivých částí podniku ovlivňují celek, zahrnuje **dovednost koncepční** (Cimbálníková, 2009a, s. 17).

Osobnost manažera je tvořena syntézou složek: schopností, dovedností, znalostí, vlastností, potřeb, motivů, postojů a hodnot. Avšak ideální vlastnosti manažera jsou pro každou úroveň odlišné, a tedy i těžko definovatelné (Cimbálníková, 2009a, s. 16).

Osobnost manažera má velký vliv na funkce, jež vykonává při každodenní práci. Manažerskými funkcemi se zabývá následující kapitola.

1.3. Základní manažerské funkce

Manažerské funkce jsou nedílnou součástí schopností každého manažera. Bez těchto činností, které má vykonávat, by jeho práce byla „polovičatá“. Avšak i v této oblasti je mnoho odlišných názorů na základní manažerské funkce. Některé z těchto názorů jsou předloženy níže v této kapitole.

Dle J. Vebera (2000, s. 19) je důležité, aby řízení bylo propojeno jak vertikálně, tak i horizontálně, pracovníky a útvary podniku prostřednictvím:

- plánování,
- implementace,
- organizování
- a kontroly.

Rozhodování je součástí každé řídicí činnosti, tedy představuje zvláštní postavení mezi manažerskými funkcemi.

Dle L. Cimbálikové (2009a, s. 11) se do základních manažerských funkcí řadí:

- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrolování.

Nejužívanějším členěním manažerských funkcí je považován tento výčet činností, jež je dále v kapitole podrobněji popsán (Koontze a Weihrich, 1993 cit. podle Buchta a Siegl, 2005, s. 13):

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

Výše zmíněné funkce se zařazují do skupiny s označením **sekvenční manažerské funkce**. Je to z toho důvodu, že jsou vykonávány postupně (po sekvencích), avšak není zde vyloučena možnost částečného překrytí (Cimbáliková, 2009a, s. 11).

Sekvenční manažerské funkce jsou prostoupeny **průběžnými manažerskými funkcemi**, někdy také označované jako paralelní manažerské funkce, kterými jsou (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 68):

- analyzování,

- rozhodování,
- implementace.

1.3.1. Matice manažerských funkcí

Pro ucelenější pojetí manažerských funkcí, jak sekvenčních, tak i průběžných, se uvádí maticové zobrazení, kde je přehledně znázorněna propojenost těchto činností.

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

		Paralelní funkce		
		Analýza	Rozhodování	Implementace
Sekvenční funkce	Plánování			
	Organizování			
	Výběr pracoviště			
	Vedení lidí			
	Kontrola			

Zdroj: upraveno dle (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 69)

Maticové zobrazení manažerských funkcí jasně znázorňuje dva procesy. Prvním z nich je postupnost po sobě jdoucích činností od plánování až po kontrolu, zatímco druhý proces znázorňuje paralelní činnosti, které prostupují všemi postupnými funkcemi, od analýzy přes rozhodnutí až po následnou implementaci (Cimbálníková, 2009a, s. 11).

Je důležité znát význam jednotlivých pojmů maticového zobrazení manažerských funkcí. Vysvětlení je systematicky bráno dle rozdělení činností na sekvenční a paralelní. Do nejužívanějších sekvenčních manažerských funkcí se řadí: plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola. Paralelní činnosti zase obsahují již dříve zmíněnou: analýzu, rozhodování a implementaci.

Plánování

Je začátečním procesem, který určí stanovení cílů a cestu k jejich dosažení. Plánování je nedílnou součástí manažerské činnosti, bez které nemůže být strategie podniku úspěšně naplněna.

Tato činnost vychází ze zajištění informací, které vedou k identifikaci a vymezení výchozí situace. V části plánování je stanovení cílů bráno z hlediska hierarchického, prostorového a časového uspořádání. Následné vypracování návrhů, jak cílů dosáhnout, jejich postupů a možností. Výběr vhodného scénáře plánu již koresponduje s rozhodováním,

kteřé počítá i s možnými omezujícími podmínkami realizace. Konečným krokem je stanovení postupu realizace zvoleného plánu a případné přizpůsobení na měnící se podmínky (Vodáček a Vodáčková, 2013, s.69-70).

Organizování

Stanovené cíle organizace jsou výchozím bodem pro organizování. Zřízení účelné organizační struktury pro pracovníky znamená, že všechny zdroje a úkoly jsou přiděleny příčinným osobám k úspěšnému dosažení zadaných cílů (Cimbálníková, 2009a, s. 11).

Při organizování se sdružují lidi do dílčích pracovních kolektivů, aby se dosáhlo správné kvality práce, pružné reakce na změny atd. Vše musí korespondovat se zvoleným kritériem výběru plánu z předchozího procesu. V činnosti organizování jsou vymezeny povinnosti, kvalifikace a příslušná odpovědnost jednotlivých pracovníků i skupin (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 70).

Výběr a rozmístění pracovníků

Výběr a rozmístění pracovníků je úzce spojován s výše zmíněnou organizací a organizační strukturou, kterou tvoří kvalifikovaní pracovníci. V této oblasti je kladen nárok hlavně na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků. Tato část je závislá nejen na komunikaci ve vztahu podřízený a nadřízený, ale i jako rovnoprávný vztah spolupracovníků a útvarů. Plnění všech potřebných úkolů je zajištěno přímým i nepřímým usměřňováním a koordinací jednotlivců i kolektivu. Přímým usměřňováním je rozuměno ve smyslu příkazů, instrukcí, norem apod., nepřímé usměřňování zahrnuje metody hmotné i nehmotné stimulační, různé formy motivace a nepřímých doporučení (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 70-71).

Vedení lidí

Prospěch organizace úzce souvisí s vedením lidí. Jejich motivace, stimulační a ovlivňování vede k dosahování vytyčených cílů organizace (Cimbálníková, 2009a, s. 11).

Vedení lidí již není jen otázkou vztahu a komunikace podřízený – nadřízený, ale v dnešní době sem spadají i otázky ohledně racionality a skrytých zájmů v chování spolupracovníků. Otázka míry autonomie v důležitém rozhodování, zodpovědnosti i výkonné pravomoci jsou spjaty s procesy organizování a dokazují, že lidé mají v managementu vždy mimořádný význam (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 71).

Kontrolování

Kontrolování je konečným procesem, ale i začátkem nového procesu. Poukazuje na dodržení stanovených cílů a plánů, čímž porovnává, zda realita odpovídá naplánovaným požadavkům (Veber, 2000, s. 92).

Charakteristickým rysem tohoto procesu je měření kvality či kvantity průběžných a konečných výsledků manažerské činnosti. Kontrola je spíše informačního charakteru (Vodáček a Vodáčková, 2013, s.71).

Následující podkapitoly jsou zaměřené na paralelní funkce, které prolínají všechny fáze sekvenčních manažerských funkcí.

Analyzování

Analyzování řešených problémů je jednou z paralelních funkcí, která má účelně dosáhnout k pochopení obsahové stránky dané sekvenční manažerské funkce. Informační podklady vzniklé díky analyzování jsou nápomocné dalším paralelním funkcím, jako je rozhodování a implementace. Tato paralelní funkce může být, jak podceněna, tak i přeceněna vedoucími pracovníky. Podceněním analyzování je nedostatečné věnování pozornosti při analýze dané sekvenční funkce, což může vést ke špatnému vyhodnocení situace a následného dalšího postupu při řešení. Údaje závislé na analýze tímto přístupem mohou být chybné a nepřesné. Naproti tomu se může analýza přecenit, což je nazváno i jako „paralýza analýzou“. Tento jev se zaobírá neúměrnou analýzou rozborů problému, jež přesahují objektivní potřebu poznání obsahové náplně sekvenční manažerské funkce, což brzdí proaktivní myšlení a jednání manažerů (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 71-72).

Rozhodování

Rozhodování je další paralelní funkcí, jež následuje po analýze. Tato funkce má za úkol výběr vhodného řešení, což je spojeno s porovnáním cílů sekvenční funkce s omezujícími podmínkami, jež byly pro daný proces zadány (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 72).

Implementace

Implementace znamená převedení naplánovaného řešení do reality. Tento proces je konečným vrcholem paralelních funkcí pro danou sekvenční funkci.

I přes samozřejmost tohoto procesu je v realitě implementace náročná hlavně z hlediska prosazování cílů a postupů náročného rozhodnutí různým pracovníkům a útvarům

ve společnosti s jejich technologickými, informačními, technickými a dalšími možnostmi (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 73).

1.4. Shrnutí

Management jako nedílná součást každého podniku je překládán do českého jazyka jako řízení. Což je důležitým prvkem pro dobré fungování společnosti. Na management se však pohlíží z více úhlů pohledu, kdy je buď chápán jako vědní disciplína, skupina lidí, nebo vedení jako takové.

Prostředí managementu je rozděleno na vnější a vnitřní, přičemž vnější se dělí ještě na přímé a nepřímé. Vliv prostředí zásadně ovlivňuje chod společnosti a výkonnost manažera, samozřejmě i způsob řešení určitého problému.

Dalším důležitým pojmem dle autorky je samotný manažer. Tato role je specifikována podřízenými pracovníky, schopnostmi, uměním vést a rozhodovací kompetencí. Základní dělení manažerů je na manažery vrcholové, střední a manažery první linie. Střední manažeři jsou nejpočetnější skupinou manažerů a řídí různé útvary v podniku. Jejich podřízení jsou manažeři první linie, kteří vedou a kontrolují svoje podřízené pracovníky. Další skupina manažerů jsou vrcholoví manažeři, kteří jsou nadřízení střednímu managementu a jejich hlavní náplní práce je formování organizační strategie.

V návaznosti na pojem manažera se pojí i základní manažerské funkce. V této oblasti se vyskytuje mnoho názorů, co vše by měly obsahovat tyto funkce, ať již to je plánování, organizování, vedení či kontrola. Autorka zvolila k bližšímu rozebrání pět fází podle Koontze a Weihricha, do kterých se řadí: plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolování. Tyto funkce se řadí do sekvenčních manažerských funkcí, protože se vykonávají postupně. Avšak také existují paralelní manažerské funkce, které zasahují do každé sekvenční manažerské funkce. Paralelní funkce obsahují položky jako je analyzování, rozhodování a implementace. Grafické znázornění návazností těchto funkcí ukazuje matice manažerských funkcí.

Prvotním procesem sekvenčních funkcí je plánování, které mapuje situaci a identifikuje cíle, jež mají být splněny. Naplňuje se vhodná cesta ke splnění těchto cílů. Následuje funkce organizování umožňující rozdělit jednotlivé úkoly, kompetence a povinnosti v korespondenci s vytyčeným plánem jednotlivým pracovníkům, či pracovním skupinám, aby se dosáhlo nejvyšší kvality k dosažení cílů. Výběr a rozmístění pracovníků úzce souvisí s funkcí

organizování, avšak v této etapě je důraz kladen hlavně na odborné a profesní předpoklady jednotlivých pracovníků. Vedení lidí je nejen zaměřeno na vztah nadřízený - podřízený, ale také na motivaci, stimulaci a ovlivňování podřízených pracovníků k dosažení vytyčených cílů. Kontrola je konečnou etapou, která zjišťuje, zda skutečnost odpovídá očekáváním.

U paralelních manažerských funkcí je prvotní etapou analyzování, které napomáhá k obsahovému pochopení sekvenčních manažerských funkcí. Následující fází je rozhodování, které určuje konečné řešení dané problematiky. Celý proces je zakončen implementací, což znamená převedení vybraného řešení do reality.

2. ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování, jež náleží do paralelních manažerských funkcí, je nedílnou součástí každé sekvenční manažerské funkce. Tento proces předchází analýze řešených problémů a následuje po něm implementace vybraného řešení, což zasahuje do každé činnosti manažera.

Ať se jedná o nevýznamná, nebo o strategicky důležitá rozhodnutí, jež ovlivňují zásadním způsobem chod organizace, všechna tato rozhodnutí mají určitý vliv na podnik (Buchta a Siegl, 2005, s. 112).

Rozhodování je proces výběru mezi dvěma či více variantami jednání. Při manažerském rozhodování jde spíše o kombinaci vědy a umění rozhodovat. Efektivnost fungování a budoucí prosperita podniku se odvíjí od kvality a výsledků procesů rozhodování. Nekvalitní rozhodnutí může významným způsobem ovlivnit podnikatelský neúspěch (Veber, 2000, s. 31).

2.1. Základní pojmy rozhodování

Rozhodovací proces je postup, při které dochází k řešení rozhodovacích problémů. Základním atributem při rozhodování je proces volby, což znamená posouzení jednotlivých variant a výběr rozhodnutí, tj. optimální varianty určené k realizaci (Veber, 2000, s. 34).

Do **rozhodovacího problému** se nezařazují problémy pouze s jedinou variantou řešení. Rozhodovací problém má tedy více variant realizace. Avšak problém jako takový lze charakterizovat existencí odchylky mezi žádoucím stavem určité složky okolí rozhodovatele a jejím skutečným stavem (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 95).

Normativní teorie rozhodování je jedním z dalších základních pojmů rozhodování. Tato teorie poskytuje návody řešení rozhodovacích problémů a aplikací takových modelů, aby se dosáhlo žádoucí kvality rozhodnutí. Naproti tomu **deskriptivní teorie rozhodování** se spíše zabývá popisem, analýzou a hodnocením již proběhlých rozhodovacích procesů (Veber, 2000, s. 33).

Při vzniku problému, manažer určí postup jeho řešení a tím i typ manažerského rozhodnutí. Prvním typem je **programované rozhodnutí**, které se využívá u opakovatelných problémů a řeší se běžným postupem, jež nevyžaduje velké úsilí ani nadbytečný čas. Tyto problémy jsou na denním pořádku každého manažera. Na druhou stranu se manažer může setkat s **neprogramovaným rozhodnutím**, které je spojeno se specifickými, ojedinělými a nestrukturovanými problémy. Takové rozhodnutí vyžaduje odlišení a někdy i ojedinělé řešení,

jež může být spojeno s mimořádnou důležitostí daného rozhodnutí (Cimbálníková, 2009a, s. 37).

Důležitým prvkem při rozhodování není typ rozhodnutí, ale také i typ rozhodovacího problému. Toto dělení popisuje následující kapitola.

2.2. Typy rozhodovacích problémů

Jedním ze základních členění rozhodovacích problémů je členění na dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy z hlediska jejich složitosti a možnosti algoritmizace (Veber, 2000, s. 31).

Dobře strukturované rozhodovací problémy

Pro tyto problémy existují rutinní postupy řešení a zpravidla se opakovaně řeší na operativní úrovni řízení. Dobře strukturované problémy jsou také označovány jako jednoduché, programovatelné, resp. algoritmizovatelné. Charakteristickým rysem těchto problémů je, že jejich proměnné lze vesměs kvantifikovat a mají zpravidla jediné kvantitativní kritérium hodnocení. Příkladem dobře strukturovaného problému může být rozhodování o vytížení výrobní linky, stanovení velikosti objednávky atd. (Buchta a Siegl, 2005, s. 115).

Špatně strukturované rozhodovací problémy

Takovéto problémy jsou svým způsobem do určité míry nové a neopakovatelné. Zpravidla se řeší na vyšších úrovních řízení, kde řešení těchto problémů vyžaduje tvůrčí přístup, využití rozsáhlých znalostí, zkušeností a intuice. U těchto problémů neexistuje standartní postup jejich řešení. Pro špatně strukturované rozhodovací problémy je specifická (Veber, 2000, s. 40):

- existence více faktorů ovlivňujících řešení určitého problému, kdy některé faktory nemusí být známy, pouze část je kvantifikovatelná a vazby mezi nimi jsou složité a proměnlivé;
- náhodnost změny některých složek okolo firmy, ve které řešení problému probíhá, příkladem mohou být náhodné změny technologického, technického, sociálního a ekonomického okolí;
- větší počet kritérií hodnocení variant řešení, z nichž některá jsou kvalitativního charakteru;
- složitá interpretace informací požadovaných pro rozhodnutí a proměnných popisující okolí.

Avšak dobře a špatně strukturované problémy nejsou pouze černo-bílou paletou rozhodovacích problémů. Často se stává, že některé problémy nelze definovat jako dobré, nebo špatné, ale že obsahují část z obou složek. Proto jsou spíše tyto problémy brány abstraktně. Může se stát, že problémy řešené na operativní úrovni mohou obsahovat prvky nových situací, a tedy pro řešení vyžadují více kreativity. Naopak u některých špatně strukturovaných problémů může při opakovaném řešení podobná situace poskytnout určité zkušenosti potřebné pro zjednodušení řešení budoucího problému (Veber, 2000, s. 41).

Existuje nejen dělení rozhodovacích problémů, ale i rozhodovacích procesů. Toto dělení rozlišuje rozhodování ve třech situacích. Podrobnější informace jsou v následující kapitole.

2.3. Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty

Rozhodovací procesy v tomto členění vychází z předpokladu, do jaké míry je rozhodovatel informován o budoucích hodnotách faktorů ovlivňujících důsledky variant rozhodování. Rozhodovací procesy se tedy člení do tří kategorií a to na: rozhodování za jistoty, rozhodování za rizika a rozhodování za nejistoty (Duchon a Šafránková, 2008, s. 123-124).

Avšak při rozhodování je také důležitý postoj rozhodovatele k riziku. Tento postoj ovlivňuje budoucí volbu podnikatele či manažera v procesu rozhodování. Pokud má **rozhodovatel averzi k riziku**, tak vyhledává varianty méně rizikové oproti možnosti zatížené rizikem. Naopak u **rozhodovatele se sklonem k riziku** je jeho volba zaměřená na variantu zatíženou rizikem, avšak s vidinou zvláště dobrého výsledku, která je spojena i s větším nebezpečím špatného výsledku. U **rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku** jsou oba póly, jak averze, tak i sklon k riziku, vzájemně vyrovnané (Veber, 2000, s. 43-44).

Rozhodování v podmínkách jistoty

Toto rozhodování nastane v situaci, kdy rozhodovatel přesně ví, který stav nastane, a jaké budou důsledky variant. Rozhodování v podmínkách jistoty je poměrně jednoduché, pokud je stanoven jeden jednoznačný cíl, případně pokud jsou cíle v doplňkovém, nebo neutrálním vztahu. Při jednokriteriálním rozhodování každé variantě odpovídá jistý užitek a je vybrána varianta s největším užitekem. Pokud jsou však cíle v konkurenčním postavení, je rozhodovatel nucen přistoupit k rozhodování mezi variantami, kde některá kritéria mohou být v negativním vztahu, kdy volba vhodnější alternativy podle jednoho kritéria je zároveň méně výhodná podle jiného kritéria. V těchto případech se uplatňují tato pravidla (Buchta a Siegl, 2005, s. 117):

- jedno kritérium je považováno za rozhodující a ostatní kritéria jsou dočasně ignorována,
- u každého kritéria je stanovena mezní hranice pod níž se rozhodovatel nechce dostat a následně jsou podle toho postupně vylučovány nevhodné varianty.

Rozhodování v podmínkách rizika

Rozhodovací proces za rizika se vyznačuje znalostí rozhodovatele možných budoucích situacích, které mohou nastat, a tím i důsledků variant, jež tyto situace přinášejí. Současně jsou známi i pravděpodobnosti nastalých stavů (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 124).

Ve fázi hodnocení variant a výběru varianty určené k realizaci hraje významnou roli postoj rozhodovatele k riziku, jež je výše popsán v kapitole 2.3. *Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty* (Veber, 2000, s. 43).

Rozhodování v podmínkách nejistoty

Rozhodování v podmínkách nejistoty může být chápáno z pohledu nemožnosti spolehlivě stanovit budoucí hodnoty rizikových faktorů ovlivňujících důsledky a účinky volby variant. Nejistota se vyznačuje i nemožností spolehlivého stanovení důsledků a účinků rozhodnutí. Hodnoty stanovených kritérií se mohou do určité míry odchylovat od předpokládaných výsledků, kdy mohou nastat dva stavy: nežádoucí odchylky, které se mohou projevit například vyššími náklady a nižšími ekonomickými efekty, a pak žádoucí odchylky. Výběr vhodné volby je jako u rozhodování v podmínkách rizika závislý na postoji rozhodovatele k nejistotě, případně k riziku (Veber, 2000, s. 42).

Další nedílnou součástí kapitoly rozhodování je samotná struktura rozhodovacího procesu. Touto strukturou se zabývá následující kapitola.

2.4. Struktura rozhodovacího procesu

Manažer pro dosažení požadovaného stavu může používat proces rozhodování. Tento akt v obecném pojetí znamená reakci manažera na vzniklou situaci, z čehož vyplývá, že rozhodování je proces analyzování, hledání řešení a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí. Mnoho manažerů v rozhodování chybí tím, že řeší problémy intuitivně. Nesystematické řešení problému je způsobeno nedodržováním doporučených technik. Tedy rozhodování není pevným postupem, ale sekvenčním procesem, který se dělí na etapy (Cimbálníková, 2009a, s. 38).

Etapy rozhodovacího procesu mohou být rozděleny více způsoby. Jedno z dělení může být agregované, tedy rozdělené do relativně malého počtu etap. Avšak v této kapitole se řeší detailnější dekompozice rozhodovacího procesu, kde se rozlišuje větší počet etap, v našem případě jich je osm (Veber, 2000, s. 35-39):

- 1) identifikace rozhodovacího problému,
- 2) analýza a formulace problému,
- 3) definování variant řešení,
- 4) určení kritérií hodnocení,
- 5) stanovení důsledků variant,
- 6) hodnocení a výběr varianty určené k realizaci,
- 7) implementace zvolené varianty,
- 8) kontrola výsledků.

V následujících podkapitolách jsou výše zmíněné etapy detailněji rozebrány. V některých rozhodovacích procesech není nutné všechny etapy procházet do detailu. Předpokládá se, že toto rozdělení je spíše pro rozhodování neprogramových problémů (Cimbálníková, 2009a, s. 38).

Identifikace rozhodovacího problému

První etapou rozhodovacího procesu představuje identifikace problému, protože k řešení problému nelze přistoupit dříve, než je problém identifikován. Uvědomění si daného problému je založeno na systematickém získávání, analyzování a vyhodnocení informací různého druhu o firmě i jejího okolí. Díky těmto informacím mohou být rozpoznány situace, které mohou mít pro firmu negativní důsledky a vyžadují řešení. Je doporučeno rozdělit problémové situace na dílčí problémy kvůli jejich složitosti a komplexnosti, a následně stanovit priority jejich řešení (Veber, 2000, s. 35).

„Při identifikaci problému se manažeři opírají o několik různých identifikátorů:

- *odchylka od dřívější výkonnosti nebo odchylka od plánu,*
- *vnější kritika,*
- *potřeba změny,*
- *příležitost rozvoje.“* (Cimbálníková, 2009a, s. 40)

Cimbálníková přesně vystihla identifikátory určující problém. Takto výše vypsaná kritéria dle autorky pohánějí k uvědomění si problému a posunují jedince k úspěšnému řešení.

V situacích, kdy okolnosti vyžadují řešit více problémů najednou, které jsou neodkladné a mohou mít negativní dopady na společnost při jejich nevyřešení, je potřeba přijmout určitá opatření. Tato opatření mají tlumit nepříznivé následky problémů a mají zpravidla dočasný charakter zaměřený na zjišťování a odstraňování nepříznivých příčin, dokud nedojdou k vlastnímu vyřešení problému (Buchta a Siegl, 2005, s. 113).

Analýza a formulace problému

Tato etapa se zabývá bližším poznáním problémové situace, kde je důležité především posouzení, zda je známa příčina daného problému. Pakliže příčina známa není, je důležité zjistit, zda je nutné k řešení problému příčinu znát. Některé problémy mají známe příčiny, jiné problémy mohou mít příčiny neznámé, avšak znalost těchto příčin není podstatná pro řešení dané situace, neboť jsou neovlivnitelné. Problémy, u kterých příčiny neznáme, avšak jejich znalost je podstatná pro řešení dané situace, obsahují i analýzu stanovení příčin. Dalším krokem v analýze je specifikace podstatných stránek a faktorů problému i jejich vzájemné vazby, také posouzení vývojové tendence problému a jeho organizačního kontextu. Nedílnou součástí analýzy je i vymezení okruhu zainteresovaných lidí, útvarů či organizací a stanovení cíle řešení problému. Vlastní formulace problému, jež má zásadní význam pro kvalitu řešení, je konečným produktem této etapy (Veber, 2000, s. 36).

Definování variant řešení

Tato etapa je vysoce náročná na tvůrčí schopnosti řešitelů vyžadující zpracování co nejširšího konceptu odlišných variant řešení. Optimální variantu řešení určenou k realizaci je možné vybrat pouze ze souboru variant. Čím je počet zpracovaných variant menší, tím menší naděje je na dosažení skutečně dobrého řešení. Naproti tomu při velkém souboru variant je rozhodování mnohem obtížnější. Při řešení rozhodovacích problémů je dobré využití týmové práce a skupinových příprav, kde působí více pracovníků s odlišnou profesní orientací, což přispívá k rozmanitým nápadům na řešení dané situace. Problém je možné řešit i pomocí aplikace metod podporující tvorbu variant, jako je brainstorming, morfologická analýza, brainwriting atd., či využití modelové a výpočetní techniky u určitých typů problémů (Cimbálníková, 2009a, s. 42-43).

Určení kritérií hodnocení

Formulace kritérií hodnocení je předpokladem pro hodnocení a výběr varianty určené k implementaci. Tato kritéria jsou vybrána rozhodovatelem pro dosažení stanovených cílů řešení a slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant. Hodnocení kritérií je zpravidla odvozeno od stanovených cílů řešení problému, ale také je možné podpořit tento výběr hledáním možných nepříznivých důsledků a účinků variant, identifikací odlišností a rozdílů možných řešení, případné vymezení subjektů, jež mohou být dotčeny určitým řešením problému. Kritéria hodnocení se dělí buď na kvantitativní, což jsou hodnoty vyjádřené zpravidla v číselné podobě, anebo kvalitativní, kdy hodnocení je vyjádřeno slovně. Kritéria hodnocení by také měla splňovat jisté požadavky, mezi něž patří především úplnost a neredundance. U úplnosti by měl soubor kritérií umožnit posouzení a zhodnocení všech přímých a nepřímých, pozitivních i negativních důsledků variant. U neredundance má každý aspekt vcházet do hodnocení pouze jednou (Veber, 2000, s. 37).

Stanovení důsledků variant

Stanovení důsledků variant je spjato s definováním variant řešení a určení kritérií hodnocení. Náplní této etapy je zjištění předpokládaných dopadů a účinků jednotlivých možností z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení. V případě rozsáhlejších souborů variant je určení důsledků možností rozhodování pracné a časově náročné. Avšak v některých případech je možné využití modelové a výpočetní techniky, a to zvláště u dobře strukturovaných problémů případně u některých kvantitativních důsledků špatně strukturovaných problémů (Cimbálníková, 2009a, s. 41-42).

Využití modelové a výpočetní techniky však v některých případech není možné, a proto je třeba použít znalostí odborníků z oblastí, jež důsledky a účinky variant zahrnují. Tomuto způsobu řešení se říká expertní odhad či výpověď. Výběr v hodných odborníků má vliv na kvalitu stanovených důsledků variant. S kvalitou důsledků variant i úzce souvisí vhodná volba metody získávání a zpracování expertních výpovědí, jako je anketa, řízený hovor, Delfský metoda a diskuze (Veber, 2000, s. 37-38).

Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci

Proces hodnocení má za úkol výběr takové varianty řešení, která splňuje cíle řešení nejlépe. Tato fáze má dva kroky, kdy první krok se vyznačuje vyloučením nevhodné varianty, která buď nesplňuje určité cíle řešení, anebo překračuje určité omezující podmínky. Druhý krok

specifikuje posouzení celkové výhodnosti přípustných variant, kdy je zvolena buď celkově nejvýhodnější varianta, nebo se stanoví preferenční uspořádání variant, což znamená seřazení variant dle jejich výhodností od nejlepší až po tu nejhorší (Cimbálníková, 2009a, s. 43-44).

Implementace zvolené varianty

V této fázi jde o skutečnou realizaci vybrané varianty řešení. I přesto, že byla varianta kvalitně zvolena, může špatná implementace celý proces narušit, což by vedlo k neúspěšnému řešení problému. Naopak i sebelepší realizace řešení, kde předchozí kroky byly provedeny nekvalitně, nemůže odstranit chyby a nedostatky provázející předchozí etapy (Veber, 2000, s. 38-39).

Ovlivnit kvalitu realizace mohou i zainteresované osoby do daného problému. Pokud by se se zvoleným řešením neztotožnily, mohlo by to mít negativní dopad na realizaci, případně by to vedlo k selhání celého procesu. Manažer má tedy za úkol nejen zařídit přípravu a vhodné zvolení varianty řešení, ale i komunikaci se zainteresovanými osobami, kde vytvoří vhodnou atmosféru pro přijetí zvoleného řešení (Cimbálníková, 2012b, s. 89).

Kontrola výsledků

Periodické vyhodnocování dosažených výsledků má zaručit kontrolu skutečných výsledků od plánovaných. V případě vzniku významné odchylky je přistoupeno ke korelačnímu opatření. Správná kontrola vyžaduje řádné zavedení evidence o účinnosti zvolené varianty, vyhodnocení výsledků úspěšnosti na základě sběru dat z evidence a následná minimalizace odchylek od zvoleného optimálního řešení zavedením určitých opatření (Cimbálníková, 2009a, s. 47).

I přes velké množství rozhodovacích metod a technik, se často stává, že rozhodnutí bývá uskutečněna v krátkém časovém horizontu s velkým tlakem na rozhodovatele. Manažerské prostředí v praxi se jeví v některých případech jako nedostačující pro správné rozhodnutí. Je to způsobeno hlavně omezeným rozsahem potřebných informací, prací pod časovým tlakem i nedostatkem potřebných prostředků. V takových to situacích bývá i soubor navržených variant nedostačující, jelikož obsahuje omezený počet variant, který často velice rychle klesá během etap rozhodovacího procesu. Rychlý pokles možností je způsoben zjištěním nevhodnosti některých variant. V konečném souboru variant se pak vyskytuje pouze omezený výběr pro volbu optimálního řešení, což vede k zjednodušeným rozhodovacím postupům, do kterých se řadí: princip satisfakce, intuitivní přístup, experimentální přístup, výběr variant na základě zkušeností atd. (Buchta a Siegl, 2005, s. 123-124).

2.5. Shrnutí

V první části kapitoly je vysvětlen pojem rozhodování hlavně z hlediska jeho důsledků, což znamená, že ať se jedná o problém na operativní úrovni, nebo o strategicky důležité rozhodnutí, vždy to má vliv na daný podnik. Jak již bylo v kapitole 1.3. *Základní manažerské funkce* uvedeno, rozhodování patří do skupiny paralelních manažerských funkcí a zasahuje do každé sekvenční manažerské funkce.

Dle autorky bylo vhodné vysvětlit několik základních pojmů rozhodování, do kterých se řadí: rozhodovací proces, rozhodovací problém, normativní teorie rozhodování, deskriptivní teorie rozhodování, programové rozhodnutí a neprogramové rozhodnutí. Kdy rozhodovací proces znamená postup řešení rozhodovacího problému, zatímco rozhodovací problém je definován více variantami realizace, kdy problém je charakterizován skutečností, že došlo k odchylce mezi skutečným a očekávaným stavem dané situace. Normativní teorie rozhodování pomáhá k dosažení kvalitního rozhodnutí pomocí návodů na řešení rozhodovacích problémů, zatímco deskriptivní teorie spíše proběhlá rozhodnutí popisuje, analyzuje a hodnotí. Pojem programové rozhodnutí označuje situaci při opakovaných problémech, které se řeší běžným postupem bez vynaložení většího úsilí. Neprogramová rozhodnutí jsou pak spíše výjimečnými stavy, které vyžadují často ojedinělé řešení. Takováto rozhodnutí se spíše objevují u vrcholových manažerů.

Další část kapitoly je věnována typům rozhodovacích problémů, kde jsou blíže popsány dobře a špatně strukturované problémy. Kdy u dobře strukturovaných problémů jsou proměnné snadno kvantifikovatelné, které mají spíše jedno kvantitativní kritérium hodnocení. Naopak špatně strukturované problémy jsou řešeny spíše na vyšších úrovních řízení. Řešení těchto problémů je náročné na znalosti, zkušenosti a kreativitu řešitele. Takovéto striktní rozdělení problémů však není v praxi běžné, protože většina řešených situacích obsahuje z každého druhu problému jeho určitou část.

Také je možné se setkat s dělením rozhodovacích procesů na rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty, kterému je věnována další část kapitoly rozhodování. V těchto procesech je i rozhodujícím vlivem postoj rozhodovatele k riziku. Obecně se uvádí tři postoje rozhodovatele, a těmi je averze k riziku, kdy rozhodovatel se vyhýbá rizikovým situacím, dále může rozhodovatel vyhledávat riziko, případně může mít neutrální vztah k riziku. Tyto postoje při rozhodování za podmínek jistoty až tak velký úkol nemají, jelikož v takovéto situaci je spíše stanoven jednoznačný cíl, který rozhodování značně usnadňuje. U rozhodování

v podmínkách rizika se již do rozhodnutí promítá i postoj rozhodovatele. Tato situace je specifikována znalostí pravděpodobnosti výskytu nastalých stavů a důsledků rozhodnutí. Což se nedá říct u rozhodování v podmínkách nejistoty, kde je nemožné spolehlivě stanovit pravděpodobnosti nastalých stavů, ani důsledků rozhodnutí.

Největší část je věnována struktuře rozhodovacího procesu, jelikož to je podle autorky důležitým prvkem při rozhodování, které, i když se nemusí provádět přímo do detailu, se jeví jako součást každého rozhodnutí manažera. Etapy rozhodovacího procesu jsou rozděleny do osmi kroků. První fází je identifikace problému, která napomáhá k uvědomění si problému jako takového pomocí sběru informací souvisejících s daným podnikem, jejich analyzováním a vyhodnocováním. Následující krok je zaměřen na analýzu a formulaci daného problému, kde se rozhoduje o znalosti příčiny problému. Postupně se pak definují různé varianty řešení problému, které se stávají základním souborem pro vyhledání optimálního řešení. V tomto kroku se často využívá týmová či skupinová práce a pomoc od zainteresovaných osob. Další etapa určuje hodnocení kritérií, které pomohou při výběru optimální varianty ze základního souboru variant řešení. V této fázi je důležité, aby kritérium hodnocení splňovalo požadavek úplnosti a neredundance. Následujícím krokem je stanovení důsledků variant zjišťujících předpokládané dopady a účinky jednotlivých řešení. V této fázi je v některých případech možné využití výpočetní a modelové techniky, pakliže to není možné, užívá se expertního odhadu odborníků zainteresovaných v oblastech zahrnující účinky a dopady variant. Dalším krokem je hodnocení a výběr varianty určené k realizaci, které nejlépe splňuje cíle pro vhodné řešení. V této fázi se rozhoduje podle možností a prostředků daného podniku. Předposlední etapa zahrnuje implementaci vybrané varianty řešení, kde by měl manažer klást důraz pro připravení zaměstnanců a půdy na realizaci daného řešení. V případě neztotožnění se zaměstnanců s řešením problému, může dojít k selhání celého procesu. Poslední fází je kontrola výsledků, která zjišťuje odchylku skutečnosti od plánovaných výsledků. V případě výskytu větší odchylky se provádí opatření na minimalizování této odchylky.

V praxi je však možné se setkat se zjednodušenými procesy rozhodování, do kterých se řadí princip satisfakce, intuitivní přístup, výběr variant na základě zkušeností atd. Způsobují to podmínky, ve kterých manažeři musejí rozhodovat, kdy mají nedostatek informací a jsou pod časovým tlakem.

3. SBĚR DAT

V některých případech se uvádí, že moderní management je založen na principu informační společnosti. Tato společnost je ovlivněna zejména informacemi, jež formulují a utváří kvalitu života i perspektivu sociálních změn. Moderní doba je zaměřena hlavně na sběr dat a jejich analyzování v souvislosti s vývojem informačních technologií a technického pokroku. V rámci takovéto situace představují data hodnotu nejen pro podniky, ale i pro ostatní lidi, kde data jsou často vyjádřena ve vysokých peněžních částkách. Obchodování s daty může být spojeno i se zjištěním, že získaná data nemají vhodnou vypovídací hodnotu pro daný podnik, a tedy získané informace jsou nepoužitelné. Avšak náklady spojené s takto zjištěnou informací mohou dosahovat vysokých částek. Proto sběr dat je hlavně o vymezení okruhu vhodných dat pro analýzu problému, zachycení jejich formy, určení zdrojů dat a jejich třídění (Veber, 2000, s. 226-227 a s. 342).

Vhodnou návazností na sběr dat je rozlišení dvou pojmů, a to data a informace. **Data** mohou představovat číselné hodnoty, charakteristiky, kritéria, ukazatele či parametry, které jsou využívány v různých metodách, pro různé účely. Data mohou být dílčími částmi informací, jež sami o sobě nemají výpovědní hodnotu, nebo mohou být obsahově jasnější. Z dat se tedy vytváří buď informace, nebo soubory pro hodnocení variant řešení. **Informace** naopak přináší pochopení vztahu mezi daty, což vede k většímu porozumění dané problematiky (Bartes, 2012, s. 31-32).

3.1. Fáze sběru dat

Sběr dat je primárně rozlišen na dvě fáze. První fáze je nazvána jako **sekundární výzkum**, kde jsou data sesbírána již někým jiným s jiným záměrem, než je současný důvod jejich využití. Což může znamenat, že data již byla zpracovaná ze statistického hlediska, případně již obsahují analýzu a vyhodnocení. Avšak mohou být nedílnou součástí výzkumu, protože poukazují na chybějící informace důležité pro pochopení současného problému. Tyto informace jsou následně sbírány v druhé fázi, která se nazývá **primární výzkum**. Tento výzkum ve své podstatě odhaluje nová zásadní fakta. Zahrnuje vlastní sběr a vyhodnocení dat u samotných jednotek. Primárnímu výzkumu by se mělo věnovat mnohem více času než sekundárnímu výzkumu (Bartes, 2012, s. 80-81).

I přesto, že primární výzkum je hlavní fází sběru dat, mělo by se začínat vždy sekundárním průzkumem, který je méně časově náročný. Avšak potřebný pro získání prvotních informací o výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 53-54).

U sekundárního výzkumu je možné se setkat s dvěma druhy dat. Jedním druhem jsou **neagregovaná data**, která mají podobu hodnot zjištěných za každou jednotku. Další představuje **agregovaná data** vyznačující se již zpracovanými informacemi za celý datový soubor. Hodnoty mohou být statisticky upravené v podobě průměrů, rozptylů, procent atd., avšak jejich vypovídací schopnost končí pouhým porovnáním již takto vytvořených statistik (Foret, 2012, s. 10).

Při sběru dat je možné se setkat s pojmy kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní je založen na sběru dat od velkého množství dotazovaných. Tento výzkum má především otázky s předem danými možnostmi odpovědi, proto data získaná takto jsou jasná a definovatelná. Naopak u kvalitativního výzkumu se zkoumání zaměřuje pouze na názor či postoj respondenta. Otázky jsou často otevřené nebo polouzavřené, což vede k zdlouhavějšímu analyzování (Burns a Bush, 2014, s. 118).

V primárním výzkumu mohou být získána data pomocí dotazníkového šetření, které bývá oblíbené hlavně u zjišťování zákaznických preferencí. Následující kapitola představuje blíže popsané dotazníkové šetření.

3.2. Dotazníkové šetření

Dotazník je založen na kladení otázek a získávání odpovědí písemným způsobem. Je to soustava předem připravených a promyšlených otázek, které jsou seřazeny takovým způsobem, aby měly kvalitní vypovídací hodnotu a respondent byl schopen na ně pravdivě odpovědět (Chráška, 2007, s. 163).

3.2.1. Tvorba dotazníku

V dotazníkovém šetření je důležité pokládat pouze otázky, na které chceme znát odpovědi. Pakliže jsou pokládány otázky, které nemají souvislost s daným výzkumem, pouze se jen prodlužuje čas dotazování a snižuje se zájem respondenta spolupracovat. Základem správné tvorby dotazníku je jeho stylistika, která pomáhá k snadnému porozumění dotazníku respondentem (Tahal, 2015, s. 37).

Dotazník by měl splňovat (Foret, 2012, s. 169):

- **technický účel**, kdy otázky a odpovědi mají mít takovou formu, která pomůže dotazovanému co nejpřesněji odpovídat;
- **psychologický požadavek**, jež má za cíl vytvořit takové podmínky, které povedou ke snadnému, příjemnému, žádoucímu a pravdivému odpovídání respondenta;
- **požadavek srozumitelnosti**, kdy důležitým prvkem je respondentovo porozumění zadání dotazníku, aby jasně věděl, co se od něho očekává, a jak má vyplnit dané otázky.

Konstrukce dotazníku by nejen měla vyhovovat výše zmíněným požadavkům, ale také by se mělo dbát i na zpracování získaných údajů, aby získaná data bylo možné snadno třídit, zpracovávat a vyhodnocovat. Avšak aby toto zpracování dodrželo funkci srozumitelnosti pro respondenta. Což někdy u konstrukce dotazníku pro velké usnadnění práce se zpracováním dat, může vést k nesnadnému porozumění a pochopení odpovídajícího, které by vedlo k nepravdivým, a tedy i nepoužitelným odpovědím (Chráska, 2007, s. 170).

Ohledně délky dotazníku je dobré na začátku dotazníku informovat o přibližné délce. Uvádí se, že schopnost soustředění se pohybuje v rozmezí cca 10 až 15 minut. Takováto délka je nejvhodnější pro vyplňování. Pakliže je dotazník koncipován v delším časovém úseku, měla by se dát respondentovi možnost přerušit vyplňování a umožnění návratu ke zbylým ještě nevyplněným otázkám, avšak za předpokladu, že respondent zná nejpozdější termín pro odevzdání. Otázky v dotazníku by tedy měly být pouze ty nejdůležitější pro daný výzkum, aby se zabránilo velkému množství otázek, které by pouze čas zodpovídání dotazníku prodlužovaly. V případě elektronické formy dotazníku, může být respondent informován o tom, v jaké části dotazníku se zrovna nachází. Tento ukazatel může být v podobě procentního ukazatele anebo grafického posuvníku (Tahal, 2015, s. 38).

3.2.2. Uspořádání dotazníku

Pořadí otázek či dotazů by mělo být logické, ale aby se předcházelo situaci, kdy předchozí otázky mohou zkreslit odpovědi na následující otázky. Také grafická úprava dotazníků je důležitá hlavně v době, kdy dotazník má písemnou podobu a ne elektronickou. Pakliže nastane tato situace, mělo by se dopředu rozhodnout, zda odpovědi z dotazníků budou převáděny do počítače pomocí skeneru anebo klávesnice, a dále s touto informací pracovat při vytváření dotazníku (Řezanková, 2007, s. 11-12).

Sestavení dotazníku by mělo být podle určitých již osvědčených pravidel. V první řadě má dotazník obsahovat **úvod**, který má jasně a stručně představit dotazník, tazatele, účel dotazníku a orientační délku dotazníku. Následuje **filtrační otázka**, která má za úkol identifikaci respondenta, zda spadá do požadované skupiny pro dotazování. Tato otázka tedy rozhodne, zda odpovídající může pokračovat v odpovídání, anebo je dotazování ukončeno a poděkováno respondentovi, jelikož nevyhovuje výběrovým kritériím. Další otázky mohou mít podobu **kvótních dotazů**, pakliže je výzkum zaměřen na kvótní výběr respondentů. Takovéto otázky napomohou zjistit, zda respondentův profil odpovídá dosud nenaplněné kvótě. Často mají podobu otázek týkajících se věku, vzdělání či pohlaví. Avšak pokud není výzkum zaměřen na kvótní výběr, jsou takovéto otázky zařazeny do identifikačních otázek, které se objevují až na konci dotazování. Tělo dotazníku je tvořeno **meritorními otázkami**, jež jsou přímo spjaty s výzkumem a jsou nejdůležitější částí dotazníku. Tato kategorie dotazů je koncipována v logickém sledu, kdy se začíná obecnými otázkami a přestupuje se postupně ke konkrétním dotazům. V případě více tematických celků, je dobré každý krátce představit jednou větou, aby respondent byl informován o změně tématu. Dotazník uzavírají **identifikační otázky** sloužící k dalšímu rozdělení dotazovaných do skupin a podskupin. Příkladem takových otázek může být dotazování na věk, příjem, bydliště, obrat firmy atd. (Tahal, 2015, s. 39-40).

3.2.3. Typy otázek

Otázky v dotazníku by měly splňovat požadavek jednoznačnosti a srozumitelnosti. Proto formulace otázek, které by respondenta nutily dlouze vzpomínat, přesně spočítat, nebo složitě odhadovat, by neměly být často užívané (Foret, 2012, s. 47).

V dotazníku se vyskytují tři typy otázek:

Otevřené otázky také nazývané jako nestrukturované otázky. Nenavrhují respondentovi žádné předpřipravené odpovědi. U těchto otázek je určen pouze předmět, ke kterému se respondenti vyjadřují, avšak nevýhodou je jejich velká volnost, a tudíž i obtížnější vyhodnocení takovýchto odpovědí (Chrásková, 2007, s. 165-166).

Uzavřené otázky disponují pouze několika předem připravenými variantami odpovědí. Dotazovaný je nucen k vybrání jedné nebo více variant odpovědí, což může být nevýhodou z hlediska konformních odpovědí, které se nabízejí při vyplňování. Respondent v tomto případě může vybírat odpovědi nahodile, případně se může zastírat znalostí či nezájmem dotazovaného o danou problematiku. Proto jsou někdy takovéto otázky považovány za méně závazné než otevřené otázky. Uzavřené otázky se mohou dělit na (Foret, 2012, s. 50-52):

- **Dichotomické** – nabízejí pouze dvě možnosti na odpověď typu: ano – ne, muž – žena. Snadno se zpracovávají, avšak často se tím vyjadřuje pouze krajní stanovisko respondenta.
- **Výběrové s možností výběru jen jedné varianty** – výhodou je snadná zpracovatelnost otázky, avšak je zde vyloučena možnost výběru více variant.
- **Výčtové s více možnostmi variant** – možnost výběru několika variant se více přibližuje skutečnosti, avšak nevýhodou takovýchto otázek je jejich složité zpracování ze statistického hlediska. Pro zpracování takovýchto odpovědí se využívá pohled na tuto otázku jako na baterii, kde se jednotlivé varianty berou jako dichotomické znaky, při kterých se určuje, zda se vyskytly, nebo ne.
- **Polytomické** – otázky, které jsou zaměřeny na pořadí variant. Na dotazovaného působí pozitivně z hlediska možné diference mezi variantami. Nevýhodou je složité zpracování.
- **Škálové** - otázky s výběrem škály pro hodnocení varianty. Je zde stanovena stupnice hodnocení, jak respondent vnímá daný jev. Diskutovanou otázkou je počet kategorií dané stupnice, kdy se diskutuje buď o sudém nebo lichém počtu, kdy sudý počet staví respondenta do situace, kde má zaujmout určitý postoj, zatímco lichý počet dává volbu i k odpovědi „nevím“.

Polouzavřené otázky jsou kompromisem předchozích variant otázek, které nabízí soubor nabízených odpovědí, a ještě možnost odpovědi vlastní. Nevýhodou může být vyhledávání a kategorizování volných odpovědí, což je časově velice náročné. Avšak takovéto otázky mohou být použité hlavně z psychologického hlediska, kdy respondenti mají možnost vlastního vyjádření. Někdy však takovéto otázky nemusí být ani vyhodnocovány, ale mohou se použít jako podklad pro budoucí zkoumání (Reichel, 2009, s. 102-103).

3.2.4. Vlastnosti dobrého dotazníku

Dotazník by měl splňovat základní požadavky kladené na dobré měření, kterými jsou validita, reliabilita a praktičnost. Zjištění, zda dotazník splnil výzkumný záměr, tedy zda zjišťuje přesně to, co má zjistit, se nazývá validita dotazníku. Tento požadavek je do určité míry subjektivní záležitostí autora dotazníku, tedy by bylo vhodné, aby dotazník posuzovali i jiní odborníci. Reliabilita dotazníku určuje schopnost dotazníku spolehlivě a přesně zachycovat zkoumané jevy. Vysoká reliabilita je nezbytným předpokladem validity

dotazníku, avšak sama o sobě validitu nezaručuje. Při tvorbě dotazníku autoři často nehlídají na stupeň spolehlivosti a přesnosti získaných výsledků, i přesto že stupeň reliability výsledků je možné odhadovat případně kontrolovat (Chráška, 2007, s. 171).

3.2.5. Časté chyby v dotazníku

Chyby v dotazníku vedou často k milným negativním či pozitivním výsledkům. Nasbíraná data pomocí dotazníkového šetření nemusí mít relevantní podobu. Případně mohou vést ke kontraproduktivnosti průzkumu, kdy jsou vytvořeny falešné perspektivy (Survio, 2017).

V případě pokládání otázek respondentovi, se může naskytnou situace, kdy dotazovaný neodpovídá podle skutečnosti. Tato situace může nastat v době, kdy jsou respondentovi kladeny otázky na citlivé téma, kde dotazovaný nechce odpovědět podle pravdy buď kvůli odpovědi, která by byla společensky nepřijatelná, nebo je odpověď velmi důvěrná. V jiném případě se může stát, že respondent si sice myslí, že odpovídá podle pravdy, ale v konečném důsledku odpovídá tak, jak chce, aby jednal v určité situaci. Při špatné formulaci otázek jsou výsledky dotazníku zkreslené a vedou k získání nesprávných informací. Může se tak stát v případě nejednoznačnosti otázky, kde se objevuje více podnětů. Příkladem může být otázka: Máte rádi barvu a chuť tohoto nového jogurtu? V takovémto případě je dobré se ptát na chuť i barvu separovaně. Také se může vyskytnout situace, kdy se v otázce objeví nejednoznačný pojem, který nespécifikuje danou situaci dostatečně konkrétně. V případě dlouhé a nejednoznačné otázky se respondent může rozhodnout k zodpovězení pouze z nutnosti na danou otázku odpovědět, případně neodpoví vůbec. Tedy je důležité tvořit srozumitelné, jednoznačné, a ne příliš dlouhé otázky, nad kterými respondent nemusí dlouho přemýšlet. Aby bylo možné předejít takovýmto chybám, je dobré před zahájením dotazování dát dotazník přečíst pouze několika lidem z cílové skupiny. Jejich komentáře a připomínky pak pomohou k zdokonalení výsledného dotazníku (Tahal, 2015, s. 37 a 48-49).

3.3. Shrnutí

Uvádí se, že sběr dat je nedílnou součástí moderního managementu ovlivněného zejména informacemi. Sbíráání, analyzování a vyhodnocování dat se vyvíjí i v souvislosti s modernizací informačních technologií a technického pokroku. Proto jsou někdy data ohodnocena peněžní hodnotou, která se může někdy vyšplhat až do závratných výšin. Důležitým aspektem při získávání dat je vymezení okruhu vhodných informací pro analýzu daného problému, aby nedošlo k získání drahých, ale nepotřebných dat.

Autorka uvádí i rozlišení pojmů data a informace, které se jí jeví jako nezbytný předpoklad správnému porozumění kapitoly 3. *Sběr dat*. Data vyjadřují číselné hodnoty, kritéria, ukazatele či parametry využívající se v různých metodách. Data jsou dílčími částmi informací nemající sami osobě vypovídací hodnotu, která je jim dodána, až po zjištění souvislostí mezi daty. Tedy informace je pochopením vztahu mezi daty.

Další část kapitoly je věnována fázím sběru dat, kde se ujasňují pojmy jako sekundární a primární výzkum. U sekundárního výzkumu, který se doporučuje provést dříve než primární z hlediska menší časové náročnosti, jsou data již sesbírána s jiným záměrem použití. Tato převzatá data jsou důležitým přínosem pro zjištění chybějících údajů důležitých pro řešení stávajícího problému. U sekundárního výzkumu se data rozdělují na agregovaná mající zpracované informace za celý soubor a neagregovaná obsahující hodnotu pro každou jednotku zvlášť. Naopak primární výzkum časově i finančně náročnější se využívá pro odhalení zásadních a klíčových faktů, který zahrnuje vlastní sběr dat, analýzu, třídění a vyhodnocení. V dalším případě je možné setkat s kvantitativním výzkumem založeným na sběru dat od velkého množství respondentů a kvalitativním výzkumem, kde se získává spíše postoj a názor respondenta.

Hlavní náplní této kapitoly je dotazníkové šetření, což znamená získávání odpovědí písemným způsobem pomocí kladení otázek. Požadavky na dotazník jsou kladeny z technické perspektivy zabývající se formou otázek, z psychologického hlediska, aby se vytvořily vhodné podmínky pro vyplňování dotazníku, a požadavkem na srozumitelnost, který má zajistit správné porozumění dotazníku respondentem. Délka dotazníku určuje ochotu i soustředěnost dotazovaného.

V rámci uspořádání dotazníku se dbá hlavně na grafickou, logickou a srozumitelnou stránku sběru dat. Dotazník by měl začínat úvodem, který představí autora, důvod výzkumu, jakého tématu se výzkum týká atd. Následuje filtrační otázka umožňující roztrždit vhodné respondenty od nevhodných. V případě kvótního výzkumu by měly následovat kvótní otázky, které napomáhají k zjištění profilu respondenta, zda patří do kvóty, která ještě není naplněna. V případě normálního dotazníku se pokračuje meritorními otázkami tvořícími tělo dotazníku. Tyto otázky úzce souvisejí s daným výzkumem a jsou nejdůležitější součástí dotazníkového šetření. Dotazník je uzavřen identifikačními otázkami nápomocnými k dalšímu roztrždění respondentů.

Vyskytují se tři základní typy otázek používaných v dotazníkových šetřeních. Prvním typem jsou otevřené otázky nemající žádné předpřipravené odpovědi, tedy respondent má „volnou ruku“ při odpovídání. Nevýhodou těchto otázek je složitější vyhodnocování. Druhým typem jsou uzavřené otázky disponující předem připravenými variantami odpovědí. Jsou snadno vyhodnotitelné, avšak mohou zastírat znalost či nezájem respondenta. Tyto otázky se mohou ještě dělit na: dichotomické, výběrové s možností výběru jen jedné varianty, výčtové s více možnostmi variant, polytomické a škálové otázky. Třetím typem jsou polouzavřené otázky vystihující kompromis mezi předchozíma dvěma způsoby. Jsou tvořeny předpřipravenými variantami odpovědi a možností odpovědi vlastní.

Vlastnosti dobrého dotazníku určuje jeho validita, reliabilita a praktičnost. Validitou se rozumí splnění výzkumného záměru dotazníku. Reliabilita poukazuje na zachycení zkoumaných jevů přesně a spolehlivě. Čím vyšší reliabilita je, tím je dotazník věrohodnější.

Naopak nevhodně rozložené otázky mohou způsobit nesrozumitelnost dotazníku a vést k neochotě dotazovaného odpovídat, případně respondentovi odpovědi nekorespondují se skutečností. V dalších případech mohou být otázky špatně formulované a povedou ke zkreslení výsledných informací. Pozornost by se měla věnovat i délce otázky, která by neměla být příliš dlouhá. Pro předejití chyb a nedorozumění v dotazníku se má vybrat několik jedinců ze zkoumající skupiny, kteří dotazník projdou a na základě jejich komentářů se doladí nedostatky.