

Role manažera v rozhodovacích procesech a krizových situacích

Bc. Hana Králíková

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Hana Králíková
Osobní číslo:	L23653
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Role manažera v rozhodovacích procesech a krizových situacích

Zásady pro vypracování

- Zpracujte z dostupných zdrojů teoretickou část diplomové práce.
- Popište problematiku role manažera v rozhodovacích procesech a krizových situacích.
- Realizujte průzkum přístupu manažerů k rozhodovacím situacím a v krizových situacích.
- Odpovězte na výzkumné otázky a navrhněte možnosti zlepšení přístupu manažerů ve firmě.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KOŽINOVÁ, Dagmar. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-7367-211-9.
2. POTTER, James a KAVANAGH, Mike. *The Successful Manager*. Great Britain: Amazon, 2020. ISBN 9-798557-682312.
3. SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 7. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck, 2020. ISBN 978-80-7400-768-0.
4. ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.
5. VEBER, Jaromír a kol. *Management (základy, přístupy, soudobé trendy)*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 25. 4. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Práce se zabývá rolí manažera v rozhodovacích procesech a krizových situacích. Cílem práce je analyzovat klíčové faktory ovlivňující rozhodovací procesy manažerů, posoudit dopady krizového řízení na výkonnost firmy a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity řízení. Teoretická část práce definuje základní manažerské rozhodovací modely, přístupy k rozhodování a faktory, které tento proces ovlivňují. Praktická část práce využívá kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, které zkoumá jejich postoje k manažerskému rozhodování a krizovému řízení. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na rozhovory s představiteli managementu a snaží se zachytit psychologické okolnosti rozhodování. Na základě zjištěných poznatků práce navrhuje opatření ke zvýšení efektivity rozhodovacích procesů. Výsledky práce přinášejí ucelený pohled na manažerské rozhodování a krizový management v praxi a poskytují návrhy pro optimalizaci těchto procesů s cílem zvýšit konkurenceschopnost organizace.

Klíčová slova: analýza rozhodování, efektivita řízení, krizová komunikace, krizový management, manažerské rozhodování, krizová situace, emoční vlivy

ABSTRACT

The thesis focuses on the role of managers in decision-making processes and crisis situations. The aim of the work is to analyze the key factors influencing managers' decision-making processes, assess the impacts of crisis management on the company's performance, and propose measures to enhance management efficiency. The theoretical part of the thesis defines fundamental managerial decision-making models, approaches to decision-making, and factors that influence this process. The practical part employs quantitative research in the form of a survey that examines their attitudes towards managerial decision-making and crisis management. Qualitative research focuses on interviews with management representatives and seeks to capture the psychological circumstances of decision-making. Based on the findings, the thesis proposes measures to enhance the efficiency of decision-making processes. The results provide a comprehensive view of managerial decision-making and crisis management in practice and offer suggestions for optimizing these processes to increase the organization's competitiveness.

Keywords: decision analysis, management efficiency, crisis communication, crisis management, managerial decision-making, crisis situation, emotional influences

Ráda bych poděkovala Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za vstřícnost, podporu a cenné rady během mé práce. Ochota pomoci a sdílet zkušenosti mi velmi usnadnila cestu při vypracovávání této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PŘÍSTUPY K ROZHODOVACÍM PROCESŮM	15
1.1 TYPY ROZHODOVACÍCH PROCESŮ	15
1.2 ROZHODOVACÍ MODEL Y	17
1.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODOVÁNÍ.....	19
2 ROLE MANAŽERA V ROZHODOVACÍCH PROCESECH	21
2.1 MANAŽER JAKO ROZHODOVATEL	21
2.2 ROZHODOVACÍ STYLY MANAŽERŮ	22
2.3 VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA ROZHODOVÁNÍ MANAŽERA	24
2.4 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ROZHODOVÁNÍ.....	25
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	28
3.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA KRIZE	28
3.2 ROLE MANAŽERA V KRIZOVÝCH SITUACÍCH	29
3.3 KOMUNIKACE A KOORDINACE BĚHEM KRIZOVÝCH SITUACÍCH	31
4 ROZHODOVACÍ PROCESY V KRIZOVÝCH SITUACÍCH	33
4.1 SPECIFIKACE ROZHODOVÁNÍ V KRIZI.....	33
4.2 STRATEGIE ROZHODOVÁNÍ V KRIZI	35
4.3 ANALÝZA RIZIK A JEJICH VLIV NA ROZHODOVÁNÍ V KRIZI.....	36
4.4 PŘÍPADOVÉ STUDIE KRIZOVÉHO ROZHODOVÁNÍ	38
5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 METODIKA	45
6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	45
6.2 VÝBĚR A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	46
6.3 POUŽITÉ METODY SBĚRU DAT.....	47
6.4 POSTUPY ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZY	48
6.5 OMEZENÍ VÝZKUMU A MOŽNÁ ZKRESLENÍ.....	49
7 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM	50
7.1 SBĚR DAT	51
7.2 ANALÝZA DAT.....	69
8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	75
8.1 ROZHOVOR Č. 1	75

8.2	ROZHOVOR Č. 2	76
8.3	ROZHOVOR Č. 3	78
8.4	ROZHOVOR Č. 4	79
9	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	82
10	DISKUSE A SHRUTÍ.....	84
10.1	ROZHOVORY S MANAŽERY	84
10.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	85
10.2.1	Návrhy na zlepšení	86
	ZÁVĚR.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Role manažera v rozhodovacích procesech a krizových situacích je důležitá, protože manažer je ten, kdo usměrňuje organizaci směrem k jejím cílům. Rozhodování je nedílnou součástí manažerské práce a vyžaduje schopnost analyzovat různé možnosti a volit mezi nimi na základě dostupných informací. Manažer musí vyhodnotit jak krátkodobé, tak dlouhodobé důsledky rozhodnutí a zajistit, aby byla v souladu s celkovou strategií organizace. Při rozhodovacích procesech hraje hlavní roli schopnost analyzovat rizika, rozpoznávat příležitosti a přijímat odpovědnost za konečné rozhodnutí.

V krizových situacích je role manažera ještě důležitější, protože tyto situace často vyžadují rychlá a efektivní rozhodnutí. Manažer musí být schopen zachovat chladnou hlavu, přesně identifikovat povahu krize a použít osvědčené krizové strategie pro minimalizaci dopadů na organizaci. Schopnost komunikovat jasně a rozhodně je v takových situacích zásadní, aby se předešlo panice a zajistilo se, že celý tým bude jednat koordinovaně. Kromě toho musí manažer věnovat pozornost lidskému aspektu krize a zajistit, aby byli zaměstnanci informováni a podporováni.

Role manažera v rozhodovacích procesech se neomezuje pouze na samotné rozhodnutí, ale zahrnuje také strategii, implementaci a následné hodnocení výsledků. Manažer musí být schopen identifikovat relevantní informace a zdroje, které ovlivňují rozhodování, a používat analytické nástroje k jejich efektivnímu vyhodnocení. V moderním podnikatelském prostředí se manažeri musí potýkat s komplexními faktory, jako jsou globalizace, technologické změny a zvyšující se konkurence. Tyto faktory vytvářejí situace, kdy manažerská rozhodnutí nejsou pouze o okamžitých řešeních, ale o schopnosti předvídat budoucí vývoj a dlouhodobě plánovat. Manažer tak musí být nejen odborníkem ve svém oboru, ale i strategickým myslitelem, který rozumí širším souvislostem a umí propojovat různé části organizace do jednoho efektivního celku.

Cílem práce je analyzovat roli manažera v rozhodovacích procesech a krizových situacích a následně navrhnout optimalizaci těchto procesů. Na základě teoretických poznatků a praktických případových studií se práce zaměřuje na zhodnocení současných rozhodovacích modelů a krizového řízení. V rámci optimalizace systému budou identifikovány důležité oblasti, kde dochází ke zpožděním nebo neefektivnímu rozhodování, a následně budou navrženy konkrétní kroky, které povedou ke zlepšení těchto procesů. Optimalizace bude zaměřena na zefektivnění rozhodovacího procesu prostřednictvím lepší integrace analytických nástrojů a komunikace napříč organizačními jednotkami.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘÍSTUPY K ROZHODOVACÍM PROCESŮM

Přístupy k rozhodovacím procesům v manažerské praxi se vyznačují různými metodologickými směry a nástroji, které se používají k výběru nejvhodnějšího rozhodnutí z více možných variant. Rozhodovací procesy lze obecně rozdělit na racionální přístupy, které se zaměřují na logickou analýzu dostupných dat a faktů, a intuitivní přístupy, kde se větší důraz klade na zkušenosti, intuici a osobní vnímání manažera. V racionálních modelech rozhodování, jako je například model optimalizace nebo vícekriteriální rozhodování, se manažeři snaží najít nejlepší možné řešení na základě objektivních kritérií a matematických modelů (Bartošová a Bartoš, 2011). Tyto přístupy se často používají v situacích, kdy je dostatek času a informací pro pečlivou analýzu všech faktorů, například při dlouhodobém strategickém plánování. Naopak intuitivní přístupy hrají významnou roli zejména v dynamických a nepředvídatelných situacích, kde není možné získat všechny potřebné informace a rozhodnutí musí být učiněno rychle, například v krizových situacích. Intuice zde slouží jako důležitý nástroj, který manažerům umožňuje čerpat ze svých předchozích zkušeností a rychle se adaptovat na měnící se podmínky (Tabesh a Vera, 2020). Kromě těchto dvou hlavních přístupů existují i kombinované modely, které propojují prvky racionality a intuice, čímž se snaží dosáhnout vyváženého a flexibilního rozhodování. Každý z těchto přístupů má své specifické výhody a nevýhody a jejich aplikace závisí na konkrétním kontextu rozhodovací situace, dostupných informacích a zkušenostech manažera.

1.1 Typy rozhodovacích procesů

Rozhodovací procesy v managementu lze rozdělit do několika typů podle různých kritérií, která odrážejí složitost situací, s nimiž se manažeři potýkají, a způsoby, jakými jsou rozhodnutí přijímána. Jedním z hlavních faktorů, podle kterých lze rozhodovací procesy klasifikovat, je strukturálnost problému. Na základě toho rozlišujeme rozhodovací procesy na programové a neprogramové. Programované rozhodovací procesy se vztahují k opakovaným a dobře definovaným problémům, které se vyskytují v organizacích pravidelně. V těchto případech je rozhodování relativně jednoduché a obvykle se řídí předem stanovenými pravidly, procedurami nebo algoritmy. Typickým příkladem je schvalování rutinních výdajů nebo nábor na pozici s pevně danými kritérii. Na druhou stranu, neprogramované rozhodovací procesy se týkají unikátních, složitých a často nepředvídatelných problémů, které vyžadují kreativní přístup a rozsáhlou analýzu. Tyto

procesy jsou časově náročnější a vyžadují větší zapojení manažerů a týmu, například při vývoji nové produktové strategie nebo při řešení krizové situace (Jakušová, 2016). Příklad rozhodovacího procesu spotřebitele jako ukázka neprogramovaného rozhodovacího modelu ukazuje následující obrázek.



Obrázek 1 Rozhodovací proces spotřebitelů

Zdroj: Hálek (2024, s. 26)

Další důležité rozlišení rozhodovacích procesů vychází z úrovně nejistoty a dostupnosti informací, což vede k rozdělení na rozhodování za jistoty, rozhodování za rizika a rozhodování za nejistoty. Rozhodování za jistoty nastává, když má manažer k dispozici všechny potřebné informace a výsledek každé alternativy je známý a předvídatelný. Tento typ rozhodovacího procesu se vyskytuje ve stabilním prostředí a často se vztahuje k rutinním rozhodnutím. Rozhodování za rizika zahrnuje situace, kde jsou dostupné pouze částečné informace, ale je možné odhadnout pravděpodobnosti různých výsledků. Manažeři zde musejí činit rozhodnutí na základě odhadu rizik a využívají nástroje, jakou jsou pravděpodobnostní modely nebo analýza scénářů. Rozhodování za nejistoty představuje nejnáročnější situace, kdy jsou dostupné informace minimální a nelze předem určit ani pravděpodobnosti možných výsledků. Tento typ rozhodování vyžaduje vysokou míru flexibility a schopnost rychle reagovat na nové okolnosti, často na základě intuice a zkušeností (Holá, 2017).

Další klasifikace rozhodovacích procesů může vycházet ze zapojení jednotlivců či týmů do rozhodování. Existují individuální rozhodovací procesy, kdy rozhodnutí činí jednotlivý manažer sám, obvykle v situacích, kdy je rozhodovací problém úzce specializovaný nebo kdy je třeba rychle jednat. Individuální rozhodování je často efektivní v menších

organizacích nebo v situacích, kdy je požadovaná rychlá reakce. Naproti tomu týmové rozhodovací procesy zahrnují více osob, což umožňuje širší perspektivu a větší množství informací. Týmové rozhodování bývá efektivní při řešení komplexních problémů, kdy je zapotřebí různých odborných znalostí. Avšak může být časově náročnější a někdy komplikované rozdílnými názory členů týmu. Kvalitní facilitace a řízení skupinové dynamiky jsou proto důležité pro úspěšné dosažení konsenzu nebo optimálního rozhodnutí (Sayegh a kol., 2004).

Rozhodovací procesy lze rozlišit také na základě časového rámce a rychlosti rozhodování. V tomto ohledu se mluví o strategickém a operativním rozhodování. Strategické rozhodování se zaměřuje na dlouhodobé cíle organizace a často zahrnuje rozhodnutí s dopadem na celou firmu. Tato rozhodnutí bývají komplexní, vyžadují rozsáhlou analýzu a mají dlouhodobé důsledky, například rozhodnutí o vstupu na nový trh nebo zásadní změně obchodní strategie. Operativní rozhodování naopak řeší každodenní problémy a rutinní operace, které mají krátkodobý charakter a méně rozsáhlý dopad, například řešení logistických problémů nebo řízení běžného provozu. Rychlost, s jakou je třeba tato rozhodnutí činit, závisí na naléhavosti problému, přičemž operativní rozhodování často vyžaduje rychlou akci, zatímco strategické rozhodování je více promyšlené a dlouhodobě plánované (Fotr a Švecová, 2016).

1.2 Rozhodovací modely

Rozhodovací modely představují strukturované postupy, které manažerům umožňují systematicky analyzovat možnosti a vybírat nejvhodnější rozhodnutí. Tyto modely se používají v různých typech rozhodovacích procesů a pomáhají eliminovat subjektivitu a chyby v úsudku, čímž zvyšují efektivitu a kvalitu rozhodnutí. Racionální rozhodovací model je jedním z nejpoužívanějších a vychází z předpokladu, že manažeři mají k dispozici všechny relevantní informace a jsou schopni tyto informace efektivně zpracovat. Tento model předpokládá logické a sekvenční kroky, od identifikace problému, přes generování alternativ, až po jejich hodnocení a výběr nejlepšího řešení. Výhodou racionálního modelu je jeho systematičnost a přehlednost, která umožňuje pečlivou analýzu situace, což je nezbytné zejména v rozhodovacích procesech, které vyžadují podrobné a dlouhodobé plánování. Nevýhodou však může být časová a informační náročnost, to z něj činí méně vhodný nástroj v dynamických nebo krizových situacích, kde je třeba rozhodovat rychle (Mikuláščík, 2015).

Dalším rozhodovacím modelem je Simonův model omezené racionality, který bere v úvahu skutečnost, že manažeři často nemají k dispozici všechny potřebné informace nebo dostatek času na pečlivou analýzu. Tento model navrhuje, že manažeři nevolí vždy optimální řešení, ale často se spokojí s takzvaným uspokojivým řešením, které je dostatečně dobré pro danou situaci. Simon argumentoval, že rozhodování v praxi často zahrnuje kompromisy mezi časem, náklady a dostupnými informacemi, a proto je důležité nalézt řešení, které splňuje základní požadavky, i když nemusí být ideální. Tento model je zvláště užitečný v situacích, kdy jsou zdroje omezené a kdy nelze provést úplnou analýzu všech alternativ. Simonův model omezené racionality realisticky reflektuje omezení lidského poznání a schopnosti zpracovávat informace, proto se v praxi často uplatňuje ve složitých a časově náročných situacích (Kožinová, 2022).

Dalším přístupem k rozhodování je intuitivní model, který se zaměřuje na využití zkušeností, pocitů a osobní intuice manažerů při rozhodování. Tento model předpokládá, že manažeři v určitých situacích nemají čas ani prostředky k tomu, aby provedli podrobnou analýzu všech alternativ, a proto se spoléhají na svou intuici a subjektivní úsudek. Intuitivní model je zvláště účinný v dynamických a krizových situacích, kdy je třeba jednat rychle a na základě omezených informací. Zkušený manažer, který se již setkal s podobnými situacemi, je schopen rychle rozpoznat vzory a na základě svého vnímání přijmout rozhodnutí, které se ukáže jako správné. Tento model má však i svá rizika, protože subjektivita a emoční vlivy mohou vést k chybám v úsudku a neefektivním rozhodnutím. Přesto je intuice důležitým nástrojem, který doplňuje formální a analytické přístupy v rozhodovacích procesech, zejména v prostředí s vysokou mírou nejistoty (Loja, 2022).

V rámci rozhodovacích modelů existují také politické modely, které zdůrazňují, že rozhodovací procesy v organizacích jsou často výsledkem složitých interakcí mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Tento přístup vychází z předpokladu, že organizace nejsou homogenními entitami, ale jsou složeny z různých jednotek, oddělení a jedinců, kteří mají odlišné cíle, zájmy a priority. Rozhodování podle politického modelu tedy zahrnuje jednání, vyjednávání a kompromisy mezi těmito zájmovými skupinami. Manažeři hrají v tomto modelu roli facilitátorů a vyjednávačů, kteří musí sladit různé názory a zajistit, aby konečné rozhodnutí bylo přijatelné pro většinu zúčastněných. Politický model odráží realitu organizací, kde mocenské a zájmové konflikty často ovlivňují rozhodovací procesy. Ačkoliv tento model může být časově náročný a někdy vést ke kompromisním rozhodnutím, která

nejdou vždy optimální, umožňuje zajistit širší konsenzus a podporu pro implementaci rozhodnutí v rámci celé organizace (Prásko a Pešek, 2016).

1.3 Faktory ovlivňující rozhodování

Rozhodovací procesy v manažerském prostředí jsou ovlivňovány mnoha různými faktory, které mohou významně ovlivnit konečnou volbu řešení. Jedním z hlavních faktorů je dostupnost informací. V ideálním případě by manažeři měli přístup k veškerým relevantním údajům, které jim umožní provést objektivní a informované rozhodnutí. V praxi však bývá často problémem nedostatek informací nebo jejich nadbytek, což může vést k nesprávné interpretaci dat nebo k informačnímu přetížení (Potter a Kavanagh, 2020). Manažeři musí být schopni rozlišit, které informace jsou důležité, a rozhodnout se na základě těchto dat, to vyžaduje jak analytické dovednosti, tak i schopnost efektivně třídit a zpracovávat informace. Navíc může být kvalita dostupných informací problematická – informace mohou být zastaralé, nepřesné nebo nekompletní, což zvyšuje nejistotu a riziko špatného rozhodnutí (Alnuami, 2015).

Dalším významným faktorem je časový tlak. Čas hraje v rozhodovacích procesech kritickou roli, protože manažeři často čelí situacím, kdy musí rozhodnutí učinit rychle, aby minimalizovali rizika nebo využili příležitosti. Čím méně času je na rozhodování, tím větší je pravděpodobnost, že bude učiněno pod tlakem, a může vést k zjednodušování nebo ignorování některých aspektů problému. Rozhodování pod časovým tlakem často vyžaduje intuitivní přístup, kdy se manažeři spoléhají na své zkušenosti a instinkty místo podrobné analýzy. Tento způsob rozhodování může být efektivní v krizových situacích, avšak zvyšuje riziko chyby. Pokud je k dispozici dostatek času, je možné provést hloubkovou analýzu problému a zapojit více zúčastněných stran do rozhodovacího procesu, které vede k lepšímu a promyšlenějšímu výsledku (Nelson a Tamayo, 2021).

Jedním z klíčových aspektů manažerského rozhodování je míra ekonomické racionality, s níž manažer pracuje. Jak uvádí Synek, rozhodování v podnikové praxi je často podmíněno nedokonalostí informací, omezenými zdroji a časovým tlakem, což vede k takzvané omezené racionalitě rozhodování. Manažeři proto volí mezi různými variantami řešení nejen na základě výpočtů, ale i s přihlédnutím k osobní zkušenosti, intuici a znalosti vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Ekonomická efektivita rozhodnutí se pak neodvíjí pouze od teoretické optimálnosti řešení, ale i od schopnosti manažera tyto podmínky správně vyhodnotit a rychle reagovat na jejich změnu (Synek a kol, 2020).

Kultura organizace a její struktura jsou dalším faktorem, který ovlivňuje rozhodovací procesy. Každá organizace má svou vlastní kulturu, která zahrnuje hodnoty, normy způsoby, komunikace a hierarchické vztahy. V organizacích s centralizovanou strukturou, kde jsou rozhodovací pravomoci soustředěny v rukou několika vrcholových manažerů, jsou rozhodovací procesy často rychlejší, ale mohou být méně flexibilní a postrádat širší zapojení zaměstnanců. V decentralizovaných organizacích, kde je rozhodovací pravomoc delegována na různé úrovně, může být proces rozhodování pomalejší, ale zahrnuje širší spektrum názorů a zkušeností, které může vést k lepšímu porozumění problému a kvalitnějším rozhodnutím. Kultura organizace také ovlivňuje do jaké míry jsou manažeři ochotni riskovat, experimentovat nebo přistupovat k problémům inovativně.

Osobnost a zkušenosti manažera hrají také hlavní roli v tom, jak jsou rozhodovací procesy vedeny. Manažeři s bohatými zkušenostmi často lépe odhadnou rizika a jsou schopni rychleji vyhodnotit různé alternativy, a to jim umožňuje činit efektivnější rozhodnutí. Méně zkušení manažeři mohou mít tendenci být opatrnější a více se spoléhat na analytické metody a kolektivní rozhodování. Osobnost manažera ovlivňuje také jeho přístup k riziku – někteří manažeři jsou více ochotni riskovat, zatímco jiní preferují konzervativní přístup. Emoční stabilita, schopnost zachovat chladnou hlavu pod tlakem a flexibilita jsou rovněž faktory, které ovlivňují, jakým způsobem manažer přistupuje k rozhodování. V krizových situacích, kde je třeba rychle jednat a kde je vysoká míra nejistoty, jsou tyto osobnostní vlastnosti důležité pro úspěšné řízení a zvládnutí složitých situací (Plamínek, 2018).

„Rozhodování v organizačním prostředí je procesem podmíněným nejen informacemi a logikou, ale také vnímáním reality, emocemi a kulturou dané instituce.“ (Camerer a kol., 2004, s. 27)

2 ROLE MANAŽERA V ROZHODOVACÍCH PROCESECH

Role manažera v rozhodovacích procesech je zcela zásadní, protože manažer je tím, kdo usměrňuje organizaci směrem k jejím strategickým cílům a odpovídá za správné fungování všech jejích složek. Manažer nejen vybírá mezi různými alternativami, ale také rozhoduje o tom, jaké informace budou pro rozhodování použity, jaké zdroje budou alokovány a jaké kroky budou následovat po učinění rozhodnutí. Manažer funguje jako koordinátor, který propojuje jednotlivé části organizace, zajišťuje, aby rozhodnutí byla v souladu s celkovou vizí firmy, a zároveň vyhodnocuje, jaká rizika jsou spojena s jednotlivými volbami (Šikýř, 2014). Rozhodovací procesy vyžadují od manažera jak analytické schopnosti, které mu pomáhají zpracovat a vyhodnotit dostupné informace, tak i schopnost vést a motivovat svůj tým k dosažení stanovených cílů. Hlavní složkou manažerského rozhodování je také flexibilita – manažer musí být připraven přizpůsobit svá rozhodnutí měnícím se podmínkám na trhu a v prostředí organizace. Důležitá je schopnost rozpoznat, kdy je nutné rychlé rozhodnutí a kdy je naopak vhodné nechat si více času na analýzu a zvážení všech možností. Manažer tak působí jako most mezi strategickým plánováním a každodenním provozem firmy, přičemž jeho rozhodnutí mají přímý dopad na úspěšnost a efektivitu organizace.

2.1 Manažer jako rozhodovatel

Manažer jako rozhodovatel hraje hlavní roli v úspěšném fungování každé organizace, protože rozhodnutí, která činí, mají přímý dopad na její strategii, výkonnost i celkový směr. Manažer musí být schopen efektivně analyzovat dostupné informace, identifikovat možnosti a vybrat to nejvhodnější řešení z hlediska krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Rozhodování v manažerské roli často vyžaduje pečlivé zvažování různých faktorů, jako jsou dostupné zdroje, časové omezení, požadavky trhu práce nebo potřeby zaměstnanců. Manažer musí vyvažovat mezi tím, co je ideální z hlediska organizačních cílů, a tím, co je reálně dosažitelné v daných podmínkách. Tento proces není jen technický nebo analytický, ale zahrnuje velký podíl lidských a emocionálních faktorů, jako jsou motivace týmu, firemní kultura a individuální hodnoty manažera samotného (Suchý a kol., 2016).

Jedním z hlavních úkolů manažera jako rozhodovatele je také řízení rizik. Manažerské rozhodování je zřídka černobílé – většina rozhodnutí zahrnuje určitou míru nejistoty a rizika. Manažer musí být schopen nejen identifikovat možná rizika spojená s jednotlivými možnostmi, ale také je správně vyhodnotit a přijmout opatření, která minimalizují jejich negativní dopady. To často znamená použití různých analytických nástrojů, jako je SWOT

analýza, analýza rizik nebo finanční modelování, které manažerům pomáhají lépe pochopit důsledky jejich rozhodnutí. Rozhodování je tak procesem nejen volby nejlepší alternativy, ale i řízení nejistoty a připravenosti na možné scénáře. Manažer musí mít odvalu rozhodnout i v situacích, kdy nejsou všechny informace k dispozici, a zároveň být odpovědný za následky svých rozhodnutí (Robbins a Coulter, 2018).

Manažer jako rozhodovatel musí prokázat schopnost přizpůsobivosti a flexibility. V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí se podmínky rychle mění a rozhodnutí, která byla v určitém okamžiku správná, mohou v důsledku změn vnějších okolností rychle ztratit svou relevanci. Schopnost přizpůsobit se novým podmínkám a rychle reagovat na změny je proto zásadní. Manažer musí být schopen neustále revidovat své rozhodnutí, sledovat trh a změny v organizačním prostředí a případně upravovat své kroky tak, aby zůstaly v souladu s aktuálními potřebami a možnostmi organizace, například formou změn v plánování a strategii, ale také efektivním krizovým řízením, kdy je nezbytné rychle se adaptovat na nepředvídatelné události, jako jsou technologické inovace, změny v legislativě nebo ekonomické krize (Uitdewilligen a Wllar, 2018).

Kromě toho je manažer jako rozhodovatel také lídrem a motivátorem. Rozhodování není izolovaný proces – jeho důsledky se často dotýkají celého týmu, případně celé organizace. Manažer musí nejen činit rozhodnutí, ale také zajistit, že jsou tato rozhodnutí pochopena a podporována lidmi, kteří je budou implementovat (Šafránková a Šikýř, 2017), což vyžaduje silné komunikační dovednosti a schopnost inspirovat a motivovat ostatní, aby přijali nové řešení a přispěli k jejich úspěšnému zavedení. Manažer musí být schopen vysvětlit důvody svých rozhodnutí, získat podporu hlavních hráčů v týmu a zároveň být otevřen zpětné vazbě. Tímto způsobem se rozhodovací proces stává nejen technickou, ale i interpersonální záležitostí, kdy manažer nejen volí nejlepší řešení, ale zároveň udržuje týmovou dynamiku a soulad s dlouhodobými cíli organizace (Treurniet a Wolbers, 2021).

2.2 Rozhodovací styly manažerů

„Styl rozhodování není jen odrazem osobnosti manažera, ale i reakcí na aktuální organizační kontext a typ rozhodovací situace.“ (Yukl, 2013. s. 59)

Rozhodovací styly manažerů jsou různé přístupy a způsoby, jakými jednotliví manažeři přistupují k procesu rozhodování. Každý styl je ovlivněn nejen osobnostními charakteristikami manažera, ale také organizační kulturou, typem problémů, které je třeba řešit, a dalšími vnějšími faktory. Jedním z nejrozšířenějších rozhodovacích stylů je

autokratický styl, kdy manažer přijímá rozhodnutí samostatně, bez konzultace s podřízenými nebo kolegy. Tento styl je často efektivní v situacích, které vyžadují rychlou reakci, kdy není prostor pro diskusi nebo kdy je nutné rozhodnout v krizových podmínkách. Autokratický manažer obvykle věří, že má nejlepší informace a schopnosti k tomu, aby učinil správné rozhodnutí. I když tento styl může být efektivní v určitých situacích, dlouhodobě může vést k nižší motivaci zaměstnanců a k nedostatku iniciativy, protože se necítí být součástí rozhodovacího procesu (Rother a Šikýř, 2017).

Na opačné straně spektra se nachází demokratický styl, kde manažer zapojuje podřízené a další zainteresované strany do rozhodovacího procesu. Manažer sbírá názory a zpětnou vazbu od členů týmu, analyzuje různé pohledy a následně činí rozhodnutí na základě konsenzu nebo alespoň většinového názoru. Tento styl podporuje týmovou spolupráci, kreativitu a inovace, protože zaměstnanci mají pocit, že jejich názor je slyšen a respektován. Demokratický styl je často efektivní v situacích, kdy je důležité využít širokého spektra odborností a zkušeností v rámci týmu, například při vývoji nové strategie nebo při řešení komplexních problémů. Nevýhodou tohoto stylu však může být jeho časová náročnost – čím více lidí se do procesu zapojí, tím déle může trvat dosažení konečného rozhodnutí, což může být nevhodné v situacích, které vyžadují rychlou akci (Urban, 2014).

Další rozšířený styl je delegativní styl (nebo také laissez-faire), při kterém manažer přenáší rozhodovací pravomoci na své podřízené. Manažer zde funguje spíše jako facilitátor nebo mentor, který poskytuje rámec a směřování, ale konečná rozhodnutí ponechává na týmu nebo jednotlivcích. Tento styl se uplatňuje zejména v prostředí s vysokou odbornou autonomií, kde podřízení mají potřebné schopnosti a znalosti k tomu, aby mohli rozhodovat nezávisle. Delegativní styl může výrazně zvýšit motivaci a zodpovědnost zaměstnanců, protože mají větší kontrolu nad svou prací a výsledky. Tento styl může vést k nedostatečné koordinaci a ke ztrátě kontroly nad procesy, zejména pokud nejsou jasně stanovené cíle a postupy. Manažer v tomto stylu musí dbát na to, aby poskytl dostatečnou podporu a pravidelně sledoval výsledky, jinak hrozí chaos a neefektivita (Welch a Welch, 2016).

Existuje také analytický styl rozhodování, který je charakteristický důkladnou analýzou a zvážením všech možných alternativ a scénářů. Manažer, který preferuje tento styl, klade velký důraz na sběr dat a zpracování dat, logickou analýzu a předpovídání důsledků jednotlivých možností. Tento styl je obzvláště vhodný v situacích, kdy je rozhodnutí složité, zahrnuje vysokou míru nejistoty nebo má dlouhodobé dopady, jako je například investiční rozhodování nebo strategické plánování. Analytický styl umožňuje manažerům

minimalizovat riziko chyb a přijímat kvalifikovaná rozhodnutí na základě faktů a důkazů. Nevýhodou tohoto stylu může být časová náročnost a občasné přetížení informacemi, což může vést k „paralýze analýzou“ – situaci, kdy je rozhodování zbytečně odkládáno kvůli neustálé analýze dalších a dalších dat, místo aby bylo učiněno konečné rozhodnutí (Plamínek, 2018).

2.3 Vliv organizační kultury na rozhodování manažera

Organizační kultura významně ovlivňuje, jak manažeři přistupují k rozhodování, protože utváří rámec hodnot norem a očekávání, kterými se ve svých každodenních činnostech řídí. Organizační kultura je souborem sdílených přesvědčení a postojů, které formují chování zaměstnanců a vedení v různých situacích. Manažeři, kteří pracují v prostředí s podporující a otevřenou kulturou, bývají ochotnější zvažovat nové nápady a přijímat inovativní rozhodnutí. Naopak v organizacích, kde je kultura striktní a vyžaduje dodržování zavedených postupů, mají manažeři tendenci volit spíše konzervativní přístupy rozhodnutí. Tento rozdíl ve vlivu kultury na přístup k inovacím a změnám je patrný zejména v dynamických odvětvích, kde jsou potřeba rychlé reakce na tržní změny (Armstrong a Taylor, 2015).

Organizační kultura také ovlivňuje komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. V organizacích, kde se klade důraz na transparentnost a otevřenou komunikaci, mají manažeři tendenci zapojovat do rozhodování širší tým a podporují diskusi o možných rizicích a výhodách jednotlivých kroků. Tento přístup umožňuje lepší informovanost a redukci zkreslení, která mohou vzniknout při rozhodování pouze na základě úzkého pohledu vedení. Otevřená kultura tak vytváří prostředí, kde manažeři mohou získat různé perspektivy, což pozitivně ovlivňuje kvalitu jejich rozhodnutí (Koubek, 2015).

Dalším aspektem, jak organizační kultura ovlivňuje rozhodování, je míra tolerance k neúspěchům a ochota k riskování. V organizacích, kde je neúspěch vnímán jako příležitost k učení, mají manažeři větší volnost při zvažování rizik a mohou přistoupit i k odvážnějším rozhodnutím. Naopak v organizacích s nízkou tolerancí k chybám se manažeři obvykle drží osvědčených postupů a vyhýbají se experimentům. Taková kultura podporuje opatrnost a stabilitu, a to může být přínosné v odvětvích, kde je třeba pečlivě plánovat, ale omezující v rychle se měnících prostředích. Přístup k riziku a možnostem učení z chyb jsou tak faktory, které organizační kultura silně ovlivňuje, a tím se odrážejí v manažerských rozhodnutích (Bartošová a Bartoš, 2011).

Organizační kultura dále ovlivňuje způsob, jakým manažeři přistupují k motivaci a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. V organizacích s participativní kulturou, kde se zaměstnancům umožňuje aktivně se podílet na rozhodování, dochází k vyšší míře angažovanosti a odpovědnosti za výsledky. Manažeři v těchto organizacích často podporují participativní přístup, který umožňuje zaměstnancům přinášet své názory a podněty. Tento styl vedení má pozitivní vliv na celkovou motivaci a loajalitu zaměstnanců, což může přispět k dosažení lepších výsledků v rámci celé organizace (Nelson a Tamayo, 2021).

Vliv organizační kultury na rozhodování manažera se projevuje také ve vztahu k etice a hodnotám, které jsou v organizaci považovány za důležité. V organizacích, která kladou důraz na etické jednání a sociální odpovědnost, mají manažeři tendenci přistupovat k rozhodování s ohledem na širší dopady svých kroků. Taková kultura podporuje manažery v tom, aby zvažovali nejen ekonomické faktory, ale také dopady na zaměstnance, komunitu a životní prostředí. Naopak v kulturách, kde je prioritou maximalizace zisku bez ohledu na další faktory, se etické aspekty dostávají do pozadí. Hodnoty organizace tak formují manažerská rozhodnutí a ovlivňují směr, kterým se firma ubírá (Plamínek, 2018).

Organizační kultura ovlivňuje i schopnost manažerů adaptovat se na změny. Kultura podporující inovace a neustálé zlepšování umožňuje manažerům flexibilně reagovat na nové podněty a měnící se tržní podmínky. V organizacích, kde se změna vnímá jako pozitivní prvek růstu, jsou manažeři ochotni rychle přehodnotit své strategie a přijímat nové přístupy. V konzervativních kulturách, kde se změna považuje za ohrožení stávajících procesů, mají manažeři tendenci vyhýbat se rozhodnutím, která by mohla narušit stabilitu. Tento aspekt kultury tedy výrazně ovlivňuje míru adaptability a inovativnosti v manažerském rozhodování (Loja, 2022).

2.4 Psychologické aspekty rozhodování

Psychologické aspekty rozhodování hrají významnou úlohu v tom, jak manažeři přistupují k řešení problémů a volbě strategií. Rozhodovací proces je ovlivňován řadou psychologických faktorů, jako jsou osobnost, zkušenosti, emoce a intuice, které mohou přispět k efektivitě rozhodování nebo naopak způsobit zkreslení. Manažeři často čelí situacím, kdy musejí rychle rozhodnout bez dostatku informací, což může vést k tomu, že se spoléhají na intuitivní úsudek. Tento přístup může být výhodný v dynamických prostředích, avšak může být náchylný k chybám, pokud není dostatečně podpořen analýzou (Armstrong a Taylor, 2015).

Emoce mají značný vliv na rozhodování, protože ovlivňují způsob, jakým manažeři interpretují informace a reagují na stresové situace. Pozitivní emoce, jako jsou optimismus nebo nadšení, mohou podporovat kreativitu a otevřenost vůči riziku, a to je prospěšné při hledání inovativního řešení. Naopak negativní emoce, jako je stres nebo frustrace, mohou vést k unáhleným nebo defenzivním rozhodnutím. Emoční reakce tak mohou ovlivnit nejen rychlost rozhodování, ale i jeho kvalitu, zejména pokud manažer není schopen své emoce kontrolovat a oddělit od objektivního hodnocení situace (Koubek, 2015).

Zkušenosti a naučené vzorce chování jsou dalšími psychologickými aspekty, které významně ovlivňují rozhodovací procesy. Manažeři, kteří opakovaně čelili podobným situacím, často čerpají z minulých zkušeností a aplikují osvědčené postupy. Tento přístup může být velmi efektivní, jelikož setří čas a umožňuje manažerům rychle reagovat. Na druhou stranu může vést k automatismu a ignorování nových faktorů, které mohou situaci změnit. Schopnost reflektovat a adaptovat své jednání na nové podmínky je tedy pro manažery zásadní, aby se vyhnuli tzv. „pastem zkušeností“, kdy se příliš spoléhají na dřívější úspěchy (Loja, 2022).

Intuice neboli schopnost rychlého a nevědomého posouzení situace, je další psychologickou charakteristikou, která se často uplatňuje v rozhodovacích procesech. Intuitivní rozhodování je běžné v podmínkách, kdy není dostatek času na podrobnou analýzu, nebo když je situace příliš složitá na to, aby ji bylo možné zcela racionálně zpracovat. Intuice se zakládá na zkušenostech a dřívějších poznatcích, které jsou rychle a nevědomě vyhodnoceny, což umožňuje okamžitou reakci. Výhodou je rychlost, s jakou může manažer jednat, avšak intuitivní rozhodování bývá často náchylné k subjektivním zkreslením (Nelson a Tamayo, 2021).

Kognitivní zkreslení je významným psychologickým faktorem, který ovlivňuje, jak manažeři interpretují informace a činí rozhodnutí. Mezi nejběžnější typy zkreslení patří potvrzovací zkreslení, kdy manažer vyhledává a interpretuje informace tak, aby potvrdil své předchozí přesvědčení. Dalším příkladem je zkreslení dostupnosti, kdy manažer přikládá větší váhu informacím, které jsou snadno dostupné, a zanedbává méně viditelné faktory. Tato zkreslení mohou vést k iracionálním rozhodnutím a mohou snížit kvalitu rozhodovacího procesu, zejména pokud si manažer není těchto vlivů vědom a nezohledňuje je (Bartošová a Bartoš, 2011).

Stresové faktory také výrazně ovlivňují tyto procesy, neboť pod tlakem dochází ke změnám v uvažování a vnímání situace. Stres může zvyšovat tendenci k riskování nebo

naopak vést k vyhýbavému chování, kdy se manažeři rozhodují opatrněji, než by bylo potřeba. Při vysoké úrovni stresu dochází často k tzv. „tunelovému vidění“, kdy manažer ignoruje vedlejší informace a zaměřuje se pouze na zjevné aspekty problému. Tento efekt může být limitující pro kvalitu rozhodnutí, neboť snižuje schopnost manažera zohlednit celkový kontext a analyzovat alternativní přístupy (Plamínek, 2018).

Sebedůvěra manažera hraje také významnou úlohu v psychologii rozhodování. Přehnaná sebedůvěra může vést k podcenění rizik a nadměrnému sebevědomí ve vlastní schopnosti, což může způsobit zbrklá rozhodnutí. Naopak nedostatek sebedůvěry může vyústit ve váhavost nebo zdržování, a zpomaluje rozhodovací proces, který může způsobit promarnění příležitostí. Manažeři, kteří si uvědomují své limity a přistupují k rozhodování s realistickým sebehodnocením, jsou obvykle schopni činit vyváženější a uvážlivější rozhodnutí. Schopnost realisticky posoudit vlastní schopnosti a být otevřený konzultacím s týmem je proto zásadní pro efektivní rozhodování (Suchý a kol., 2016).

3 KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management je hlavní součástí moderního řízení, která se zaměřuje na zvládání neočekávaných situací a událostí, jež mohou ohrozit stabilitu a fungování organizace. Krize mohou mít různé podoby – od finančních problémů, technologických selhání, přírodních katastrof až po negativní mediální události nebo konflikty uvnitř firmy. Úkolem krizového managementu je připravit organizaci na tyto události, rychle identifikovat jejich příčiny a minimalizovat jejich dopady (Armstrong, 2015). Efektivní krizový management zahrnuje několik fází: prevenci, přípravu, reakci na krizi a obnovu po ní. V prevenci se organizace snaží identifikovat potenciální rizika a zavést opatření, která těmto rizikům předcházejí. Příprava zahrnuje definici krizových plánů, školení zaměstnanců a testování scénářů, které umožňují rychlou reakci v případě krize. Během samotné krize musí krizový manažer rozhodovat rychle, strategicky a efektivně, aby minimalizoval škody a zachoval kontinuitu provozu. Po skončení krize je důležité provést analýzu průběhu a vyhodnotit, co se dá zlepšit pro budoucí případy. Krizový management tedy vyžaduje flexibilitu, silné vůdčí schopnosti a schopnost rychle reagovat na měnící se podmínky, přičemž důležité je udržet komunikaci s týmem a dalšími zúčastněnými stranami na vysoké úrovni (Kumar a Sharma, 2021).

3.1 Definice a charakteristika krize

Krize v kontextu organizací představuje neočekávanou, často negativní událost nebo sérii událostí, která mohou výrazně ohrozit stabilitu, pověst nebo dokonce samotnou existenci firmy. Definice se obvykle točí kolem nepředvídatelnosti, vysoké míry nejistoty a potenciálně katastrofálních dopadů. Krize může být interní, vycházející z nitra organizace, jakou jsou například finanční potíže, vnitřní konflikty nebo selhání technologií, či externí, způsobená faktory mimo kontrolu firmy, například přírodní katastrofy, změny v legislativě nebo geopolitická událost. Hlavním rysem je její naléhavost a potřeba rychlé reakce, protože zpoždění v rozhodování a jednání může mít pro organizaci zničující následky. Krize vyžaduje okamžitou pozornost managementu, který musí být schopen mobilizovat zdroje a rozhodnout, jak nejlépe reagovat na vzniklou situaci (Holá, 2017).

Charakteristickým znakem krize je také nejistota, která doprovází jak její vznik, tak její průběh. V okamžiku, kdy nastane, často není jasné, jaké budou její dlouhodobé dopady, jak rychle se bude vyvíjet a jaké kroky jsou nejlepší pro minimalizaci škod. Nejistota komplikuje rozhodovací procesy, protože manažeři nemají k dispozici všechny informace potřebné k efektivnímu rozhodnutí a musí pracovat s částečnými nebo nepřesnými údaji. Důležitou

součástí krizového řízení je proto schopnost přijímat rozhodování i v podmínkách nejistoty a přizpůsobovat se rychle měnícím se okolnostem (Jakušová, 2016). Zkušený krizový manažer musí být schopen činit rozhodnutí na základě dostupných informací, a zároveň mít připravené alternativní scénáře pro případ, že by se situace nevyvíjela podle očekávání.

Další charakteristikou je intenzita jejího dopadu. Krize obvykle zasahuje více oblastí organizace najednou – od financí a provozu, přes lidské zdroje až po reputaci firmy. Intenzita dopadu závisí na povaze krize, její dálce a rychlosti s jakou se jí organizace dokáže přizpůsobit. Některé krize mohou být relativně krátkodobé, ale velmi intenzivní, jako je například technologické selhání nebo hacking, zatímco jiné mohou trvat déle a mít kumulativní účinky - například ekonomické recese nebo dlouhodobé změny na trhu. Manažeři musí být připraveni nejen na okamžité dopady, ale také na její dlouhodobé následky, které mohou ovlivnit organizační strategie a dlouhodobé plánování (Plamínek, 2018).

Vyznačuje se také tím, že je často nepředvídatelná a neočekávaná. Přesto organizace může mít zavedené preventivní mechanismy a krizové plány. Některé krize jsou natolik náhlé a specifické, že je nelze plně předvídat ani předcházet jejich vzniku. Tato nepředvídatelnost vyžaduje, aby organizace byla flexibilní a schopna rychle reagovat na nové výzvy. Kromě toho musí být krizové týmy připraveny čelit nejen samotné krizi, ale i následným událostem, které ji mohou dále eskalovat. Může způsobit paniku mezi zaměstnanci nebo zákazníky, a to může vést k dalším komplikacím, jako jsou problémy s udržení pracovních sil nebo ztráta důvěry zákazníků (Rother a Šikýř, 2017).

3.2 Role manažera v krizových situacích

Role manažera v krizových situacích je zásadní pro zajištění rychlé a efektivní reakce na vzniklou krizi a pro minimalizaci jejich dopadů na organizaci. Manažer je odpovědný za to, aby v okamžiku krize převzal vedení, rychle analyzovat situaci a rozhodl, jaké kroky podniknout. Jedním z prvních úkolů manažera je identifikace hlavních příčin krize a jejich dopadů na různé oblasti organizace. Manažer musí rychle shromáždit potřebné informace, vyhodnotit je a vytvořit plán, jak krizi řešit. Tento proces zahrnuje nejen čistě technické rozhodování, ale také schopnost komunikovat s týmem a zúčastněnými stranami, aby se zabránilo chaosu a zbytečné panice (Veber, 2021). Rychlá a rozhodná reakce manažera může často rozhodnout o tom, jak úspěšně bude organizace krizi čelit.

Jedním z aspektů manažerské role v krizových situacích je komunikace. Manažer musí být schopen efektivně a jasně komunikovat jak uvnitř organizace, tak navenek. Uvnitř organizace je nezbytné informovat zaměstnance o tom, co se děje, jaké kroky budou podniknuty a co se od nich očekává. Tím se snižuje nejistota a stres mezi zaměstnanci a zajišťuje se, že budou schopni spolupracovat na řešení krizové situace. Kromě interní komunikace musí manažer také udržovat kontakt s externími zúčastněnými stranami, jako jsou zákazníci, partneři, média a regulační orgány. Transparentní a konzistentní komunikace pomáhá udržovat důvěru veřejnosti a zainteresovaných stran v organizaci, což je zvláště důležité v situacích, kdy by nedostatek informací mohl vést k šíření spekulací a ztrátě reputace firmy (Mikuláščík, 2015).

V krizových situacích se od manažera očekává nejen rozhodnost a schopnost rychlé reakce, ale především schopnost řídit výrobní a provozní procesy tak, aby nedošlo k narušení kontinuity činností. Jak uvádí autoři Švecová a Veber, krizové řízení vyžaduje systematický přístup ke koordinaci lidí, techniky i procesů s cílem minimalizovat dopady vnějších či vnitřních hrozeb na chod organizace. Manažer v takových podmínkách vystupuje jako operativní lídr, který musí nejen rychle činit rozhodnutí, ale také zajistit tok informací, přerozdělení kapacit a implementaci nápravných opatření v co nejkratším čase. Efektivita těchto kroků je podmíněna předchozí přípravou krizových plánů a schopností flexibilní reakce v reálném čase (Švecová, Veber, 2021).

Manažer hraje v krizových situacích také roli koordinátora zdrojů a činností. Krize často vyžaduje mobilizaci různých týmů a oddělení v organizaci, které musí spolupracovat na řešení problému. Musí zajistit, aby byly veškeré zdroje, jako jsou lidské kapacity, finanční prostředky nebo technologie, správně využity a koordinovány pro maximální efektivitu. Krizové řízení vyžaduje rychlé přerozdělování priorit a někdy i pozastavení běžných operací, aby se mohla organizace plně soustředit na řešení.

V krizových situacích je také důležité, aby manažer projevil emocionální inteligenci a odolnost vůči stresu. Krize často vyvolává paniku, nejistotu a vysoký tlak na všechny zúčastněné, a manažer musí být schopen udržet klid a soustředit se na hledání řešení, místo aby podléhal stresu. Emoční stabilita je důležitá nejen pro jeho vlastní rozhodování, ale také pro morálku a psychickou odolnost týmu. Manažer musí být oporou pro své zaměstnance, poskytnout jim jasné směrnice a povzbuzení, aby zůstali soustředění na své úkoly. Vysoká úroveň empatie a schopnost naslouchat obavám zaměstnanců pomáhá vytvářet atmosféru důvěry a spolupráce, a to je v krizových situacích nepostradatelné pro úspěšné překonání

problémů. Manažer nejen řídí technické aspekty krize, ale také hraje důležitou roli v udržení morálky soudržnosti týmu (Mikuláščík, 2015).

3.3 Komunikace a koordinace během krizových situací

Komunikace a koordinace během krizových situací patří mezi základní procesy, které umožňují organizacím efektivně reagovat na neočekávané události. Efektivní krizová komunikace poskytuje zaměstnancům, vedení a externím partnerům přesné informace o aktuálním stavu, přijatých opatřeních a dalším postupu. Jasná a strukturovaná komunikace snižuje pravděpodobnost vzniku chaosu a nedorozumění, které by mohly zhoršit dopady krize. Předem definované postupy pro krizovou komunikaci zajišťují, že každý v organizaci ví, jakým způsobem a kdy má informace předávat, což podporuje stabilitu a umožňuje lepší zvládnutí krizové situace (Armstrong a Taylor, 2015).

Transparentnost v komunikaci je důležitá nejen interně, ale i ve vztahu k veřejnosti a partnerům. Organizace, které v krizi otevřeně a přesně informují o aktuálním stavu a opatřeních, si zachovávají důvěru a podporu. Naopak mlčení nebo poskytování neúplných informací může vést k panice, šíření dezinformací a negativnímu vnímání společnosti. Otevřená komunikace je zvláště důležitá při krizích, které mají přímý dopad na zdraví nebo bezpečnost veřejnosti. Například v případě zdravotních nebo ekologických krizí může správná komunikace minimalizovat obavy a poskytnout veřejnosti důležité pokyny pro bezpečné jednání (Bartošová a Bartoš, 2011).

Koordinace mezi jednotlivými odděleními a úrovněmi řízení je zásadní pro efektivní reakci. V krizových situacích je nezbytné, aby každé oddělení vědělo, jakou činnost má vykonávat a jak se jejich úkoly propojují s aktivitami ostatních týmů. Efektivní koordinace umožňuje organizaci reagovat jednotně a bez zbytečných prodlev, což může mít přímý dopad na snížení následků krize. Předem připravené plány krizového řízení, které definují postupy koordinace, zajišťují, že jednotlivé složky organizace vědí, co mají dělat, a že existuje jasná hierarchie pro předávání pokynů (Koubek, 2015).

Rychlost a přesnost informací jsou faktory úspěšné krizové komunikace a koordinace. V krizích, kdy se situace může rychle měnit, musí být informace předávány co nejrychleji a bez zkreslení. K tomu slouží předem nastavené informační kanály a technologie, které umožňují okamžitou výměnu informací mezi zaměstnanci a vedením. Digitální platformy, jako jsou interní systémy pro komunikaci, e-mailové distribuční seznamy nebo krizové aplikace, umožňují okamžitý přenos zpráv a minimalizují riziko, že se informace dostanou

k příjemcům se zpožděním. Včasná a přesná komunikace tak pomáhá udržet kontinuitu procesů a zabraňuje chaosu (Potter a Kavanagh, 2020).

Krize často vyžadují spolupráci s externími partnery, jako jsou vládní agentury, neziskové organizace nebo dodavatelé, což zvyšuje potřebu koordinované komunikace. Společné postupy a sdílení informací s externími partnery umožňují rychlejší reakci a lepší zvládnutí následků. Organizace, které v krizích efektivně komunikují s externími subjekty, jsou schopny lépe využít dostupné zdroje a zajistit si podporu ve formě materiálů, odborných znalostí nebo finanční pomoci. V případě přírodních katastrof nebo krizí veřejného zdraví je koordinovaná spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem nezbytná pro účinnou reakci na událost a ochranu postižených komunit (Loja, 2022).

Krizové komunikační plány by měly obsahovat i strategii pro monitorování a hodnocení toku informací. Manažeři musí mít přehled o tom, jak jsou informace šířeny a zda všichni relevantní aktéři dostávají aktuální a přesné informace. Tento monitoring umožňuje manažerům identifikovat případné nedostatky v komunikačních tocích a rychle je napravit, což minimalizuje riziko dezinformací. Krizový plán tak zahrnuje nástroje pro zpětnou vazbu, které vedoucím umožňují zhodnotit účinnost komunikace a provést úpravy, pokud jsou některé informace neúplné nebo nejasné (Suchý a kol., 2016).

Po skončení krize je nezbytné provést zpětné hodnocení krizové komunikace a koordinace. Organizace může tímto způsobem identifikovat silné a slabé stránky v komunikaci během krizové situace a na základě těchto zjištění upravit své postupy pro budoucí situace. Zpětné hodnocení umožňuje nejen zlepšení interních procesů, ale také přispívá k rozvoji důvěry veřejnosti a zaměstnanců, neboť ukazuje, že organizace je odhodlána se z krizí učit a zlepšovat své postupy. Reflexe a následná optimalizace komunikačních a koordinačních procesů jsou nezbytná pro dlouhodobé zvýšení odolnosti organizace vůči budoucím krizím (Armstrong a Taylor, 2015).

4 ROZHODOVACÍ PROCESY V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

Rozhodovací procesy v krizových situacích představují zásadní aspekt manažerské práce, jelikož vyžadují okamžité reakce na nepředvídatelné události, které mohou významně ovlivnit stabilitu a budoucnost organizace. V krizových situacích se manažer neobejde bez dovednosti rychle analyzovat dostupné informace a efektivně rozhodovat i za podmínek vysoké nejistoty (Armstrong a Taylor, 2015). Tento proces zahrnuje schopnost reagovat nejen na přítomné hrozby, ale i na nepředvídatelné změny, které mohou situaci rychle eskalovat.

Důležitým aspektem krizového rozhodování je schopnost manažera pracovat pod tlakem a udržet chladnou hlavu v emočně náročných momentech. V takových situacích je nutné, aby manažer dokázal jednat rozhodně a s jasným cílem, to zahrnuje také vhodnou komunikaci s týmem i s externími partnery organizace (Bartošová a Bartoš, 2011). Důležité je, aby zaměstnanci a další zúčastněné strany věděli, jaká opatření jsou podnikána, což napomáhá udržet pořádek a snižuje možnost paniky.

Krizové situace často vyžadují specifické rozhodovací postupy, které se liší od běžného rozhodování. Krizový manažer musí být připraven opustit tradiční analytické postupy a spoléhat se na intuitivní a zkušenostní modely rozhodování, které umožňují rychlé reakce i s omezenými informacemi (Koubek, 2015). V takovém případě je schopnost manažera činit rychlá a intuitivní rozhodnutí důležitá pro zmírnění následků krize a zachování kontinuity provozu organizace.

Flexibilita a schopnost adaptace jsou rovněž kritické pro efektivní krizové řízení. Manažer musí být připraven přizpůsobit své strategie dle aktuálního vývoje krize a být schopen přehodnotit své původní plány, pokud se situace změní. Tento přístup vyžaduje nejen zkušenost a odborné znalosti, ale i vysokou míru psychické odolnosti, to pomáhá manažerům zvládat tlak a přizpůsobit se dynamickému prostředí (Plamínek, 2018).

4.1 Specifikace rozhodování v krizi

Specifikace rozhodování v krizových situacích vyžadují, aby manažeři rychle analyzovali složité okolnosti a reagovali na neustále se měnící podmínky. Krize často představují neočekávané události, kdy tradiční postupy nemusí být použitelné nebo dostatečně účinné. V takovém kontextu se management musí soustředit na přesnou identifikaci příčin problému, pochopení jeho rozsahu a předvídání možných následků. Zkušený krizový

manažer musí zvládnout nejen praktické úkoly spojené s přímým řízením situace, ale i psychologické aspekty, které ovlivňují jednotlivce i tým. Rozhodování v krizi proto neznamena pouze aplikaci standardních modelů řízení, ale zahrnuje specifickou formu flexibility a adaptability k nestabilnímu prostředí (Mikuláščík, 2015).

V krizových situacích se mění i způsoby, jakými manažeři získávají informace. Tradiční rozhodovací procesy se často opírají o rozsáhlou analýzu dat, ale krize vyžadují schopnost činit rozhodnutí i na základě omezených informací. Krizový manažer tak musí kombinovat dostupné údaje s vlastními zkušenostmi a intuitivním vnímáním situace. Takové rozhodování je náročné, jelikož vyžaduje rychlou reakci na základě nekompletních dat a schopnost predikovat vývoj, což může zahrnovat vyšší riziko chyby. Například při přírodních katastrofách nebo technologických výpadcích není možné zajistit všechny informace, a manažer proto musí činit rozhodnutí, které se opírají o nejlepší dostupné odhady (Koubek, 2015).

Emoce hrají významnou roli v krizových rozhodování, protože tyto situace obvykle způsobují napětí a stres mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Manažeři jsou často vystaveni psychologickému tlaku, který může ovlivnit jejich úsudek. Jedním z hlavních aspektů efektivního rozhodování v krizi je tedy emoční stabilita a schopnost udržet racionální přístup k problému. Manažer, který dokáže regulovat své emoce, může lépe zvládnout obtížné situace a inspirovat ostatní ke klidu a soustředění na řešení situace. Emoční stabilita tak umožňuje vedení zůstat objektivní i v situacích, kdy je běžné, že dochází k panice nebo úzkosti (Loja, 2022).

Rozhodování v krizi se také odlišuje nutností rychlého zhodnocení dostupných zdrojů a jejich efektivního využití. Krize vyžaduje, aby organizace rychle identifikovala zdroje – ať už jde o lidské, finanční nebo technologické – a alokovala je tak, aby byla minimalizovaná újma a zachována kontinuita provozu. Tento proces vyžaduje rychlé přerozdělení priorit a často i dočasné pozastavení některých běžných operací. Manažeři se musí rozhodovat nejen o tom, které zdroje využít, ale také kdy a kde je aplikovat tak, aby dosáhli maximální efektivity i při omezených kapacitách (Bartošová a Bartoš, 2011).

Adaptabilita je další vlastností, která odlišuje rozhodování v krizi od běžných rozhodovacích procesů. Krize se vyznačuje dynamikou, kde je nutné rychle reagovat na změny a přizpůsobit strategii vývoji situace. Manažeři musí být schopni revidovat původní plány, přehodnotit stávající cíle a zavést opatření, která odpovídají aktuálnímu stavu krize. Tento přístup vyžaduje vysokou míru flexibility, jelikož nelze předvídat, jakým

směrem se situace vyvine. Schopnost improvizace a rychlého přizpůsobení je proto nepostradatelná, aby organizace dokázala reagovat na různé scénáře a zachovala svou pozici i v nejistém prostředí (Plamínek, 2018).

4.2 Strategie rozhodování v krizi

„Strategická rozhodnutí během krize jsou často výsledkem kombinace intuice, předchozích zkušeností a schopnosti předvídat sekundární důsledky mimo okamžitý horizont.“ (Pearson a Clair, 1998, s. 74)

Strategie rozhodování v krizových situacích představují různé přístupy a metody, které umožňují manažerům rychle a efektivně reagovat na neočekávané události, ohrožující stabilitu organizace. V krizových podmínkách se tradiční rozhodovací postupy často ukazují jako nedostatečné, a proto je nezbytné přijmout specifické strategie, které odpovídají dynamickému a nepredikovatelnému charakteru krizí. Jednou z možných strategií je rozhodování na základě scénářů, kde se manažeři připravují na různé možnosti vývoje situace. Předem vytvořené scénáře pomáhají s rychlejším vyhodnocením situace a poskytují jasný rámec pro rozhodnutí i v podmínkách vysoké nejistoty. Tento přístup umožňuje manažerům udržet si odstup a soustředit se na dosažení nejlepších možných výsledků, a to i v momentě, kdy je třeba improvizace (Fotr a Švecová, 2016).

Další významnou strategií je krizová komunikace, která zajišťuje přenos informací v rámci týmu a směrem k externím subjektům. Dobře nastavená komunikace pomáhá snižovat chaos a poskytuje zaměstnancům i externím partnerům informace o aktuálním stavu a plánovaných opatřeních. Krizová komunikace zahrnuje nejen informování o situaci, ale také poskytování srozumitelných pokynů, které umožňují koordinovanou a efektivní spolupráci. Tento strategický přístup je zaměřen na eliminaci dezinformací a na budování důvěry v organizační řízení i v náročných podmínkách, kdy nedostatek informací může snadno vést k panice a destabilizaci organizace (Holá, 2017).

V krizových situacích může být efektivní strategií využití týmového rozhodování, které přináší výhody kombinace odborných znalostí a zkušeností jednotlivých členů. Spolupráce v týmu umožňuje pohled na problém z různých úhlů a přináší širší spektrum možných řešení. Týmové rozhodování také zvyšuje závazek jednotlivých členů k implementaci přijatých rozhodnutí, což je zásadní při rychlém a efektivním řešení krizových situací. Přestože může být tento způsob rozhodování časově náročnější, jeho výhody se projevují v komplexních

krizích, kde je důležité, aby rozhodnutí vycházelo z různých perspektiv a kompetencí (Rother a Šikýř, 2017).

Zatímco týmové rozhodování nabízí široké možnosti, existují krizové situace, kdy je nezbytné rychlé rozhodnutí, a v těchto případech se uplatňuje autokratická strategie. Tento přístup spočívá v tom, že manažer rozhoduje samostatně a nečeká na shodu týmu. Autokratické rozhodování bývá účinné, když je vyžadována rychlá reakce a není čas na obsáhlé diskuse nebo zvažování alternativ. Tento styl rozhodování však vyžaduje, aby měl manažer značnou zkušenost a důvěru ve své schopnosti, jelikož veškerá odpovědnost za přijatá rozhodnutí spočívá na něm. V krizích je tato strategie často používána jako základní opatření pro rychlou a účinnou reakci (Suchý a kol., 2016).

Pro krizové rozhodování se často využívá i strategie prioritizace zdrojů a úkolů, která umožňuje efektivní využití omezených kapacit organizace. Manažer musí určit, které úkoly a zdroje jsou pro řešení krize nejdůležitější, a těm věnovat hlavní pozornost. Tento přístup pomáhá zaměřit úsilí tam, kde má největší dopad, a minimalizuje riziko plýtvání cennými zdroji. Prioritizace vyžaduje hluboké porozumění dynamice krize a rychlou schopnost rozhodovat o tom, které aktivity mohou být dočasně pozastaveny nebo přesunuty na později. Tímto způsobem se organizace může soustředit na oblasti, které jsou kritické pro stabilizaci a obnovení provozu (Potter a Kavanagh, 2020).

Dalším přístupem k rozhodování v krizových situacích je strategie omezené racionality, známá také jako rozhodování podle uspokojivého řešení. Tato strategie vychází z předpokladu, že v krizových podmínkách často nelze nalézt optimální řešení, a proto se manažeři spokojí s variantou, která je „dostatečně dobrá“ pro dané okolnosti. Omezená racionalita klade důraz na nalezení uspokojivého řešení, které splňuje minimální požadavky pro řešení krize, i když nemusí být ideální. Tento přístup je vhodný zejména v podmínkách, kdy jsou dostupné informace omezené a časová tíseň neumožňuje detailní analýzu všech alternativ (Kožinová, 2022).

4.3 Analýza rizik a jejich vliv na rozhodování v krizi

Analýza rizik je zásadním krokem v rozhodovacích procesech během krizových situací, protože umožňuje identifikovat potenciální hrozby a připravit se na jejich zvládnutí. Tento proces zahrnuje posouzení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a jejich možného dopadu na organizaci. V krizových situacích je často potřeba rychle a přesně zhodnotit, jaká rizika hrozí a jakým způsobem je možné je minimalizovat. Manažeři se tak při rozhodování

mohou zaměřit na přijetí opatření, která ochrání organizaci a zamezí dalším negativním následkům (Armstrong a Taylor, 2015).

Důležitou součástí analýzy rizik je vytvoření různých scénářů, které ukazují, jak by se situace mohla vyvíjet. Tvorba scénářů umožňuje manažerům zvážit různé možnosti vývoje krize a připravit se na různé varianty reakcí. Tento přístup zvyšuje flexibilitu a připravenost organizace čelit i nečekaným zvrátům, protože umožňuje manažerům lépe porozumět tomu, co by mohlo nastat a jak se na dané situace připravit. Tvorba scénářů je běžně používanou metodou v krizovém managementu a umožňuje lépe strukturovat postupy pro případ eskalace krizové situace (Koubek, 2015).

Analýza rizik zahrnuje hodnocení dopadu různých druhů rizik na konkrétní oblasti organizace, jako jsou finance, provoz nebo lidské zdroje. Každé riziko může mít odlišný dopad na různé části organizace, a proto je důležité tyto vlivy identifikovat a přizpůsobit jim konkrétní opatření. Tento přístup pomáhá zefektivnit rozhodování a nasměrovat zdroje tam, kde jsou nejvíce potřeba. Například finanční rizika mohou vyžadovat jiná opatření než rizika spojená s lidskými zdroji, to zajišťuje, že organizace reaguje cíleně a efektivně (Loja, 2022).

Při analýze rizik hraje důležitou úlohu schopnost manažerů hodnotit riziko nejen z pohledu jeho dopadu, ale i pravděpodobnosti, s jakou k němu může dojít. Tento přístup umožňuje manažerům zaměřit se na rizika, která mají největší potenciál ohrozit organizaci. Hodnocení pravděpodobnosti vychází z předchozích zkušeností, statistik nebo modelů, které predikují, jak často se určité typy rizik vyskytují. Tímto způsobem mohou manažeři efektivněji rozhodovat, které riziko si vyžaduje okamžitou pozornost a které může být ponecháno jako vedlejší priorita (Bartošová a Bartoš, 2011).

Rizikové faktory v krizových situacích jsou často dynamické a mohou se rychle měnit, což komplikuje jejich přesné hodnocení. Krizové situace mohou přinést nové hrozby nebo změnit původní rizika, a proto je nezbytné rizika průběžně sledovat a aktualizovat jejich analýzu. Tento přístup pomáhá manažerům být neustále informováni o vývoji situace a přizpůsobovat své rozhodování aktuálním podmínkám. Průběžné monitorování rizik poskytuje organizaci větší schopnost reagovat na změny a předcházet tak nečekaným komplikacím (Potter a Kavanagh, 2020).

Přehlednost a dostupnost informací o rizicích jsou zásadní pro správné rozhodování. Manažeři musí mít přístup k aktuálním informacím, aby mohli rychle a efektivně reagovat. Transparentní komunikační toky a sdílení informací mezi jednotlivými odděleními umožňují

rychlé šíření důležitých zpráv o rizicích, a zvyšují schopnost organizace čelit krizím. Informační systém krizového řízení je proto nepostradatelným nástrojem, který manažerům umožňuje efektivně analyzovat a hodnotit rizika na základě nejnovějších údajů (Suchý a kol., 2016).

Po zvládnutí krize je důležité provést retrospektivní analýzu rizik, která umožní organizaci identifikovat, co se v rámci krizového řízení podařilo a kde byly slabiny. Tato zpětná vazba přispívá k rozvoji krizových plánů pro budoucí situace a pomáhá organizaci lépe se připravit na další krizové scénáře. Retrospektivní analýza přináší cenné poznatky o fungování krizových postupů a rozhodovacích procesů, které mohou být využity k vytvoření odolnějších strategií a vyšší připravenosti organizace čelit budoucím výzvám (Armstrong a Taylor, 2015).

4.4 Případové studie krizového rozhodování

Případová studie krizového rozhodování poskytují cenné poznatky o reálných přístupech organizací a manažerů k řízení krizových situací. Jedním z často analyzovaných příkladů je reakce společnosti Johnson & Johnson na krizi spojenou s otravami způsobenými výrobky Tylenol v roce 1982. Společnost čelila vážnému ohrožení důvěry zákazníka poté, co bylo několik balení Tylenolu kontaminováno a mělo smrtelné následky. Johnson & Johnson se rozhodla pro okamžité stažení všech balení z trhu, což vedlo k výrazným finančním ztrátám, ale dlouhodobě pomohlo obnovit důvěru zákazníků a ochránit pověst firmy. Tento případ ukazuje, jak důležité je v krizi jednat rozhodně a transparentně, zejména v situacích, kdy je ohroženo zdraví zákazníků (Armstrong a Taylor, 2015).

Další zajímavou případovou studií krizového rozhodování je reakce automobilky Toyota na sérii problémů s nebezpečným zrychlováním některých modelů v letech 2009 a 2010. Toyota se původně snažila problém řešit interně, to vedlo k vážným poškozením pověsti značky, když se bezpečnostní problémy dostaly do médií. Počáteční váhavý přístup a nedostatečná komunikace s veřejností vedly ke ztrátě důvěry. Nakonec Toyota zahájila rozsáhlé svolávací akce a implementovala přísnější kontrolní mechanismy. Tato případová studie zdůrazňuje význam okamžité reakce a otevřené komunikace v krizovém řízení, neboť oddalování rozhodnutí nebo snaha utajit problémy mohou mít závažné dlouhodobé důsledky (Rother a Šikýř, 2017).

Jedním z nejznámějších případů efektivního krizového rozhodování je příklad společnosti Southwest Airlines během teroristických útoků 11. září 2001. Během těchto

událostí byly lety po celé zemi okamžitě pozastaveny a letecké společnosti čelily obrovským výzvám v oblasti řízení zmatku a zajištění bezpečnosti cestujících. Southwest Airlines se rychle přizpůsobila novým podmínkám, soustředila se na bezpečnost a komunikaci se zákazníky, a dokonce poskytovala cestujícím zázemí pro pomoc. Díky tomuto přístupu si firma udržela pozitivní obraz i během náročného období a dokázala se rychle zotavit po obnově letového provozu. Tento případ ukazuje důležitost pružnosti a empatie vůči zákazníkům v krizových situacích, které může pozitivně ovlivnit dlouhodobý vztah k organizaci (Bartošová a Bartoš, 2011).

Krize, kterým čelí společnosti, mohou mít podobu jak externích hrozeb, tak interních problémů, to ilustruje případ Facebooku po skandálu Cambridge Analytica v roce 2018. Po zjištění, že byly údaje milionu uživatelů neoprávněně využity, se společnost musela vypořádat s negativní publicitou a otázkami týkajícími se soukromí a bezpečnosti dat. Facebook zpočátku poskytoval vágní odpovědi a neúčinně reagoval na znepokojení uživatelů. Po výrazném tlaku veřejnosti a regulátorů byl nucen přijmout nová bezpečnostní opatření a transparentnější přístup ke správě dat. Tento případ poukazuje na nutnost rychlé adaptace a ochoty přijímat odpovědnost za chyby, zejména v krizích spojených s důvěrou veřejnosti a ochranou osobních údajů (Potter a Kavanagh, 2020).

Případové studie krizového řízení jsou často spojeny i s přírodními katastrofami. Případ takové situace představuje reakce společnosti Walmart na hurikán Katrina v roce 2005. Walmart byl schopen rychle a efektivně reagovat na situaci díky svým rozsáhlým logistickým kapacitám a schopnosti mobilizovat zdroje. Společnost poskytla zásoby a pomoc nejen zaměstnancům, ale i komunitám, které byly katastrofou postiženy. Tato akce nejen pomohla v krizovém období, ale také zvýšila pozitivní vnímání společnosti mezi veřejností a ukázala, jak může být krize příležitostí pro posílení dobrých vztahů s komunitou. Tato případová studie zdůrazňuje, že rychlá a aktivní pomoc může přispět k pozitivnímu obrazu společnosti, který může přetrvávat i dlouho po skončení krize (Fotr a Švecová, 2016).

Případovou studií krizového rozhodování v oblasti technologií je reakce firmy Samsung na problémy s explodujícími bateriemi modelu Galaxy Note 7 v roce 2016. Samsung byl nucen stáhnout produkt z trhu a řešit bezpečnostní problémy, které ohrožovaly zdraví zákazníků. Společnost zpočátku vydala prohlášení a zahájila program náhradních zařízení, ale když problémy pokračovaly, musela učinit rozhodnutí o úplném stažení modelu z trhu. Tento krok vedl k významným finančním ztrátám, ale zároveň ukázal ochotu společnosti upřednostnit bezpečnost zákazníků nad zisky. Tato případová studie ilustruje

významné rozhodování, kdy organizace musí přehodnotit své strategie na základě situace, která se vyvíjí rychle a nepředvídatelně (Loja, 2022).

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část poskytla komplexní pohled na specifika a strategie rozhodování v krizových situacích, čímž zdůraznila význam dobře nastavených postupů a přístupů, které umožňují efektivní řešení nečekaných problémů. Krizové rozhodování se zásadně liší od běžného rozhodování svou naléhavostí a vysokou mírou nejistoty. Manažeři musí jednat rychle, a to často na základě omezených informací, což vyžaduje nejen analytické schopnosti, ale také zkušenost a intuici. Díky analýze konkrétních případových studií lze vidět, že rychlost a flexibilita v krizových situacích jsou zásadní pro minimalizaci negativních dopadů na organizaci a její pověst. Úspěšné zvládnutí krize tak mnohdy závisí na připravenosti a schopnosti vedení rychle se přizpůsobit daným okolnostem (Armstrong a Taylor, 2015).

Zvolený teoretický přístup rovněž umožňuje lépe pochopit důležitost krizové situace, která pomáhá minimalizovat chaos a poskytuje zaměstnancům i veřejnosti jasné informace o situaci. Komunikace se zde neomezuje jen na interní procesy, ale klade důraz i na externí subjekty, jako jsou zákazníci, partneři nebo média (Holá, 2017). Dobře nastavená komunikace v krizi může značně přispět k udržení důvěry veřejnosti, to se potvrdilo v příkladech společností jako Johnson & Johnson nebo Walmart, které díky transparentnímu přístupu dokázaly zmírnit potenciální poškození své pověsti. Závěry z této části poukazují na fakt, že efektivní krizová komunikace není jednotným opatřením, ale měla by být dlouhodobě integrována do krizových plánů a strategií organizace.

Na základě teoretických poznatků a případových studií vyvstává i otázka etiky a odpovědnosti v krizovém rozhodování, která se ukazuje jako významná v případech, kde je v sázce zdraví, bezpečnost nebo osobní údaje veřejnosti. V krizových situacích mohou rozhodnutí organizací zásadně ovlivnit životy jednotlivců, které kladou vysoké nároky na manažery, aby jednali v souladu s etickými principy a transparentně informovali o svých krocích (Bartošová a Bartoš, 2011). Analýza případových studií, jako jsou krizové situace Toyoty nebo Facebooku je, že snaha vyhnout se plné odpovědnosti nebo váhání s přijetím opatření může způsobit dlouhodobou ztrátu důvěry, která se těžko obnovuje. Krizové řízení tedy nemá pouze ekonomické důsledky, ale ovlivňuje i vnímání organizace a její vztah k veřejnosti, to podtrhuje význam etického přístupu a odpovědného řízení.

Rozhodovací procesy v krizových situacích jsou specifické tím, že vyžadují od manažerů schopnost reagovat rychle a adaptabilně na nepředvídatelné události, které mohou výrazně ohrozit chod organizace. Krize se často vyznačují nedostatkem informací

a vysokou mírou nejistoty, a vyžadují, aby manažeři dokázali činit rozhodnutí i na základě intuitivního úsudku (Mikuláščík, 2015). Analýza odborné literatury ukazuje, že v krizích jsou standardní rozhodovací modely nedostatečné, jelikož krize vyžadují kombinaci flexibility, zkušeností a schopnosti zhodnotit situaci s omezenými zdroji. Manažeři, kteří se umí rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám, mají větší šanci na úspěšné zvládnutí krize.

Krizová komunikace se ukázala jako zásadní aspekt efektivního krizového řízení. V krizových situacích je komunikace nejen prostředkem k předávání informací, ale i nástrojem k uklidnění a motivaci zaměstnanců a k udržení důvěry veřejnosti. Studie případů, jako jsou reakce společnosti Johnson & Johnson nebo Southwest Airlines na krizové události, ukazují, že transparentní a strukturovaná komunikace může zásadně zmírnit negativní dopady krize (Holá, 2017). Manažeři musí nejen informovat o přijatých opatřeních, ale i poskytnout jasné instrukce a pokyny, což pomáhá snížit nejistotu a udržet morálku. V krizích se tak komunikace stává jedním z hlavních pilířů, který podporuje úspěšné zvládnutí náročných situací a posiluje stabilitu organizace.

Jedním z významných faktorů krizového rozhodování je strategie zaměřená na prioritizaci zdrojů a úkolů, a to zvláště při omezených kapacitách a tlaku na rychlé rozhodování. Organizace musí rychle identifikovat kritické oblasti, které potřebují okamžité řešení, a soustředit na ně své prostředky. Prioritizace zdrojů umožňuje optimalizovat využití dostupných kapacit a předejít plýtvání v oblastech, které nejsou pro zvládnutí krize podstatné. Tento přístup se ukázal efektivní například při reakci společnosti Walmart na hurikán Katrina, kdy firma dokázala rychle mobilizovat své logistické kapacity a soustředit je na nejvíce zasažené oblasti. Efektivní alokace zdrojů je tak nezbytná pro zmírnění dopadů krize a obnovení běžného provozu (Fotr a Švecová, 2016).

Případové studie také odhalily důležitost týmového rozhodování v krizových situacích. Spolupráce mezi jednotlivými členy krizového týmu přináší různé perspektivy a odborné znalosti, které mohou vést k lepšímu pochopení situace a nalezení inovativních řešení. V krizích, kdy je nutné jednat rychle a efektivně, může týmové rozhodování poskytnout širší pohled na problematiku a podporuje kolektivní odpovědnost za přijatá opatření. Tato strategie byla úspěšně aplikována u společností, které čelily komplexním krizím, kde bylo třeba zohlednit různé odborné pohledy a dovednosti (Rother a Šikýř, 2014). Týmové rozhodování tak pomáhá nejen s hledáním řešení, ale také s posílením závazku všech zúčastněných k úspěšnému zvládnutí krize.

Etický aspekt krizového rozhodování hraje významnou roli při jednání s veřejností a budování dlouhodobé důvěry v organizaci. Krize často odhalují zranitelná místa organizace, a pokud manažeři reagují neeticky nebo se snaží krizi utajit, může dojít k poškození reputace, která se obtížně obnovuje (Bartošová a Bartoš, 2011). Příklady jako krize Toyoty nebo skandál Cambridge Analytica ukazují, že neochota přiznat chybu nebo poskytnout jasné informace může mít dlouhodobě negativní dopad na důvěru veřejnosti. Etické jednání, založené na transparentnosti a odpovědnosti, se ukazuje jako zásadní přístup, který může posílit image organizace i v obtížných podmínkách a podpořit její udržitelnost v dlouhodobém horizontu.

Teoretická část práce poskytuje základní rámec, který umožňuje lépe porozumět složitosti krizového rozhodování a poskytuje potřebné koncepty pro analýzu konkrétních situací v praktické části. Díky rozboru jednotlivých strategií lze přistoupit k praktickému zkoumání se znalostí hlavních postupů a přístupů, které byly ověřeny v praxi a doloženy výzkumem. Tímto způsobem teorie poskytuje základ pro praktické uplatnění těchto postupů, a umožňuje efektivnější a cílenější rozhodování v krizových situacích. Teoretická část zároveň napomáhá identifikaci různých faktorů ovlivňujících rozhodování, jako jsou časový tlak, dostupnost informací nebo psychologické aspekty krizových situací, a přispívá k ucelenějšímu pohledu na problematiku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 METODIKA

Metodika práce je navržena tak, aby systematicky přistoupila k analýze vybraného problému pomocí vhodně zvolených metod sběru a zpracování dat. Proces výzkumu začíná definicí výzkumného vzorku, který byl zvolen s ohledem na specifické charakteristiky potřebné pro dosažení co nejpřesnějších a relevantních výsledků. Pro sběr dat byly využity metody, které umožňují zachytit jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty analyzovaného tématu, čímž je možné dosáhnout hlubšího porozumění zkoumané problematice. Získaná data jsou následně zpracována a analyzována pomocí specifických postupů, které odpovídají typu a povaze dat. Tento krok umožňuje identifikovat základní vzorce a souvislosti, které jsou důležité pro interpretaci závěrů. Metodika také bere v úvahu možná omezení a zkreslení, která by mohla ovlivnit výsledky výzkumu, a snaží se minimalizovat jejich dopad na interpretaci získaných dat.

6.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky slouží k vymezení výzkumu a pomáhají objasnit, co přesně chce výzkum zkoumat nebo zjistit. Výzkumnými otázkami práce jsou:

VO1: „*Jaké jsou důležité faktory ovlivňující efektivitu rozhodovacích procesů manažerů ve firmě?*“

Otázka se zaměřuje na identifikaci hlavních faktorů, které ovlivňují, jak efektivně manažeři v organizaci přijímají rozhodnutí. Cílem je analyzovat, zda se jedná o interní faktory, jako jsou organizační struktura, přístup k informacím, nebo externí vlivy, jako jsou změny na trhu či technologický pokrok.

VO2: „*Jakým způsobem ovlivňuje krizové řízení celkovou výkonnost organizace a její schopnost adaptovat se na nepředvídané situace?*“

Otázka se zaměřuje na propojení mezi efektivností krizového řízení a dlouhodobou výkonností firmy. Zkoumá, jak dobře je firma připravena na krizové situace a jakým způsobem jsou implementovány krizové plány, včetně jejich vlivu na stabilitu a růst organizace.

VO3: „*Jak lze optimalizovat současný systém rozhodování a krizového řízení s cílem zvýšit její konkurenční výhodu?*“

Cílem otázky je najít možnosti zlepšení stávajících postupů rozhodování a krizových řízení. Výzkum se zaměří na kroky, které by vedly ke zlepšení schopností firmy, zvýšení

efektivitu rozhodovacích procesů a tím i ke zlepšení její celkové konkurenceschopnosti na trhu.

VO4: „*Jaký vliv má strach na rozhodování manažera během krizové situace, i když má k dispozici nástroje a metody pro podporu rozhodování?*“

Otázka směřuje k ověření, zda psychické stavy – konkrétně strach – oslabují funkčnost racionálních modelů rozhodování a zda manažeři ve stresových podmínkách přecházejí od analytických metod k intuitivnímu jednání.

Cílem této otázky je:

- rozlišit, do jaké míry manažeři vědomě přiznávají vliv emocí na svá rozhodnutí,
- zjistit, zda a jak se mění rozhodovací styly pod vlivem intenzivního emočního tlaku,
- identifikovat, zda existuje korelace mezi intenzitou vnímaného strachu a odklonem od doporučených nástrojů krizového řízení.

Tato otázka zároveň vytváří prostor pro prohloubení praktické části práce prostřednictvím doplňujících otázek v dotazníkovém šetření nebo případně formou doplňkových rozhovorů.

6.2 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku

Dotazníkové šetření je jako hlavní metoda sběru dat. Výběr respondentů probíhal částečně náhodou, ale s důrazem na zachování vyváženosti. Výsledek vzorku tak poskytuje ucelený pohled na zkoumaný problém z různých úhlů. Při organizaci dotazníkového šetření byl kladen důraz na to, aby dotazníky byly distribuovány ve firmách různých velikostí. Tento aspekt vzorku poskytuje širší spektrum dat, která lze analyzovat s ohledem na organizační strukturu a dynamiku různých typů firem, což obohacuje kvalitu a hloubku výsledků.

Výběrem firem a respondentů byla ovlivněna i dostupnost a ochota jednotlivých subjektů účastnit se šetření. Vzorek tak zahrnuje firmy, které se dobrovolně zapojily a poskytly potřebné podklady pro výzkum. Tato skutečnost připívá k relevanci získaných dat, neboť respondenti poskytují své odpovědi s vědomím, že přispívají ke studii, což může ovlivnit ochodu sdílet autentické názory a zkušenosti.

6.3 Použité metody sběru dat

V rámci práce jsou použity následující metody: literární rešerše, dotazníkové šetření, deskripce, analýza a syntéza. Literární rešerše sloužila k získání teoretických východisek pro zkoumanou problematiku, a to zejména v oblasti rozhodovacích procesů a krizového managementu. Tato metoda umožnila identifikovat a kriticky zhodnotit hlavní odbornou literaturu a současné výzkumy, které poskytly potřebný rámec pro další části práce.

Deskriptivní metoda byla použita pro popis. Tato metoda umožnila podrobně zmapovat současný stav rozhodování a krizového řízení. Analýza následně sloužila k detailnímu zkoumání získaných dat, kdy byly jednotlivé faktory rozhodování a krizového řízení podrobeny zkoumání, aby bylo možné odhalit příčiny neefektivních postupů či nedostatků.

Syntéza byla zásadní pro propojení teoretických poznatků s praktickými zjištěními. Na základě této metody byly získané informace kombinovány do závěrů, které poskytly podklad pro formulaci návrhů na optimalizaci. Komparativní metoda byla využita k porovnávání současného stavu s doporučovanými nejlepšími postupy v oblasti řízení a krizového managementu. Porovnávání jednotlivých přístupů umožnilo vyhodnotit, jakým způsobem lze zvýšit efektivitu rozhodovacích procesů a krizového řízení.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako hlavní metoda výzkumu díky své schopnosti získat široké spektrum dat rychle a efektivně. Tato metoda umožňuje oslovit velký počet respondentů z různých firem, což zvyšuje reprezentativnost výzkumného vzorku a poskytuje přehled o názorech a zkušenostech napříč organizacemi. Dotazník byl navržen, aby obsahoval uzavřené i polouzavřené otázky, které respondentům dávají prostor vyjádřit konkrétní názory i uvést doplňující informace. Výhodou této struktury je získání jednotlivých dat pro snadnou kvantitativní analýzu, ale i možnost hlubšího pochopení konkrétních pohledů respondentů.

Při organizaci dotazníkového šetření byl kladen důraz na jednoduchost a srozumitelnost otázek, aby respondenti odpovídali co nejpresněji a zároveň bez velkých časových nároků. Otázky byly formulovány jasně a přehledně a distribuce dotazníků probíhala převážně online, to umožnilo snadný přístup respondentů i rychlé shromažďování odpovědí. Online forma rovněž zajistila vyšší míru anonymity, což podporuje upřímnost odpovědi a minimalizuje riziko zkreslení výsledků vlivem společenských očekávání.

Pro účely analýzy byla data z dotazníkového šetření zpracována a strukturována tak, aby umožňovala snadné srovnání odpovědí mezi různými skupinami respondentů. Pomocí

statistických metod byla data analyzována a interpretována s cílem identifikovat hlavní vzorce a vztahy mezi proměnnými. Výsledky dotazníkového šetření tak poskytují cenné informace, které mohou být použity pro formulaci závěrů a doporučení v praktické části práce.

Vedle kvantitativního šetření byl do výzkumného rámce zařazen také řízený rozhovor jako doplňková metoda, jejímž cílem bylo prohloubit porozumění rozhodovacím procesům v krizových podmínkách z pohledu klíčových představitelů podniku. Rozhovory byly vedeny se čtyřmi respondenty – insolvenčním správcem, finančním ředitelem, generálním ředitelem a interim manažerem – a zaměřily se na šest jednotných otázek týkajících se prožívání strachu během krizového rozhodování, vnímání funkčnosti analytických nástrojů, vlivu organizační kultury na rozhodovací volby, psychické odolnosti v zátěži, změn rozhodovacího stylu pod tlakem a zpětné reflexe vlastních rozhodnutí v krizové situaci. Tato metoda umožnila získat hlubší vhled do individuálního prožívání a profesního kontextu respondentů a sloužila jako kvalitativní doplněk ke statistickému vyhodnocení dat z dotazníkového průzkumu.

6.4 Postupy zpracování a analýzy

Postupy zpracování a analýzy dat byly navrženy tak, aby umožnily přesné a systematické zhodnocení získaných informací. Proces začíná přehlednou organizací a kontrolou struktury dat, kde každý řádek odpovídá jedné odpovědi a každý sloupec představuje jinou otázku v dotazníku. Před analýzou je důležité, zda jsou data „čistá“, popřípadě nemají nedoplněné hodnoty tj. zda v datech nejsou nesprávné hodnoty či chyby. Data by měla splňovat zásadu správnosti a úplnosti.

Analýza dat využívá jak kvantitativní, tak kvalitativní metody, čímž se získává komplexnější pohled na zkoumanou problematiku. Kvantitativní část analýzy využívá statistických metod, to poskytuje základní informace o rozsahu a intenzitě zkoumaného jevu. Na druhé straně kvalitativní analýza se zaměřuje na interpretaci hlubších významů a kontextů, které číselné údaje nemusí plně zachytit. Tato kombinace metod umožňuje lépe pochopit nejen základní strukturu dat, ale i skryté souvislosti, které by jinak zůstaly neodhalené.

6.5 Omezení výzkumu a možná zkreslení

Omezení výzkumu představují důležité aspekty, které je třeba zvážit při interpretaci získaných výsledků. Jedním z hlavních omezení je samotná velikost a složení výzkumného vzorku. Pokud vzorek nedosahuje dostatečné velikosti nebo není zcela reprezentativní pro celou populaci, může to ovlivnit míru zobecnitelnosti výsledků. Například omezený přístup k některým respondentům nebo organizacím může vést k tomu, že určitá hlediska či názory nebudou dostatečně zastoupeny, což by mohlo ovlivnit celkový obraz zkoumaného jevu. Toto omezení je důležité mít na paměti, protože neúplný vzorek může vytvářet potenciálně zkreslený pohled na zkoumanou problematiku.

Další omezení se týkají použitých metod sběru dat, které mohou přinášet určité zkreslení v důsledku subjektivity nebo vnějších vlivů. Například při využití dotazníků či rozhovorů může být obtížné dosáhnout naprosté objektivity, neboť odpovědi respondentů mohou být ovlivněny jejich aktuálními emocemi, vnímáním tématu nebo okolnostmi, za kterých sběr dat probíhá. Kromě toho mohou respondenti poskytovat odpovědi, o kterých se domnívají, že jsou očekávané, než aby vyjadřovali své skutečné postoje.

Časová omezení představují další faktor, který může ovlivnit průběh i výsledky výzkumu. V rámci daného časového rámce může být obtížné pokrýt všechny aspekty zkoumané problematiky nebo provést dostatečně hlubokou analýzu.

7 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu, kdy byli respondenti z různých firem osloveni prostřednictvím online platformy. Pro distribuci dotazníku byla vybrána platforma Survio.cz, která umožňuje snadné nastavení a šíření dotazníků, zajišťuje anonymitu respondentů a zároveň umožňuje automatizované zpracování odpovědí. Tato platforma se ukázala jako vhodný nástroj, jelikož nabízí přehledné uživatelské rozhraní pro respondenty, a podporuje jejich ochotu při vyplňování dotazníku. Oslovené firmy byly různé velikosti a zaměření, to přispělo k rozmanitosti získaných dat a umožnilo analýzu napříč různými firemními prostředími.

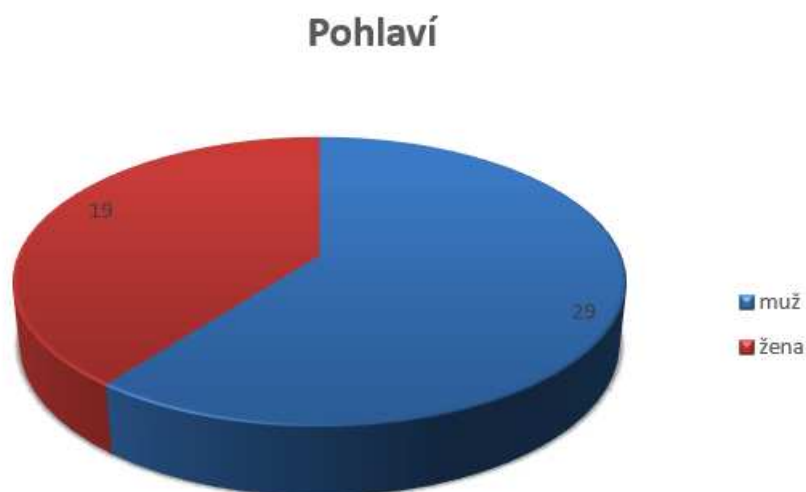
Dotazník obsahoval uzavřené otázky, které respondentům poskytovaly předem dané odpovědi, z nichž si mohli vybírat. Tento přístup umožnil snazší analýzu dat a přehlednější vyhodnocení odpovědí, jelikož uzavřené otázky poskytují jasně strukturovaná data, která lze snadno kvantifikovat a porovnávat. Výhodou uzavřených otázek je také ochota odpovídat a vyplnit dotazník, ale i to, že respondentům šetřil čas a snižoval možnost nejednoznačných odpovědí. Uzavřené otázky zároveň umožňovaly snadnou identifikaci hlavních trendů a frekvencí odpovědí, což bylo důležité pro efektivní zpracování většího množství dat z různých firem.

Celkový počet respondentů, kteří se dotazníkového šetření účastnili, dosáhl 48 (z celkových 93 odeslaných), to poskytlo dostatečný vzorek pro relevantní analýzu. Široká účast z různých firem umožnila získat komplexní pohled na zkoumanou problematiku.

Dotazníkové šetření bylo navrženo s ohledem na potřebu získat konzistentní data, která by umožnila srovnání. Aby bylo dosaženo tohoto cíle, byly do dotazníku zařazeny různé typy uzavřených otázek, například dichotomické otázky (ano/ne) pro základní orientaci v názorech respondentů a otázky na škále Likertova typu, které umožnily hodnotit míru souhlasu nebo nesouhlasu s určitými tvrzeními. Tento strukturovaný přístup ke koncipování otázek přinesl možnost získat jak jednoznačné odpovědi, tak i nuancovanější pohledy na jednotlivé aspekty, a to obohatilo kvalitu výsledných dat. Uzavřené otázky rovněž přispěly k tomu, že bylo možné snadno analyzovat odpovědi statistickými metodami.

7.1 Sběr dat

Otázka 1.: Jaké je Vaše pohlaví?



Obrázek 2 Odpověď na otázku č. 1

(zdroj: vlastní)

Složení respondentů ukazuje, že v manažerské sféře, která byla předmětem šetření, převažují muži (60 %). Tato skutečnost odpovídá obecným trendům, kdy se vyšší manažerské pozice častěji obsazují muži, zejména v tradičních odvětvích, kde historicky dominují. Přesto se ženám daří stále více pronikat do vedoucích funkcí, to dokládá jejich 40 % zastoupení v našem vzorku.

V kontextu rozhodovacích procesů může pohlaví hrát roli v přístupu k řízení, rizikům či krizovým situacím. Různé výzkumy naznačují, že muži bývají častěji orientováni na analytická řešení a vyšší ochotu riskovat, zatímco ženy inklinují k inkluzivnějšímu rozhodování a důrazem na týmovou spolupráci. Tyto faktory mohou mít vliv na efektivitu manažerských rozhodnutí i v krizových situacích.

Otázka 2.: Do jaké věkové skupiny patříte?



Obrázek 3 Odpověď na otázku č. 2

(zdroj: vlastní)

Pokud jde o věkovou kategorii, 31 % respondentů spadá do věkové skupiny 40–49 let, což je dominantní věková kategorie mezi respondenty. Následuje věková skupina 50–59 let s 23 %, dále s 19 % je to věková skupina 30–39 let. Věková kategorie 60 let a více má 15 % a může souviset s tím, že některé pozice vyžadují adaptabilitu na technologické změny. Zároveň část seniorních manažerů může přecházet do poradenských nebo dozorčích rolí, kde se aktivně nepodílí na každodenním řízení. Nejnižší podíl s 12 % má věková kategorie méně než 30 let, to naznačuje zapojení mladší generace do vedoucích funkcí.

Výsledek ukazuje, že se firmy soustředí na středně starší zaměstnance, a to by mohlo mít vliv na rozhodovací procesy, kde zkušenosti a stabilita zaměstnanců mohou být prioritními faktory. Naopak mladší věkové skupiny mohou být více orientováni na inovace a technologie. Z těchto rozdílů vyplývá, že věková diverzita v řízení může být přínosná pro vyvážené rozhodovací procesy.

Otázka 3.: Jak dlouho působíte na manažerské pozici?



Obrázek 4 Odpověď na otázku č. 3

(zdroj: vlastní)

Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že 54 % působí na manažerské pozici více než 10 let, to ukazuje na vysoký podíl zkušených manažerů ve vzorku a z toho 25 % působí na pozici více než 20 let. Tento podíl zkušených manažerů naznačuje, že rozhodovací procesy mohou být formovány silnou historií zkušeností a stabilitou vedení. Tato dlouhá praxe může vést k větší jistotě při rozhodování, ale zároveň i k tendenci používat osvědčené metody a přístupy, což může ovlivnit otevřenost novým a inovativním řešením. Naproti tomu 8 % působí na manažerské pozici méně než 1 rok, to ukazuje na existenci nových a začínajících manažerů, kteří mohou přistupovat k rozhodování s jiným stylem, možná s větším důrazem na inovace a flexibilitu. 38 % respondentů působí na manažerské pozici do 10 let z toho 21 % do 5-ti let, což odpovídá období, kdy manažeři získávají dostatek zkušeností, ale zároveň jsou stále aktivní v operativním řízení.

Otázka 4.: Jaký styl rozhodování ve své praxi nejčastěji uplatňujete?



Obrázek 5 Odpověď na otázku č. 4

(zdroj: vlastní)

Na tuto otázku odpovědělo 36 % manažerů, že nejčastěji používají intuitivní a zkušenostní přístup k rozhodování. Tento styl rozhodování může být výhodný v situacích, kdy je potřeba rychle reagovat nebo když není dostatek informací pro podrobnou analýzu. Na druhém místě je participativní rozhodování (25 %), to značí, že manažeři ve firmách čím dál více zapojují své týmy do rozhodovacích procesů, čímž podporují kolektivní odpovědnost a zvyšují angažovanost zaměstnanců. Tento styl bývá často využíván v prostředích, kde je kladen důraz na inovace. Racionální a analytický přístup k rozhodování byl zvolen 23 % respondentů, to může znamenat, že i v organizacích, kde je rozhodování centralizované, existuje prostor pro detailní analýzy a promyšlené volby. Autokratický styl rozhodování, tedy rozhodování bez širší konzultace, byl uveden pouze u 8 % manažerů, což dokazuje, že tento přístup je v současnosti ve firmách méně preferován.

Otázka 5.: Jak často se ve své praxi setkáváte s krizovými situacemi, které vyžadují okamžitá rozhodnutí?



Obrázek 6 Odpověď na otázku č. 5

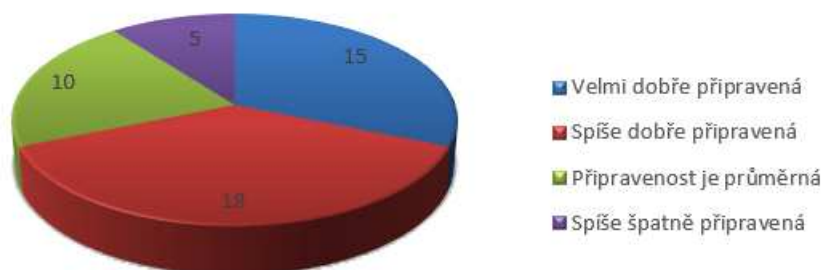
(zdroj: vlastní)

Z odpovědi na tuto otázku se ukazuje, že 35 % manažerů se setkává s krizovými situacemi, které vyžadují okamžitá rozhodnutí alespoň několikrát ročně. Krizové situace tedy nejsou v organizaci každodenní realitou, ale zároveň nejsou výjimečné. 21 % manažerů se s krizemi setkává několikrát měsíčně a 13 % se s nimi setkává každý týden. Vypovídá to o tom, že pro více než polovinu manažerů je krizové řízení pravidelnou součástí jejich práce a jsou vystaveni stresovým rozhodnutím pravidelně. Naopak 27 % manažerů uvedlo, že se s krizovými situacemi neseťkávají pravidelně, to může být důsledkem rozdílných odpovědností jednotlivých manažerských úrovní. A 4 % odpověděli, že nikdy.

Frekvence krizových situací může mít dopad na to, jak jsou manažeři na tyto situace připraveni. Ti, kteří se s krizemi setkávají často, pravděpodobně mají vyvinuté efektivnější postupy a lepší schopnost rozhodovat pod tlakem. Naopak ti, kteří krizové řízení neřeší, mohou mít menší zkušenosti s rychlou reakcí v nestandardních situacích, což by mohlo být potenciálním rizikem pro organizace v případě nečekaných problémů

Otázka 6.: Jak hodnotíte úroveň připravenosti Vaší organizace na krizové situace?

Připravenost na krizové situace



Obrázek 7 Odpověď na otázku č. 6

(zdroj: vlastní)

Dle výsledků této otázky 69 % respondentů odpovědělo, že organizace je připravena „spíše dobře“ nebo „velmi dobře“, může naznačovat, že mají zavedené mechanismy pro řešení mimořádných situací. Zatímco 21 % považuje úroveň připravenosti organizace za „průměrnou“. Tento výsledek signalizuje, že organizace mají zavedené krizové plány, ale stále existují mezery v oblasti školení nebo informovanosti zaměstnanců v těchto plánech. Na druhou stranu 10 % uvedlo, že organizace je na krizové situace „spíše špatně“ připravena. Tento podíl značí potenciální nedostatky v krizovém řízení, které by mohly mít vážné důsledky v případě nečekaných událostí. Zlepšení v oblasti školení a implementace pravidelných krizových simulací by mohlo zvýšit celkovou úroveň připravenosti a snížit možná rizika.

Otázka 7.: Jaké faktory podle Vás nejvíce ovlivňují efektivitu rozhodovacího procesu ve firmě, ve které pracujete?



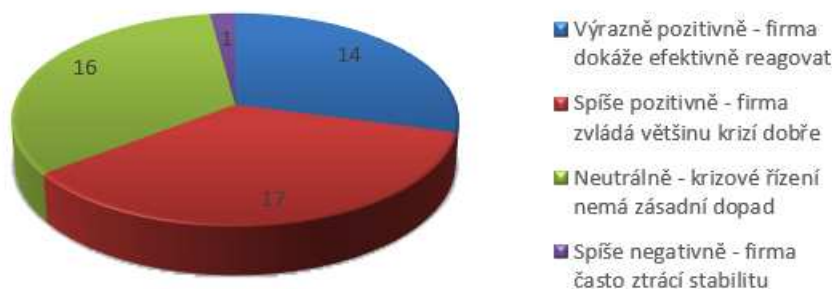
Obrázek 8 Odpověď na otázku č. 7

(zdroj: vlastní)

Podle odpovědí respondentů je klíčovým faktorem pro efektivitu rozhodovacího procesu „kvalifikace a zkušenosti manažerů“ (29 %), to dokazuje, že odpovědní pracovníci považují odborné schopnosti a zkušenosti vedoucího týmu za klíčové pro správnost rozhodnutí. Dále 27 % respondentů vybralo „firemní kulturu“ jako důležitý faktor, což značí, že otevřenost k inovacím a podpora komunikace v rámci organizace má velký vliv na to, jak efektivně probíhají rozhodovací procesy. Rychlost rozhodování byla uvedena 17 % respondentů jako faktor, který ovlivňuje rozhodovací proces. Proto některé rozhodovací procesy ve firmách mohou být příliš pomalé a zpomalují reakci na tržní změny. Tento výsledek ukazuje na potřebu optimalizace schvalovacích procesů a zjednodušení některých procedurálních kroků. 6 % zvolilo jiný faktor a 21 % uvedlo dostupnost a kvalitu informací, pokud jsou informace neúplné, zastaralé nebo zkreslené, rozhodovací proces se stává méně efektivním a roste riziko chyb.

Otázka 8.: Jak podle Vás krizové řízení ve firmě ovlivňuje její výkonnost a schopnost přizpůsobit se změnám?

Schopnost přizpůsobit se změnám



Obrázek 9 Odpověď na otázku č. 8

(zdroj: vlastní)

Výsledky ukazují, že 65 % respondentů považuje krizové řízení ve firmě za „výrazně nebo spíše pozitivně“ ovlivňující výkonnost a schopnost adaptace za změny. Tento výsledek potvrzuje, že firmy mají dobře zavedené mechanismy pro řešení nečekaných situací a jsou schopny reagovat na externí šoky a přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Naopak 33 % respondentů uvedlo, že krizové řízení nemá významný dopad na výkonnost firmy, to může být způsobeno tím, že krizové situace nejsou tak časté nebo nejsou dostatečně komunikovány směrem k zaměstnancům. Pouze 2 % odpovědělo, že krizové řízení „spíše negativně“ ovlivňuje výkonnost a schopnost se přizpůsobit změnám. Pokud firma není schopná účinně zvládat krize, může dojít k dlouhodobému narušení stability, ztrátě důvěry zaměstnanců i obchodních partnerů. Je třeba zlepšit interní komunikaci během mimořádných událostí a jasněji definovat postupy.

Otázka 9.: Jakým způsobem jsou podle Vás ve firmě přijímána důležitá rozhodnutí?



Obrázek 10 Odpověď na otázku č. 9

(zdroj: vlastní)

Většina rozhodnutí je přijímána hierarchicky. Celkem 63 % respondentů uvedlo, že probíhá buď striktně nebo s částečnými konzultacemi. Převládá tedy tradiční model řízení, kde mají klíčovou odpovědnost vedoucí pracovníci a nižší úrovně managementu nebo běžní zaměstnanci se na rozhodovacích procesech podílejí pouze omezeně. To může zlepšit kvalitu rozhodování a zvýšit akceptaci rozhodnutí mezi zaměstnanci.

25 % respondentů uvádí, že ve firmě existuje určitá míra participace zaměstnanců, to značí určitou snahu organizace o větší zapojení týmu do strategického plánování a operativního rozhodnutí. Firmy podporující tento koncept často dosahují vyšší angažovanosti zaměstnanců, což pozitivně ovlivňuje efektivitu řízení i adaptibilitu na krizové situace.

Nízký podíl plně participativního rozhodování (8 %) ukazuje, že kolektivní přístup není ve firmách běžnou praxí. 2 % respondentů vedlo jiný způsob.

Tento výsledek naznačuje, že ve firmách existují rozdíly v přístupech k rozhodování, které mohou být důležité pro její efektivitu a vnitřní komunikaci. Optimální přístup by mohl být kombinací hierarchického a participativního rozhodování, který by zapojil více zaměstnanců a zároveň zajistil rychlost a odpovědnost.

Otázka 10.: Jak dobře podle Vás firma komunikuje krizová rozhodnutí směrem k zaměstnancům?



Obrázek 11 Odpověď na otázku č. 10

(zdroj: vlastní)

Většina respondentů (67 %) hodnotí komunikaci krizových rozhodnutí jako „spíše dobrou“ nebo „velmi dobrou“, to ukazuje snahu o transparentnost a jasnost při komunikaci v krizových situacích. Nicméně, 25 % uvedlo, že komunikace je „průměrná“, zde mohou existovat případy, kdy jsou informace neúplné nebo zpožděné. Negativní odpovědi (8 %) ukazují, že krizová komunikace je vnímána jak nedostatečná. To může být problém zejména v situacích, kdy je nutné rychle reagovat a zaměstnanci potřebují jasné pokyny. Mohlo by vést i k snížené důvěře managementu. Přínosné by bylo zaměřit se na zlepšení krizové komunikace například prostřednictvím pravidelných briefingů nebo zavedení jednotného komunikačního plánu pro mimořádné situace.

Otázka 11.: Jaké nástroje nebo metody krizového řízení podle Vás firma nejčastěji využívá?



Obrázek 12 Odpověď na otázku č. 11

(zdroj: vlastní)

Nejvíce respondentů (31 %) vnímá jako hlavní nástroj krizového řízení interní komunikaci. Firmy kladou důraz na rychlé sdílení informací v kritických situacích. To je pozitivní signál, protože efektivní komunikace je často klíčem k minimalizaci škod během krizí. Pouze 8 % uvádí, že firma disponuje jasně definovanými krizovými plány, což ukazuje, že strukturované strategie krizového řízení nemusí být dostatečně rozšířené nebo že o nich nejsou zaměstnanci dobře informováni. Tento výsledek může ukazovat na potřebu důkladnějšího plánování krizových scénářů a jejich širší komunikace v rámci organizace. Pravidelná školení a simulace využívá podle respondentů 21 %. Prevence a praktická příprava na krizové situace nejsou pro organizace prioritou. Přitom právě trénink reálných situací pomáhá zaměstnancům reagovat rychleji a efektivněji v případě skutečné krize.

Otázka 12.: Jak často se rozhodnutí přijatá vedením ukázala jako chybná nebo neefektivní?



Obrázek 13 Odpověď na otázku č. 12

(zdroj: vlastní)

Největší skupina respondentů (48 %) uvedla, že chybná rozhodnutí jsou spíše výjimečná, to ukazuje na určitou úroveň stability v řízení organizace a poměrně velká skupina (17 %) uvedla, že nikdy. 25 % uvádí, že se s chybnými rozhodnutími setkává občas, zde rozhodovací procesy mají určité rezervy, ale zároveň se nejedná o systematický problém.

Na druhé straně 10 % odpovědělo, že se s chybnými rozhodnutími setkává často nebo velmi často, to může být signálem nedostatečné analýzy, špatné komunikace nebo nedostatečné flexibility v rozhodovacím procesu. Může ovlivnit motivaci zaměstnanců a jejich důvěru v management.

Výsledek indikuje, že rozhodovací procesy nejsou vždy dostatečně efektivní a někdy mohou vést k chybám, které by mohly být minimalizovány lepšími analytickými nástroji, silnější komunikací nebo zapojením širšího spektra zaměstnanců do rozhodování. Pro zlepšení by bylo užitečné zavést pravidelnou analýzu důvodů neúspěšných rozhodnutí a přizpůsobit procesy tak, aby se minimalizovalo opakování těchto chyb v budoucnosti.

Otázka 13.: Jak byste ohodnotili schopnost firmy učit se ze svých chyb a zlepšovat své rozhodovací procesy?



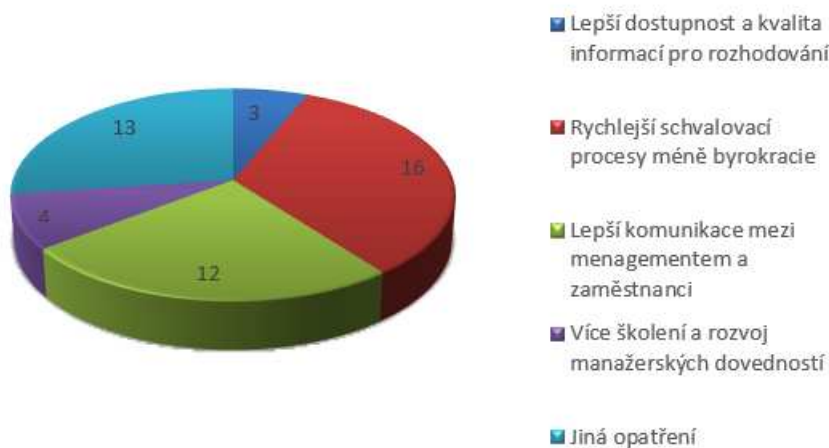
Obrázek 14 Odpověď na otázku č. 13

(zdroj: vlastní)

Odpovědi na tuto otázku ukazují, že většina respondentů (69 %) hodnotí schopnost firmy učit se z chyb jako „velmi dobrou“ a „spíše dobrou“, z toho vyplývá, že firmy mají nějaký mechanismus pro analýzu a zlepšování rozhodovacích procesů. Neutrálně se k této otázce vyjádřilo 21 % a na opakující se stejné problémy poukázalo 10 %, to může být způsobeno nedostatečnou reflexí předchozích rozhodnutí, chybějícími mechanismy pro sběr zpětné vazby nebo slabou komunikací mezi odděleními. Zavedení těchto opatření by mohlo přispět k zvýšení konkurenceschopnosti firem.

Otázka 14.: Jaká opatření by podle Vás nejvíce přispěla k optimalizaci rozhodovacích procesů ve firmě?

Opatření k optimalizaci rozhodování



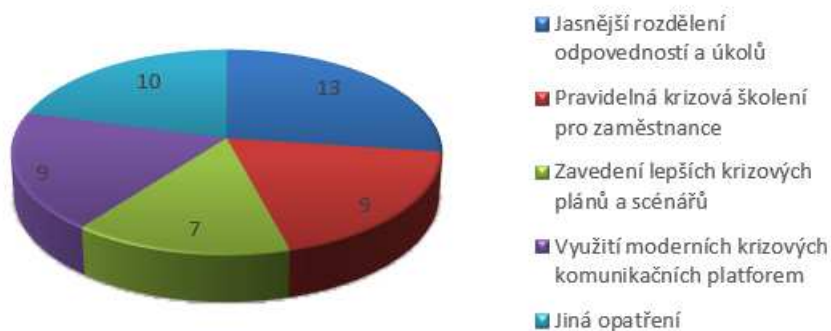
Obrázek 15 Odpověď na otázku č. 14

(zdroj: vlastní)

Největší část respondentů (33 %) vidí problém ve dlouhé byrokracii a pomalém schvalovacím procesu. Pokud firmy kladou příliš důraz na formální postupy a administrativní kontrolu, může se zpomalovat reakční doba a snižovat schopnost rychle reagovat na změny. Zjednodušení procesů a delegování pravomocí by mohlo přinést lepší dynamiku rozhodování. 25 % by přivítala lepší komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, možná proto, nejsou rozhodovací procesy vždy transparentní a zaměstnanci možná nemají pocit, že jejich hlas je při rozhodování brán v úvahu. Lepší komunikace by mohla zahrnovat pravidelné porady, otevřené diskuse a mechanismy pro zpětnou vazbu. Jen 6 % vidí hlavní cestu k optimalizaci rozhodovacích procesů ve zlepšení dostupnosti a kvality informací, firmy by mohly pro optimalizaci zavést pokročilejší analytické nástroje nebo automatizované systémy pro správu informací.

Otázka 15.: Jakým způsobem by se podle Vás mohla zlepšit koordinace krizového řízení?

Zlepšení koordinace krizového řízení

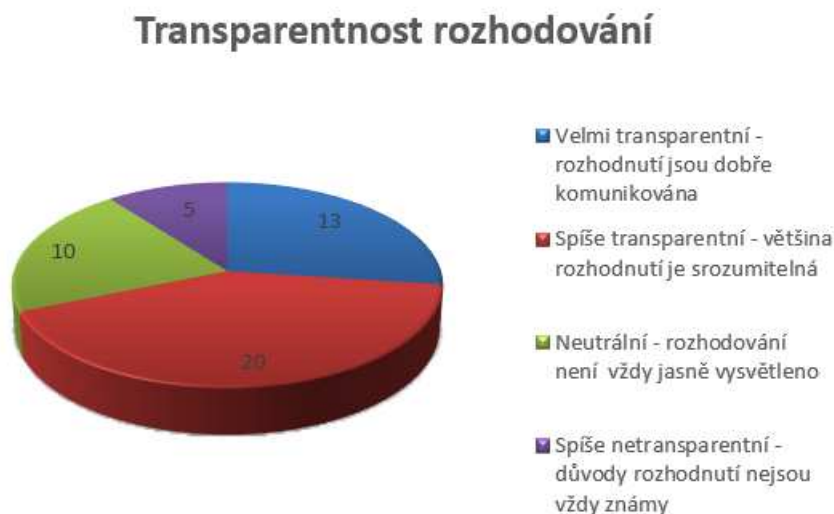


Obrázek 16 Odpověď na otázku č. 15

(zdroj: vlastní)

Většina respondentů (27 %) vidí jako klíčový prvek jasnější rozdělení odpovědností a úkolů v krizových situacích. Tento názor signalizuje, že v současnosti nemusí být dostatečně definované role jednotlivých zaměstnanců, a to může vést k neefektivním reakcím v případě krizových situací. Stejně procento respondentů (19 %) vidí zlepšení v pravidelných školení anebo ve využití moderních komunikačních platforem. Firmy často podceňují prevenci krizových situací a lepší připravenost zaměstnanců může výrazně snížit dopad krizí a zlepšit rychlost reakce organizace na neočekávané události. 15 % by přivítalo zavedení lepších krizových plánů, to indikuje, že současné dokumentace pro krizové řízení nejsou dostatečně efektivní nebo nejsou v praxi využívány. Tento nedostatek může vést k chaosu a zvýšení chybovosti v krizovém řízení.

Otázka 16.: Jak vnímáte transparentnost rozhodování v rámci firmy?



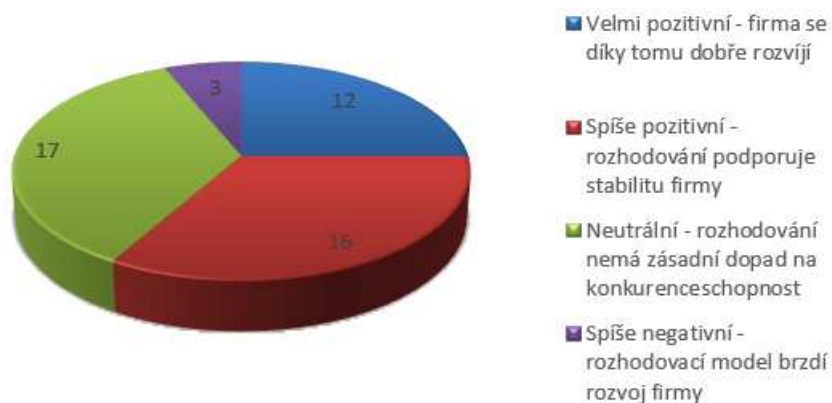
Obrázek 17 Odpověď na otázku č. 16

(zdroj: vlastní)

Hlavní část respondentů (69 %) považuje rozhodování za „velmi transparentní“ nebo „spíše transparentní“. Firemní management komunikuje rozhodnutí relativně srozumitelně, ale stále existuje prostor pro zlepšení. Další část respondentů (21 %) uvedla neutrální postoj, to naznačuje nedostatečnou komunikaci ze strany vedení, která může způsobit nejistotu mezi zaměstnanci. 10 % považuje rozhodovací procesy za spíše netransparentní, to může signalizovat, že některá důležitá rozhodnutí jsou přijímána bez dostatečného vysvětlení důvodů nebo, že informace o rozhodnutích nejsou efektivně šířeny v rámci organizace. Zvýšením transparentnosti by mohlo být dosaženo například zavedením pravidelných interních briefingů, lepším vysvětlováním strategických rozhodnutí a zapojením zaměstnanců do konzultací při klíčových rozhodovacích procesech.

Otázka 17.: Jak hodnotíte vliv současného rozhodovacího modelu na konkurenceschopnost firmy?

Rozhodování a konkurenceschopnost



Obrázek 18 Odpověď na otázku č. 17

(zdroj: vlastní)

Odpovědi ukázaly, že 58 % respondentů vnímá současný model jako pozitivní faktor pro rozvoj firmy. Zde rozhodovací procesy nejsou vnímány jako hlavní konkurenční výhoda, ale spíše jako stabilizační prvek. 36 % zastává neutrální postoj, proto vnímání efektivity rozhodování může být u některých zaměstnanců nejednoznačné. Pouze 6 % považuje rozhodovací procesy za „spíše negativní“, proto aspekty rozhodovacího procesu by mohly být zlepšeny, aby nebránily rychlejší adaptaci na tržní změny nebo inovace. Firmy by mohly profitovat z revize svých rozhodovacích mechanismů s cílem zvýšit jejich pružnost a efektivitu.

Otázka 18.: Jak by se podle Vás měl změnit systém rozhodování, aby lépe odpovídal potřebám firmy?



Obrázek 19 Odpověď na otázku č. 18

(zdroj: vlastní)

Významné zlepšení spočívá v lepší analýze dat (25 %) a zvýšení zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů (23 %), tedy zajištění přístupu k relevantním a kvalitním datům pro manažery, spolu s větší participací zaměstnanců, by mohlo přispět k efektivnímu rozhodování. Dále 21 % navrholo zvýšení rychlosti rozhodování a 10 % uvedlo, že je třeba zjednodušit organizační strukturu pro urychlení rozhodování. V některých oblastech může být zbytečně složitá hierarchie, která zpomaluje reakce na změny a dynamickém tržním prostředí.

Otázka 19.: Jaké znáte a používáte metody rozhodování?



Obrázek 20 Odpověď na otázku č. 19

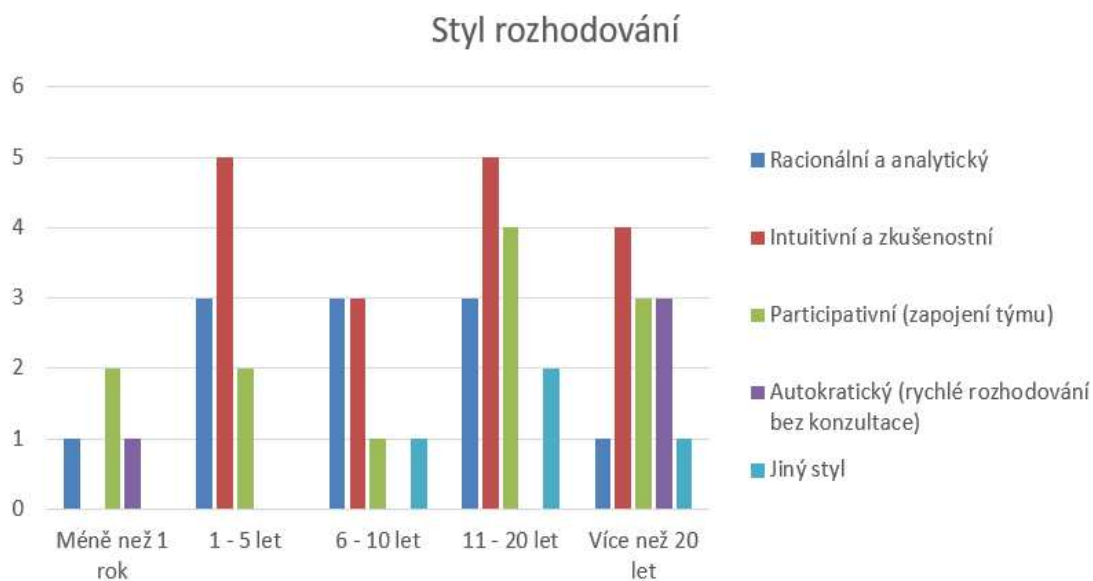
(zdroj: vlastní)

Největší část (42 %) používá či zná Saatyho metodu, která je výhodná pro komplexní rozhodovací problémy a porovnávání kritérií, další velká skupina (27 %) zná nebo používá metodu TOPSIS, která se používá při porovnávání alternativ. 15 % respondentů využívá nebo je jí známé Hurwiczovo pravidlo, kdy dochází ke kompromisu mezi optimistickým a pesimistickým přístupem. Laplaceovo pravidlo uplatňuje nebo má v povědomí 10 %, je oblíbené v situacích s vysokou mírou nejistoty a jak se i ukazuje i méně populární. Nejméně známá a používaná metoda CAMP (6 %) se používá v oblasti léčby.

7.2 Analýza dat

K analýze dat byla použita metoda kontingenčního grafu, která rychle shrne a analyzuje data a umožňují hlubší pohled na vztahy mezi vybranými proměnnými. Zaměřuje se na souvislosti mezi pohlavím respondentů, stylovými preferencemi při rozhodování, frekvencí kontaktu s krizovými situacemi, délkou působení v manažerské funkci.

Zvolený způsob vizualizace umožňuje sledovat nejen rozdíly mezi muži a ženami v přístupech a zkušenostech, ale také vnímat určité tendence v profesním vývoji, včetně toho, jak se rozhodovací procesy vyvíjejí s délkou praxe a jak často manažeři čelí krizovým podmínkám. Jednotlivé grafy jsou provázeny samostatnými komentáři, které interpretují zjištění v kontextu výzkumných otázek, přičemž slouží jako argumentační základ pro návrhy uvedené v závěrečné části práce.

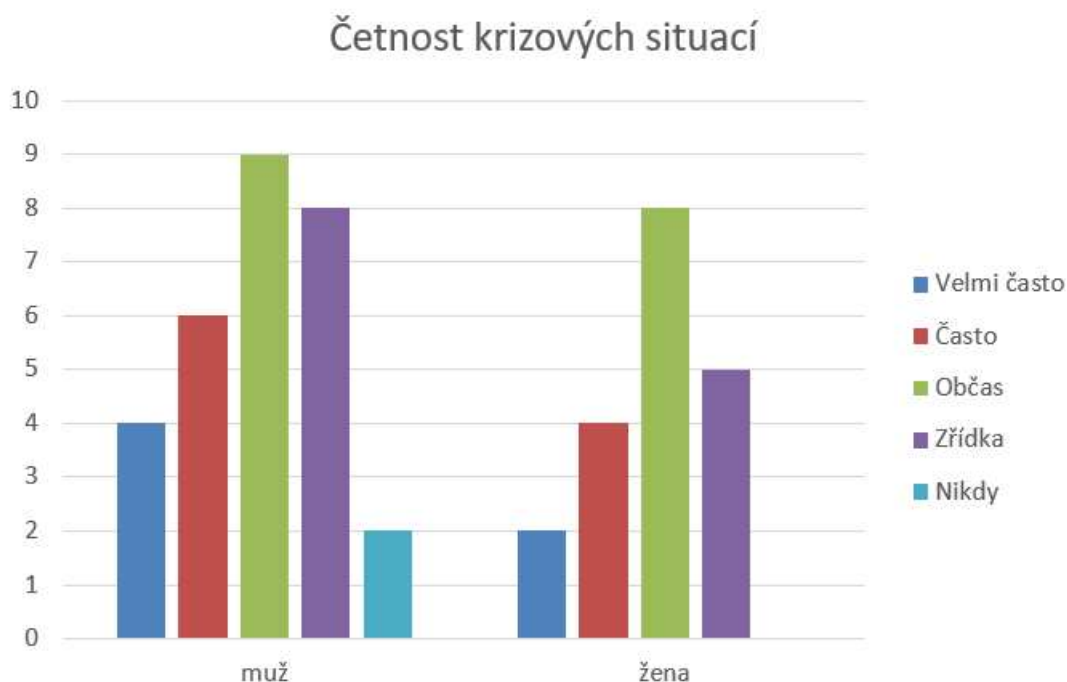


Obrázek 21 Styl rozhodování dle působení na manažerské pozici

(zdroj: vlastní)

Zobrazuje vztah mezi působením na manažerské pozici a preferovaným stylem rozhodování. Z dat vyplývá, že převládá intuitivní a zkušenostní styl rozhodování napříč působením na manažerské pozici, další velmi častý styl je participativní. To dokazuje, že intuitivní a participativní přístupy jsou více upřednostňovány s rostoucími lety zkušeností.

Z hlediska efektivity rozhodovacích procesů je relevantní, že dominantní preference jednoho stylu může přinášet výhody ve strukturálně stabilním prostředí, ale naopak v podmínkách vyžadujících pružné reakce se může uplatnit širší škála přístupů. Pro vnitrofiremní vzdělávání a personální rozvoj ve velkých firmách lze tato data využít při cíleném rozvoji manažerských schopností – například formou workshopů zaměřených na kombinaci rozhodovacích modelů a jejich vhodné aplikace v různých situacích.



Obrázek 22 Četnost krizových situací dle pohlaví

(zdroj: vlastní)

Druhý graf zobrazuje, jak často se respondenti setkávají s krizovou situací. Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou v kontaktu s krizovými situacemi občas. Druhou nejvíce volenou odpovědí je zřídka.

Z těchto dat lze vyvozovat, že manažeři obou pohlaví se poměrně pravidelně setkávají s krizovými situacemi, přičemž u mužů dochází k mírně vyšší koncentraci odpovědí ve vyšších frekvenčních kategoriích. To může být odrazem odlišné pozice v organizační struktuře, pracovního zaměření nebo zodpovědnosti za provozní a strategické oblasti, které jsou krizemi častěji zasaženy.

Zjištění podporuje tvrzení, že krizové řízení je běžnou součástí manažerské praxe a že pohlaví hraje pouze omezenou roli v míře expozice krizím. Pro návrhovou část lze z těchto údajů vyvodit důležitost systematického školení krizové připravenosti napříč celým manažerským spektrem bez ohledu na pohlaví, s důrazem na praktické scénáře a schopnost okamžité reakce.



Obrázek 23 Změna rozhodování ke zlepšení konkurenceschopnosti

(zdroj: vlastní)

Třetí graf ukazuje vliv změny systému rozhodování na zlepšení konkurenceschopnosti. Zvýšit rychlost rozhodovacích procesů a posílit zapojení zaměstnanců do rozhodování jsou vnímány jako velmi přínosné. Zlepšit analýzu dat je klíčová pro efektivní rozhodování a má pozitivní ohlas. Neutrální či spíše negativní vliv může mít zjednodušení organizační struktury.

Organizace, které se dokáží rychle zorientovat ve změnách na trhu - vede k udržení konkurenceschopnosti a i zapojení zaměstnanců při rozhodování, zvyšuje produktivitu i inovativnost. Důraz je kladen i na investice do pokročilé analytiky, která umožňuje predikovat trendy na trhu a minimalizuje rizika. Jiné změny jako například inovativní přístup, mohou přinést nové možnosti a zlepšení, které nemusí být hned znát a mohou vést postupně k posunu ve výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Každý z návrhů přináší výhody a zlepšení, a to nejen v rámci rozhodování, ale také z hlediska konkurenceschopnosti.

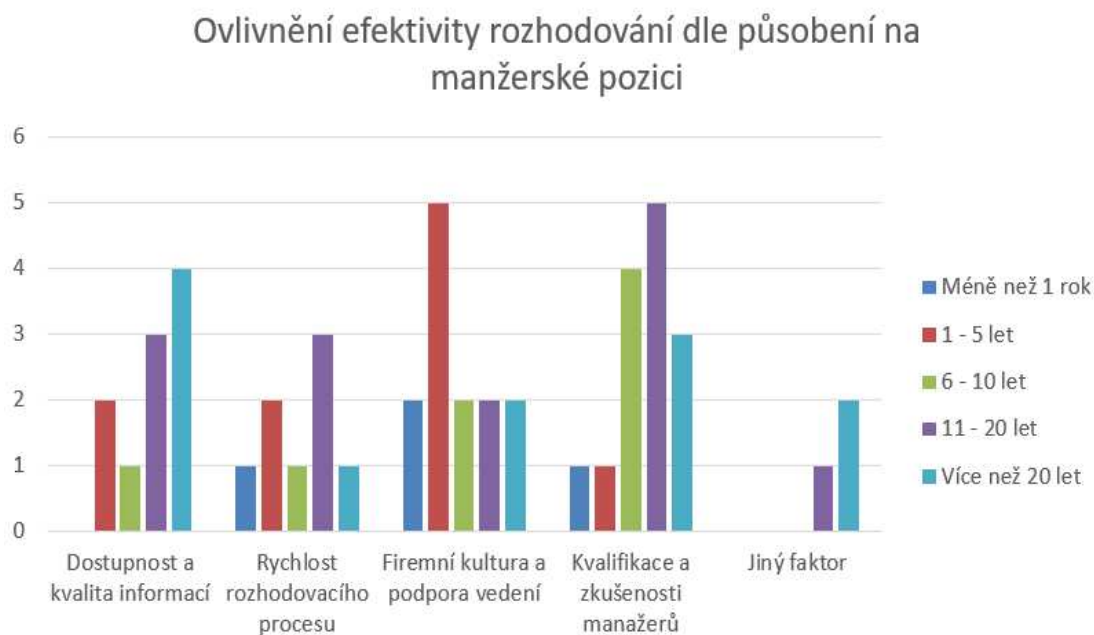


Obrázek 24 Zlepšení krizového řízení s ohledem na výkonnost

(zdroj: vlastní)

Graf znázorňuje hodnocení různých aspektů zlepšení krizového řízení s ohledem na výkonnost. Jasnější rozdělení odpovědností a úkolů je hodnocena pozitivně, a považována za klíčovou pro efektivní krizové řízení. Pravidelná krizová školení mají také silný pozitivní ohlas a poukazují na důležitost vzdělávání v této oblasti. Využití moderních krizových komunikačních platforem je vnímám jako klíčový faktor pro efektivní komunikaci během krizí. Celkově se většina návrhů zlepšení považuje za pozitivní a mohou výrazně zvýšit výkonnost organizace v krizových situacích.

Rozdělení rolí a odpovědností minimalizuje zmatek a zvyšuje efektivitu v krizových situacích. Organizace s dobře definovanými rolemi jsou schopny rychleji reagovat na krizové situace a pravidelná školení, mají vyšší úspěšnost při řešení krizí a efektivnější implementaci krizových plánů. Dobře promyšlené krizové plány a scénáře snižují nejistotu a stres v krizových situacích a dávají optimální řešení. Jiná opatření a přístupy mohou přinést specifická zlepšení a efektivitu, které jsou přizpůsobeny potřebám organizace.



Obrázek 25 Ovlivnění efektivity rozhodování dle působení na manažerské pozici

(zdroj: vlastní)

Graf uvádí, jak různé faktory ovlivňují rozhodovací procesy na základě let zkušeností manažerů. Dostupnost a kvalita informací jsou klíčové pro informované rozhodování a zkušenější manažeři pravděpodobně mají lepší přístup k relevantním informacím, a to zvyšuje jejich efektivitu. Rychlost rozhodování, s jakou manažer dokáže činit rozhodnutí, může ovlivnit celkovou produktivitu a flexibilitu firmy. To je klíčové pro manažery s delšími zkušenostmi. Kulturní aspekty firmy a podpora od vrcholového vedení mohou hrát zásadní roli v úspěšnosti rozhodování pro manažery, kteří jsou méně zkušení. Dovednosti a předchozí zkušenosti manažerů přímo ovlivňují kvalitu rozhodování. Graf ukazuje, že s rostoucími zkušenostmi manažeři lépe chápou komplexnost problémů a mají rozvinutější dovednosti pro řešení. Jiný faktor může být například technologické změny, tržní podmínky nebo osobní schopnosti, které mohou rovněž ovlivnit rozhodovací proces.

Důležité je, že všechny tyto faktory se vzájemně ovlivňují a přispívají k celkové kvalitě rozhodovacích procesů ve firmě. Manažeři by se měli neustále vzdělávat a zlepšovat své dovednosti, aby zůstali konkurenceschopní a efektivní ve svých rolích.

8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Rozhovory s vybranými představiteli managementu byly realizovány jako kvalitativní doplněk k dotazníkovému šetření s cílem zachytit individuální zkušenosti a vnitřní procesy, které ovlivňují rozhodování v krizových situacích. Tato metoda umožnila přiblížit osobní pohledy osob přímo odpovědných za zásadní rozhodnutí během období nejistoty a organizačních změn. Každý z respondentů zastával v podniku odlišnou pozici s vysokou mírou odpovědnosti – šlo o insolvenčního správce, finančního ředitele, generálního ředitele a interim manažera – a jejich výpovědi poskytly podrobnější pohled na psychologické okolnosti krizového řízení, konkrétní rozhodovací postupy i emocionální reakce, které běžná kvantitativní data nezachycují.

8.1 Rozhovor č. 1

Respondentem prvního řízeného rozhovoru byl finanční ředitel výrobního podniku, který v době uskutečnění výzkumu působil ve své funkci více než deset let. Respondent má zkušenost s řízením v období ekonomické nestability i při krizovém přechodu společnosti na restrukturalizační režim. Vzhledem k citlivosti tématu byl rozhovor veden anonymně a v důvěrném prostředí. Jeho odpovědi přinášejí osobní reflexi strachu v rozhodování pohled na využitelnost dostupných metod a technologií.

Otázka: „*Stává se Vám, že při důležitých rozhodnutích zažíváte vnitřní napětí nebo obavy? V jakých případech to nejčastěji nastává?*“

Odpověď: Ano, bezpochyby. Nejvíce takové momenty zažívám při rozhodování o finančních krocích, které mají dlouhodobý dopad a nejsou snadno vratné. Typicky jde o rozhodnutí o rozsáhlých investicích nebo při sestavování krizového plánu, kdy nejsou jasné všechny externí parametry. Strach pramení především z odpovědnosti vůči firmě, zaměstnancům a také z obav z vlastního selhání.

Otázka: „*Jak na Vás toto napětí působí v průběhu rozhodovacího procesu? Má to dopad na Vaši jistotu nebo postup?*“

Odpověď: V určitých momentech ano. Nejistota mě zpomaluje a nutí vracet se k už promyšleným variantám. Pochybuji víc, než bych musel, což někdy vede k tomu, že rozhodnutí oddaluji. Zároveň jsem v takových chvílích náchylnější k tomu vyhýbat se riziku i v případech, kde by bylo racionální jej přijmout.

Otázka: „*Máte k dispozici konkrétní nástroje nebo strategie, které Vám pomáhají zmírnit vliv těchto emocí na Vaše rozhodování?*“

Odpověď: Ano, pracuji hodně s rozhodovacími stromy a scénáři, kde si dopředu připravuji různé varianty vývoje situace. Pomáhá mi to získat nadhled. Kromě toho se snažím získat nezávislou zpětnou vazbu od dvou kolegů, kteří nejsou do rozhodnutí přímo zapojeni – ti mi často připomenou fakta, která jsem přehlédl v důsledku vlastní nejistoty.

Otázka: „*Jak moc si myslíte, že tyto nástroje ovlivňují to, jak silně na Vás strach v daných situacích působí?*“

Odpověď: Pomáhají výrazně. Neříkám, že mě strach úplně opustí, ale díky těmto krokům se přesunu z emocionální roviny zpět do roviny logické. Získám pocit, že mám věci pod kontrolou, i když kontrolu samozřejmě nikdy nemám úplnou. Řekl bych, že to snižuje vliv strachu minimálně o polovinu.

Otázka: „*V poslední době se hodně mluví o využití umělé inteligence. Myslíte si, že by mohla být užitečná při rozhodování právě ve chvílích, kdy manažera ovlivňuje strach?*“

Odpověď: Je to rozhodně zajímavá myšlenka. Pokud by šlo o nástroj, který dokáže rychle simulovat možné scénáře nebo zpracovávat složité vstupy pod časovým tlakem, mohl by sloužit jako stabilizační prvek. Takový nástroj by ale musel být vysoce transparentní, jinak bych mu osobně nevěřil.

Otázka: „*Přijal byste takový nástroj ve své práci? Pokud ano, jak by podle Vás měl být používán?*“

Odpověď: Přijal bych ho, ale určitě ne jako autonomního rozhodovatele. Viděl bych jeho místo jako poradce, který by mi na základě dat nabídl strukturovaný přehled variant, jejich pravděpodobných důsledků a rizik. Ideálně by měl být propojen s naším ERP systémem a umět reagovat na změny v reálném čase. V krizi by tak mohl částečně vyvážit mou vlastní nejistotu.

8.2 Rozhovor č. 2

Respondentem druhého rozhovoru byl generální ředitel společnosti. Vedení firmy převzal v době pokročilé krize, kdy bylo třeba přistupovat k restrukturalizaci a vyjednávání s věřiteli. Ve své výpovědi nabídl otevřený pohled na psychickou zátěž rozhodování a limity racionality ve vyhrocených situacích.

Otázka: „Zažíváte při zásadních rozhodnutích pocity strachu nebo napětí? Můžete popsat situace, kdy k tomu dochází?“

Odpověď: Rozhodně ano. Nejintenzivněji to vnímám při rozhodování, které má přímý dopad na lidské osudy. Například propouštění, uzavírání provozoven nebo jednání o insolvenzi. To nejsou jen technické kroky – nesete zodpovědnost za budoucnost lidí, kteří ve firmě někdy pracovali celý život. Strach pak nepramení jen z nejistoty ohledně výsledku, ale z morální tíhy, že může dojít k nespravedlnosti, i když děláte maximum.

Otázka: „Jak se tyto emoce promítají do Vašeho přemýšlení? Má to vliv na kvalitu nebo rychlost rozhodnutí?“

Odpověď: Zpomaluje to rozhodování a zároveň mě to vnitřně oslabuje. Vždycky se snažím být analytický a uvažovat v číslech, ale ve vypjatých momentech začnu váhat, i když mám logické argumenty před sebou. Přistihnu se, že přikládám větší váhu scénářům s nejhoršími důsledky, přestože jsou méně pravděpodobné. Emoce tedy rozhodně do procesu vstupují – i když se snažím tvářit, že to tak není.

Otázka: „Používáte nějaké konkrétní metody, jak tento vliv zmírnit? Pomáhá Vám něco, co snižuje roli těchto emocí?“

Odpověď: Mám osobní systém, který jsem si vytvořil během let. Po každém závažném rozhodnutí si dělám retrospektivu a archivuju celý průběh – včetně alternativ, které jsem zvažoval. To mi pomáhá mít jistotu, že jsem nic neopomenul. V průběhu rozhodování se pak opírám o scénářové modely, konzultace s právníky a ekonomickými poradci. Je pro mě důležité slyšet i opačné názory – často mě přivedou na něco, co bych v emočně vypjaté chvíli přehlédl.

Otázka: „Jaký konkrétní účinek mají tyto nástroje ve chvíli, kdy Vás zasáhne nejistota nebo obava? Dokážou ji reálně omezit?“

Odpověď: Do určité míry ano, ale ne úplně. Pomáhají mi alespoň navenek zachovat klid a jasnou strukturu, což je důležité pro tým. Uvnitř to ale někdy dál pracuje. Nejvíc mi pomáhá, že se mám o co opřít – tedy že se rozhodnutí neopírá jen o můj vnitřní pocit, ale i o externí argumentaci. Vliv emocí snižují, ale neodstraňují. V rozhodování zůstávám člověkem.

Otázka: „Umělá inteligence se stává součástí manažerské praxe. Vidíte její potenciál jako prostředek ke zmírnění vlivu emocí?“

Odpověď: Ano, vidím v tom určitý potenciál. Pokud by byla schopná generovat realistické scénáře nebo rychle vyhodnocovat soubory dat v nestandardních podmínkách, mohla by manažerovi nabídnout určité ukotvení. Ne že by nahradila lidský úsudek, ale pomohla by odvést pozornost od spekulací a přivést nás zpět k faktům. Je to ale nástroj – a jeho výstupy musí být vždy konfrontovány s realitou.

Otázka: „*Byl byste ochoten takový nástroj používat? A jakým způsobem si jeho využití představujete?*“

Odpověď: Ano, pokud by byl důvěryhodný a prošel by odborným ověřením. Nedal bych mu nikdy úplnou autonomii, ale vnímal bych ho jako konzultanta, který má silnou výpočetní kapacitu. Mohli bychom ho používat při krizových poradách jako zdroj variantních řešení a predikcí. V nejisté situaci je každá racionalizace cenná a takový nástroj by tomu mohl významně přispět.

8.3 Rozhovor č. 3

Třetí rozhovor proběhl s interim manažerem. V minulosti působil v několika českých i zahraničních firmách a disponuje rozsáhlými zkušenostmi s vedením týmů v náročném prostředí. Jeho výpověď byla otevřená, konkrétní a zřetelně reflektovala rozdíl mezi trvalým a dočasným vedením.

Otázka: „*Vyskytují se během Vašich rozhodovacích procesů momenty, kdy se objevuje napětí nebo obava? Jaké situace to obvykle vyvolávají?*“

Odpověď: Určitě ano. Nejčastěji se to děje na začátku mise, když ještě nemám kompletní přehled o interním fungování firmy, ale už musím přijímat zásadní rozhodnutí. Tlak je obrovský – očekává se rychlá změna, ale informace jsou neúplné, vztahy nestabilní. Strach v tomto kontextu pramení z odpovědnosti – přicházíte jako expert a zároveň cizinec, který má během týdne udělat diagnózu a navrhnout terapii.

Otázka: „*Jak se tento strach promítá do samotného procesu rozhodování? Ovlivňuje jeho kvalitu nebo průběh?*“

Odpověď: Dočasně ano, ale naučil jsem se s tím pracovat. Dříve jsem měl tendenci reagovat přehnaně rychle, jen abych dokázal akci. Dnes raději přiznám, že potřebuji čas. Strach se nejvíce projevuje nerozhodností, když v hlavě zvažuju víc scénářů a bojím se špatného výsledku. Pak mám tendenci konzultovat víc lidí, než by bylo nutné, a někdy tím sám zkomplikuji proces.

Otázka: „*Jaké metody nebo podpůrné nástroje Vám pomáhají toto napětí překonat?*“

Odpověď: Mám svůj standardizovaný rámec analýzy, který mi slouží jako mapa. Jde o kombinaci benchmarkingu, krátkých rozhovorů s klíčovými lidmi a vlastní SWOT. Snažím se rychle vytvořit pracovní hypotézu, kterou pak konfrontuji s daty. Důležité je pro mě i to, že si strukturuji rozhodnutí na menší kroky – tím se eliminuje riziko paralýzy ze strachu.

Otázka: „*Jak hodnotíte efektivitu těchto nástrojů? Dokážou skutečně snížit vliv emocí?*“

Odpověď: Ano, velmi. Největší síla spočívá v tom, že z emocí uděláte pozorovaný jev, ne hybnou sílu. Když si uvědomíte, že strach přichází, ale není vaším poradcem, můžete ho obejít. Nástroje jako analýza dat nebo scénáře mě vrací zpět k faktům. Nemám iluze, že bych byl imunní, ale díky těmto postupům jsem schopen jednat navzdory vnitřnímu tlaku.

Otázka: „*Vidíte v umělé inteligenci potenciál být součástí takového podpůrného rámce pro manažery v krizi?*“

Odpověď: Rozhodně. Právě ve chvílích, kdy se situace rychle mění a není čas na složité výpočty, může být AI nástroj, který poskytne orientaci. Umí odhalit vzorce, které bych přehlédl, a navrhnout řešení bez zátěže emocí. Jde ale o to, jak přesně je nastavena. Špatně kalibrovaný nástroj je horší než žádný.

Otázka: „*Byl byste ochoten jej zapojit do vlastní praxe? Jak konkrétně by měl fungovat?*“

Odpověď: Ano, pod podmínkou, že bude transparentní, vysvětlitelný a přístupný. Nechci „černou skříňku“. Ideálně bych jej používal jako simulátor scénářů – zadal bych vstupní proměnné a získal několik alternativ vývoje s pravděpodobnostmi. To by mi ušetřilo čas a snížilo kognitivní zatížení, které s krizí přichází.

8.4 Rozhovor č. 4

Čtvrtým respondentem byl insolvenční správce, jeho práce vyžaduje schopnost rychle se orientovat v cizím prostředí, činit nepopulární rozhodnutí a zároveň se pohybovat v pevných mantinelech zákona. V rozhovoru nabídl pohled na krizové rozhodování z pohledu nezávislého profesionála, který se často stává terčem očekávání i odporu zároveň.

Otázka: „*Setkáváte se během své práce s pocity nejistoty nebo strachu? V jakých konkrétních momentech?*“

Odpověď: Ano, a poměrně často. Jsem postaven do situací, kdy o měření času rozhoduje soud, ale očekává se okamžité řešení. Strach vzniká z toho, že nemám dostatek vstupních informací, ale musím navrhnout restrukturalizační kroky. Riziko, že svým rozhodnutím poškodím věřitele nebo zaměstnance, je vždy přítomné. Nejhorší jsou chvíle, kdy nelze předvídat reakci trhu nebo zaměstnanců – tam je strach spojen i s právní odpovědností.

Otázka: „*Má tato nejistota dopad na způsob Vašeho rozhodování? Mění se v důsledku těchto pocitů jeho průběh?*“

Odpověď: Ano, má. Stávám se více konzervativním a přestávám věřit vlastním odhadům. Jdu cestou menšího odporu, volím bezpečnější řešení, i když by radikálnější změna byla prospěšnější. Jinými slovy, přizpůsobuji se tomu, aby mě nikdo nemohl zpětně obvinít z chyby – to ale nemusí být pro firmu nejlepší.

Otázka: „*Používáte strategie nebo techniky, které pomáhají tyto obavy korigovat?*“

Odpověď: Ano. Mám zavedený interní postup, podle kterého každé klíčové rozhodnutí připravuji ve spolupráci s právníky a auditory. Vytváříme si zápisy o zvažovaných variantách a jejich důsledcích. Kromě toho používám ekonomické modely pro predikci dopadů kroků – to mi dává určitý odstup. Často se také ptám kolegů, kteří působí v jiných sporech – kolektivní zkušenost pomáhá odbourat individuální strach.

Otázka: „*Myslíte si, že tato opatření skutečně pomáhají snížit vliv emocí?*“

Odpověď: Ano, ale jen částečně. Vždy tam nějaký vnitřní tlak zůstane. Nejvíce mi pomáhá sdílení odpovědnosti s ostatními – když mám jistotu, že rozhodnutí bylo připraveno týmově. V tu chvíli se sníží tíha na mých bedrech a zároveň mám argumenty pro případ, že by nastal negativní vývoj.

Otázka: „*Má podle Vás umělá inteligence místo v této oblasti? Může být pomoci proti emocionálním vlivům v rozhodování?*“

Odpověď: Teoreticky ano. Pokud by dokázala v reálném čase zpracovat data o cash flow, tržních podmínkách a vyhodnotit důsledky různých scénářů, mohla by velmi pomoci. Ale mám velké obavy ze zjednodušování – právní a lidský rozměr nedokáže stroj plně pochopit.

Otázka: „*Byl byste ochoten ji začlenit do své praxe? A jakým způsobem?*“

Odpověď: Ano, ale jen jako poradní nástroj. Nikdy bych nechtěl, aby AI rozhodovala sama. Představoval bych si ji jako analytický nástroj, který mi připraví přehled variant, upozorní na rizika a vytvoří prognózu vývoje. Rozhodnutí by ale stále muselo zůstat v rukou člověka.

9 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Podkladem pro odpovědi na výzkumné otázky se stala rešerše literatury a výstupy z kvantitativního a kvalitativního výzkumu

VO1: *„Jaké jsou důležité faktory ovlivňující efektivitu rozhodovacích procesů manažerů ve firmě?“*

Odpověď: Efektivita rozhodovacích procesů manažerů ve firmě je ovlivněna několika klíčovými faktory. Podle respondentů je jedním z hlavních faktorů „kvalifikace a zkušenosti manažerů“ (29 %), což naznačuje, že manažeři, kteří mají více zkušeností, jsou schopni přijímat rychlá a informovaná rozhodnutí. Dalším významným faktorem je „firemní kultura“ (27 %), která podporuje otevřenost a spolupráci mezi zaměstnanci, a přispívá k lepší komunikaci a efektivnímu rozhodování. Rychlost rozhodování byla zmíněna u 19 % respondentů, to ukazuje, že zrychlení rozhodovacích procesů by mohlo zlepšit celkovou efektivitu. Tento faktor může být významný v dynamických a rychle se měnících podmínkách.

Výsledky ukazují, že zkušení manažeři bývají schopnější řešit komplexní problémy a disponují lepším přístupem k informacím, a to podporuje jejich efektivitu. Kultivace firemní kultury a flexibilní přístup k rozhodování jsou klíčové pro úspěšnost i méně zkušených manažerů.

VO2: *„Jakým způsobem ovlivňuje krizové řízení ve firmě celkovou výkonnost organizace a její schopnost adaptovat se na nepředvídané situace?“*

Odpověď: Krizové řízení hraje klíčovou roli v schopnosti firmy reagovat na nepředvídané situace. Podle výsledků dotazníkového šetření je většina respondentů (65 %) přesvědčena, že krizové řízení má pozitivní vliv na výkonnost firmy a její schopnost přizpůsobit se změnám. Nicméně 27 % respondentů poukazuje na potřebu „jasného rozdělení odpovědnosti“ mezi odděleními, to značí, že v krizových situacích může být nejasné, kdo je zodpovědný za konkrétní úkoly, a může zpomalovat reakce a zhoršuje efektivitu krizového řízení. Pro zlepšení by bylo užitečné zjednodušit krizové plány, definovat konkrétní odpovědnosti a zajistit pravidelný trénink pro zaměstnance na krizové situace, což by vedlo k rychlejší a efektivnější reakci na nečekané události.

Celkově závěry ukazují, že firmy, které investují do rozvoje krizového řízení a zlepšují interní procesy, mohou dosáhnout vyšší úspěšnosti v krizových situacích.

VO3: *„Jak lze optimalizovat současný systém rozhodování a krizového řízení s cílem zvýšit její konkurenční výhodu?“*

Odpověď: Optimální zlepšení systému rozhodování a krizového řízení by mělo zahrnovat několik klíčových opatření. Prvním krokem je „zlepšení analýzy dat“ (25 %) a „zrychlení schvalovacích procesů“ (21 %), které by vedlo k rychlejší reakci na změny na trhu a zlepšení flexibility organizace. Interní komunikace během krizových situací zajistí, že informace budou správně a včas předávány mezi odděleními a vedením. „Zjednodušení organizační struktury“ (10 %) by umožnilo rychlejší rozhodování, to je klíčové v dynamických podmínkách. Dalším opatřením je „zvýšení zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů“ (23 %), což by mohlo zlepšit motivaci a angažovanost pracovníků, a vedlo by k lepší efektivitě a kvalitě rozhodnutí. K zajištění optimálního krizového řízení by měla firma investovat do pravidelných krizových školení a simulací, které zlepšují připravenost zaměstnanců a připravilo by je na různé krizové scénáře. Tato opatření by mohla výrazně přispět k vyšší konkurenceschopnosti firmy tím, že zlepší její schopnost reagovat na změny a inovovat v rychle se vyvíjícím trhu.

VO4: *„Jaký vliv má strach na rozhodování manažera během krizové situace, i když má k dispozici nástroje a metody pro podporu rozhodování?“*

Odpověď: Analýza odpovědí respondentů a výsledky dotazníkového šetření jednoznačně ukazují, že strach má měřitelný a trvalý vliv na rozhodování manažera i v případech, kdy má k dispozici nástroje a metody určené k podpoře rozhodovacího procesu. Všechny zkoumané osoby popisují strach jako vnitřní proměnnou, která vstupuje do jejich úvah a ovlivňuje rychlost, důvěru ve vlastní úsudek i samotný výběr strategie. Tento vliv se neprojevuje chaoticky, ale podle popisů dochází k posunům směrem k opatrnějším, konzervativnějším rozhodnutím, snaze rozkládat odpovědnost a hledat dodatečné potvrzení správnosti volby. I přes využití analytických nástrojů, scénářového modelování nebo konzultací se specializovanými kolegy zůstává emocionální tlak významným prvkem, který narušuje lineární a racionální průběh rozhodování. Podpůrné metody jsou sice vnímány jako účinné prostředky ke zmírnění vlivu strachu, ale jejich efekt je relativní a nikdy nevede k úplnému odstínění emocí. Manažeři proto volí kombinaci racionálních nástrojů a mentálních strategií, které jim pomáhají udržet rozhodovací proces v rovnováze mezi objektivní analýzou a subjektivní zkušeností.

10 DISKUSE A SHRNUÍ

Vyhodnocení rozhovorů i dotazníkového šetření představuje souhrnný pohled na zkušenosti, postoje a vnitřní procesy manažerů čelících krizovým rozhodnutím. Obě části výzkumu byly navrženy tak, aby se vzájemně doplňovaly – zatímco dotazník poskytl kvantitativní data o frekvenci výskytu obav, využívaných nástrojích a vnímané účinnosti podpůrných metod, řízené rozhovory nabídly hlubší porozumění individuálním zkušenostem, psychologickému prožívání a rozhodovacím strategiím v podmínkách zvýšeného tlaku. Společná analýza těchto dvou výzkumných přístupů umožňuje vytvořit komplexní obraz o tom, jak manažeri vnímají vliv strachu na rozhodování a jakým způsobem se s touto skutečností v praxi vyrovnávají.

10.1 Rozhovory s manažery

Výpovědi všech čtyř respondentů jednoznačně potvrdily, že emoce, zejména strach a nejistota, jsou běžnou a přirozenou součástí rozhodovacího procesu ve vypjatých situacích. Respondenti popisovali různé formy psychického napětí – od osobní zodpovědnosti za osudy zaměstnanců až po obavy z profesního selhání či z právních důsledků špatného rozhodnutí. Nejistota a obavy se často objevují v počátečních fázích krize, kdy nejsou k dispozici dostatečné informace nebo dochází k rychlému vývoji událostí. Navzdory rozdílům ve funkcích a organizačním kontextu se u všech čtyř manažerů opakuje zkušenost, že emoční tlak zvyšuje potřebu konzultace, zpomaluje rozhodovací proces a vede k opatrnějším variantám, které jsou sice bezpečnější, ale někdy méně účinné.

Společným rysem všech rozhovorů je důraz na používání podpůrných metod, které mají poskytnout oporu v nestabilních podmínkách. Všichni respondenti pracují s různými analytickými nástroji – nejčastěji uváděli scénářové modelování, SWOT, benchmarking, zpětnou reflexi a právní či účetní konzultace. Výrazně se také opakoval motiv týmového rozhodování, které podle respondentů snižuje subjektivní emoční zatížení jednotlivce. Tyto nástroje byly vnímány jako forma vnitřního rámce, který umožňuje orientaci v chaotické situaci. Přesto se žádný z respondentů nedomníval, že by bylo možné plně eliminovat vliv emocí. Naopak, jejich výpovědi odhalují, že emoce jsou trvalou součástí rozhodování a nelze je vyřadit, pouze lépe zvládnout.

Zajímavé bylo také jednotné vnímání potenciálu umělé inteligence jako podpůrného prvku při krizovém řízení. Respondenti k ní přistupují s opatrností, ale zároveň s jistou mírou důvěry, pokud by šlo o transparentní nástroj se schopností rychlé simulace variant. Nevidí

v ní náhradu lidského rozhodování, nýbrž doplněk, který by mohl napomoci stabilizaci myšlenkového procesu v momentě emočního přetížení. Z rozhovorů vyplývá, že manažeři vnímají AI jako nástroj, který by mohl poskytnout objektivizovanou zpětnou vazbu a tím zmírnit váhu subjektivních obav, za předpokladu, že zůstane interpretovatelný a lidsky kontrolovaný.

Na základě všech čtyř výpovědí lze konstatovat, že efektivní krizové rozhodování v prostředí vysoké nejistoty nevyžaduje pouze odborné znalosti a analytické schopnosti, ale i výraznou míru sebereflexe a schopnost přiznat si vliv emocí na vlastní úsudek. Rozhovory ukazují, že manažeři si tento vliv uvědomují a aktivně s ním pracují. Klíčovým zjištěním je, že podpora v rozhodování není vnímána jako slabost, ale naopak jako zodpovědný přístup ke komplexnímu problému. To otevírá cestu k širšímu využití kombinace lidské intuice, týmové spolupráce a technických nástrojů – včetně moderních forem jako je umělá inteligence – za účelem dosažení stabilního a kvalitního rozhodnutí i v krizových podmínkách.

10.2 Dotazníkové šetření

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu odpovědí z dotazníkového šetření, které byly použity k odpovědi na výzkumné otázky týkající se rozhodovacích procesů a krizového řízení. V rámci této diskuse se podíváme na klíčové faktory ovlivňující efektivitu rozhodování, a jak věkové skupiny ovlivňují vnímání těchto procesů. Na základě těchto analýz následně identifikujeme doporučené kroky pro zlepšení.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že demografické faktory jako pohlaví, věk a zkušenosti hrají roli v přístupu k řízení. Muži převládají v manažerských pozicích, avšak ženy se stále více prosazují.

Výzkum ukazuje, že s délkou zkušeností se zvyšuje i preference intuitivního a participativního rozhodování, zatímco analytický přístup zůstává méně častý. Věk ovlivňuje schopnost adaptace na technologické změny, přičemž starší manažeři mohou inklinovat k osvědčeným metodám, zatímco mladší skupiny jsou inovativnější. Respondenti také zdůrazňují, že zkušenosti a firemní kultura mají klíčový vliv na efektivitu rozhodovacích procesů.

Krizové situace nejsou ojedinělé a vyžadují efektivní řízení, kde jasné rozdělení odpovědností a moderní komunikační platformy jsou považovány za zásadní faktory úspěšného zvládnutí. Existence zavedených krizových plánů a pravidelných školení by

mohla zvýšit připravenost organizací a snížit dopady krizových situací. Nicméně, také zlepšení interní komunikace o krizových rozhodnutích, by předešlo nedorozuměním.

Výzkum dospěl k závěru, že efektivní rozhodování a krizové řízení mají podstatný vliv na výkon a konkurenceschopnost firem. Přestože většina respondentů vnímá, že jejich organizace jsou na krizi připraveny, existují oblasti pro zlepšení, jako je zvýšení transparentnosti rozhodování, lepší analýza dat, zjednodušení rozhodovacích procesů a širší zapojení zaměstnanců.

Demografické faktory, jako pohlaví a zkušenosti, se ukazují jako významné determinanty stylu rozhodování. Různé přístupy k řízení, pomáhají tvořit efektivní rozhodovací procesy v organizaci. Studie také zdůrazňuje význam firemní kultury a vzdělávání manažerů k dosažení lepších rozhodovacích procesů a krizového managementu.

Celkově je pro organizace klíčové zaměřit se na flexibilitu a rychlost reakce na změny, investovat do vzdělávání v otázkách krizového řízení a zlepšit komunikační strategie uvnitř organizace. Pomůže to nejen při zvládání krizí, ale také při udržení dlouhodobé stability a konkurenceschopnosti na trhu.

10.2.1 Návrhy na zlepšení

Podpora genderové diverzity v managementu - vytvořit programy pro podporu a rozvoj ženských talentů na manažerských pozicích, aby se zvýšil podíl žen v leadershipu a přispělo se k vyváženějšímu přístupu k rozhodování.

Zavádění flexibilního tréninku rozhodovacích stylů - poskytnout školení zaměřená na různé styly rozhodování (intuitivní, participativní, analytický), aby manažeři různých věkových skupin mohli rozvíjet dovednosti, které posílí jejich efektivitu.

Adaptace školení pro různé věkové skupiny - přizpůsobit školení o nových technologiích a inovacích podle věkových kategorií, aby starší manažeři měli možnost se lépe adaptovat na technologické změny a mladší manažeři mohli využívat osvědčené metody.

Posílení firemní kultury zaměřené na inovace - otevřít prostor pro kreativitu a inovace uvnitř organizace, podpořit sdílení nápadů a usnadnit diskuzi mezi různými věkovými skupinami.

Jasně rozdělení odpovědností v krizových situacích - vytvořit jasně definované role a odpovědnosti pro každého člena týmu během krizového řízení, aby byla zajištěna efektivní a rychlá reakce na vzniklé situace.

Zavedení moderních komunikačních platforem - implementovat technologii a nástroje, které zlepší interní komunikaci a zajistí, že všechny relevantní informace o krizových situacích budou rychle a efektivně sdíleny mezi zaměstnanci.

Pravidelná krizová školení a simulace - zajistit pravidelná školení a simulace krizových scénářů, která pomohou zaměstnancům cvičit reakce na různé typy krizí, zvyšující tím jejich připravenost na skutečné situace.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala přístupy k rozhodovacím procesům v manažerské praxi, zejména v kontextu krizového managementu. Výsledky analýzy jasně ukazují, že rozhodování v krizových situacích je unikátní a komplexní proces, který vyžaduje od manažerů schopnost rychle se přizpůsobit a reagovat na nepředvídatelné události. Během výzkumu byly identifikovány klíčové faktory, které ovlivňují efektivitu rozhodovacích procesů, jako jsou kvalifikace a zkušenosti manažerů, firemní kultura a rychlost rozhodování.

Důraz na týmovou spolupráci a participační modely při rozhodování se ukazuje jako účinný způsob, jak minimalizovat negativní dopady krizí a posílit kolektivní odpovědnost. Komunikace hraje rovněž zásadní roli, přičemž transparentnost a jasnost informací snižují stres a nejistotu mezi zaměstnanci a podporují důvěru ve vedení.

Na základě výzkumných zjištění práce navrhuje doporučení jako například zjednodušení schvalovacích procesů pro optimalizaci rozhodovacího a krizového řízení, včetně zapojení zaměstnanců, zjednodušení organizační struktury a zavedení moderních technologií pro lepší analýzu a komunikaci. Tato opatření by mohla přispět k vyšší konkurenceschopnosti firem a efektivnějšímu zvládání krizových situací.

V budoucnu by měly firmy usilovat o neustálé zlepšování svých krizových plánů a procesů, čímž zajistí svou odolnost vůči měnícím se podmínkám a potenciálním hrozbám. Zároveň by manažeři měli mít více soft skills školení a ženy se více začleňovat do procesů. Závěrem se ukazuje, že úspěch v krizovém rozhodování je závislý nejen na analytických dovednostech, ale také na schopnosti reflektovat emoce a vytvářet stabilní pracovní prostředí, ve kterém je podpora kolegiální spolupráce a inovace prioritou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALNUAIMI, Mohamad A., et al., 2015. The impact of managers efficiency on quality of strategic decision-making under crisis management: an empirical study on private hospitals in Baghdad-Iraq. *European Journal of Business and Management*, 7, s. 156–165. ISSN: 2222-1905.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ, 2011. *Management: základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-06-7.

CAMERER, C. F., LOEWENSTEIN, G., & RABIN, M. (EDS.), 2004. *ADVANCES IN BEHAVIORAL ECONOMICS*. PRINCETON UNIVERSITY PRESS. ISBN: 978-0-691-11682-2.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3. přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.

HÁLEK, Vítězslav. 2024. *Rozhodovací procesy spotřebitelů*. [online].[cit. 2024-11-10]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky7/mprp7.php?projection&l=05&p=26>.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

JAKUŠOVÁ, Viera, 2016. *Manažment pre nelekárske študijné programy*. Martin: Osveta. ISBN 978-80-8063-447-6.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOŽINOVÁ, Dagmar, 2022. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7367-211-9.

KUMAR, Bipul a Arun SHARMA, 2021. Managing the supply chain during disruptions: Developing a framework for decision-making. *Industrial Marketing Management*, 97, s. 159–172. ISSN: 0019-8501.

LOJA, Radka, 2022. *Myšlení pod kontrolou: Alfa stav a jeho využití v pracovním a osobním životě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3402-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

NELSON, Bob a Mario TAMAYO, 2021. *Work Made Fun Gets Done!* Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-5230-9235-2.

PEARSON, C. M., & CLAIR, J. A., 1998. REFRAMING CRISIS MANAGEMENT. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 23(1), 59–76. ISSN: 0363-7425.

POTTER, James a Mike KAVANAGH, 2020. *The Successful Manager*. Great Britain: Amazon. ISBN 9-798557-682312.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRÁSKO, Ján a Roman PEŠEK, 2016. *Syndrom vyhoření*. Libčice nad Vltavou: Pasparta Publishing. ISBN 978-80-88163-00-8.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2018. *Management*. 14th ed. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-21583-9.

ROTHER, Mike a Martin ŠIKÝR, 2017. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Přeložil Martin ŠIKÝR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0435-2.

SAYEGH, Lisa, William P. ANTHONY a Pamela L. PERREWÉ, 2004. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), s. 179–199. ISSN: 1053-4822.

SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9230-4.

SYNEK, Miloslav a kol., 2020. *Manažerská ekonomika*. 7. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-768-0.

ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝR, 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠIKÝR, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVECOVÁ, Lenka, VEBER, Jaromír, 2021. *Produkční a provozní management*. Grada Publishing as. ISBN 978-80-271-1385-9.

TABESH, Pooya a Dusya M. VERA, 2020. Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Management Decision*, 58(10), s. 2235–2256. ISSN: 0025-1747.

TREURNIET, Willem a Jeroen WOLBERS, 2021. Codifying a crisis: Progressing from information sharing to distributed decision-making. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), s. 23–35. ISSN: 0966-0879.

UITDEWILLIGEN, Sijr a Mary J. WALLER, 2018. Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), s. 731–748. ISSN: 0894-3796.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.

VEBER, Jaromír a kol., 2021. *Management (základy, přístupy, soudobé trendy)*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

WELCH, Jack a Suzy WELCH, 2016. *O byznysu a kariéře a jak v nich vítězit*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5825-1.

YUKL, G. A., 2013. *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education. ISBN: 978-0-13-277186-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozhodovací proces spotřebitelů.....	16
Obrázek 2 Odpověď na otázku č. 1.....	51
Obrázek 3 Odpověď na otázku č. 2.....	52
Obrázek 4 Odpověď na otázku č. 3.....	53
Obrázek 5 Odpověď na otázku č. 4.....	54
Obrázek 6 Odpověď na otázku č. 5.....	55
Obrázek 7 Odpověď na otázku č. 6.....	56
Obrázek 8 Odpověď na otázku č. 7.....	57
Obrázek 9 Odpověď na otázku č. 8.....	58
Obrázek 10 Odpověď na otázku č. 9.....	59
Obrázek 11 Odpověď na otázku č. 10.....	60
Obrázek 12 Odpověď na otázku č. 11.....	61
Obrázek 13 Odpověď na otázku č. 12.....	62
Obrázek 14 Odpověď na otázku č. 13.....	63
Obrázek 15 Odpověď na otázku č. 14.....	64
Obrázek 16 Odpověď na otázku č. 15.....	65
Obrázek 17 Odpověď na otázku č. 16.....	66
Obrázek 18 Odpověď na otázku č. 17.....	67
Obrázek 19 Odpověď na otázku č. 18.....	68
Obrázek 20 Odpověď na otázku č. 19.....	69
Obrázek 21 Styl rozhodování dle působení na manažerské pozici	70
Obrázek 22 Četnost krizových situací dle pohlaví.....	71
Obrázek 23 Změna rozhodování ke zlepšení konkurenceschopnosti	72
Obrázek 24 Zlepšení krizového řízení s ohledem na výkonnost	73
Obrázek 25 Ovlivnění efektivity rozhodování dle působení na manažerské pozici	74

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Umělá inteligence
ERP	Plánování podnikových zdrojů
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Manažer v rozhodovacích procesech a krizových situacích

Prosím, o vyplnění tohoto krátkého dotazníku pro účely diplomové práce

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

☐ Muž ☐ Žena ☐ Nechci odpovídat

2 Do jaké věkové skupiny patříte?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

☐ Méně než 30 let ☐ 30 - 39 let ☐ 40 - 49 let ☐ 50 - 59 let ☐ 60 let a více

3 Jak dlouho působíte na manažerské pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

☐ Méně než 1 rok ☐ 1-5 let ☐ 6 - 10 let ☐ 11 - 20 let ☐ Více než 20 let

4 Jaký styl rozhodování ve své praxi nejčastěji uplatňujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

☐ Racionální a analytický ☐ Intuitivní a zkušenostní ☐ Participativní (zapojení týmu) ☐ Autokratický (rychlé rozhodování bez konzultace)
☐ Jiný styl

5 Jak často se ve své praxi setkáváte s krizovými situacemi, které vyžadují okamžitá rozhodnutí?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

☐ Velmi často (každý týden) ☐ Často (několikrát měsíčně) ☐ Občas (několikrát ročně) ☐ Zřídka (méně než jednou ročně) ☐ Nikdy

6 Jak hodnotíte úroveň připravenosti Vaší organizace na krizové situace?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- ☐ Velmi dobře připravená ☐ Spíše dobře připravená ☐ Připravenost je průměrná ☐ Spíše špatně připravená ☐ Velmi špatně připravená

7 Co podle Vás nejvíce ovlivňuje efektivitu rozhodovacího procesu ve firmě, ve které pracujete?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- ☐ Dostupnost a kvalita informací ☐ Rychlost rozhodovacího procesu ☐ Firemní kultura a podpora vedení ☐ Kvalifikace a zkušenosti manažerů
☐ Jiný faktor

8 Jak podle Vás krizové řízení ve firmě ovlivňuje její výkonnost a schopnost přizpůsobit se změnám?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- ☐ Výrazně pozitivně - firma dokáže efektivně reagovat ☐ Spíše pozitivně - firma zvládá většinu krizí dobře ☐ Neutrálně - krizové řízení nemá zásadní dopad ☐ Spíše negativně - firma často ztrácí stabilitu
☐ Výrazně negativně - krize vážně ohrožují fungování firmy

9 Jakým způsobem jsou podle Vás ve firmě přijímána důležitá rozhodnutí?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- ☐ Striktně hierarchicky - rozhodují pouze vedoucí pracovníci ☐ Převážně hierarchicky, ale s konzultacemi ☐ Spíše participativně - zaměstnanci mají možnost se zapojit ☐ Plně participativně - rozhodnutí vznikají kolektivně
☐ Jiný způsob

10 Jak dobře podle Vás firma komunikuje krizová rozhodnutí směrem k zaměstnancům?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- ☐ Velmi dobře - informace jsou jasné a včasné ☐ Spíše dobře - většinou jsou informace dostatečné ☐ Neutrálně - komunikace není ani špatná, ani dobrá ☐ Spíše špatně - informace bývají nejasné a opožděné
☐ Velmi špatně - firma nekomunikuje jasně

11 Jaké nástroje nebo metody krizového řízení podle Vás firma nejčastěji využívá?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- | | | | |
|---|--|---|--|
| ☐ Jasně definované krizové plány | ☐ Pravidelná školení a simulace krizových situací | ☐ Krizový tým nebo odborný poradce | ☐ Rychlá a efektivní interní komunikace |
| ☐ Jiný nástroj | | | |

12 Jak často se rozhodnutí přijatá vedením ukázala jako chybná nebo neefektivní?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Občas ☐ Zřídka ☐ Nikdy

13 Jak byste ohodnotili schopnost firmy učit se ze svých chyb a zlepšovat své rozhodovací procesy?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- | | | | |
|---|---|---|--|
| ☐ Velmi dobře - firma se aktivně učí a zlepšuje | ☐ Spíše dobře - někdy se chyby analyzují a napravují | ☐ Neutrálně - firma chyby vnímá, ale aktivně na nich nepracuje | ☐ Spíše špatně - opakují se stejné problémy |
| ☐ Velmi špatně - firma neanalyzuje chyby a nepoučí se z nich | | | |

14 Jaká opatření by podle Vás nejvíce přispěla k optimalizaci rozhodovacích procesů ve firmě?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- | | | | |
|---|--|---|--|
| ☐ Lepší dostupnost a kvalita informací pro rozhodování | ☐ Rychlejší schvalovací procesy a méně byrokracie | ☐ Lepší komunikace mezi managementem a zaměstnanci | ☐ Více školení a rozvoj manažerských dovedností |
| ☐ Jiná opatření | | | |

15 Jakým způsobem by se podle Vás mohla zlepšit koordinace krizového řízení?

Nápověda k otázce: Vyberte 1 odpověď

- | | | | |
|--|---|---|--|
| ☐ Jasnější rozdělení odpovědností a úkolů | ☐ Pravidelná krizová školení pro zaměstnance | ☐ Zavedení lepších krizových plánů a scénářů | ☐ Využití moderních krizových komunikačních platforem |
| ☐ Jiná opatření | | | |

16 Jak vnímáte transparentnost rozhodování v rámci firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

- | | | | |
|---|---|---|--|
| ☐ Velmi transparentní - rozhodnutí jsou dobře komunikována | ☐ Spíše transparentní - většina rozhodnutí je srozumitelná | ☐ Neutrální - rozhodování není vždy jasně vysvětleno | ☐ Spíše netransparentní - důvody rozhodnutí nejsou vždy známy |
| ☐ Velmi netransparentní - rozhodnutí jsou neprůhledná | | | |

17 Jak hodnotíte vliv současného rozhodovacího modelu na konkurenceschopnost firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

- | | | | |
|---|--|--|---|
| ☐ Velmi pozitivní - firma se díky tomu dobře rozvíjí | ☐ Spíše pozitivní - rozhodování podporuje stabilitu firmy | ☐ Neutrální - rozhodování nemá zásadní dopad na konkurenceschopnost | ☐ Spíše negativní - rozhodovací model brzdí rozvoj firmy |
| ☐ Velmi negativní - firma kvůli tomu ztrácí konkurenční výhodu | | | |

18 Jak by se podle Vás měl změnit systém rozhodování, aby lépe odpovídal potřebám firmy?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

- | | | | |
|--|--|---|--|
| ☐ Zvýšit rychlost rozhodovacích procesů | ☐ Posílit zapojení zaměstnanců do rozhodování | ☐ Zlepšit analýzu dat před rozhodnutím | ☐ Zjednodušit organizační strukturu |
| ☐ Jiná změna | | | |

19 Jaké znáte a používáte metody rozhodování?

Nápověda k otázce: *Vyberte 1 odpověď*

- ☐ Laplaceovo pravidlo ☐ Hurwiczovo pravidlo ☐ CAMP metoda ☐ Metoda TOPSIS ☐ Saatyho metoda