



**ROZHODOVACIE PROCESY U MANAŽÉROV A ICH APLIKÁCIA V KONTEXTE
MANAŽMENTU A PSYCHOLÓGIE**
**DECISION-MAKING PROCESSES OF MANAGERS AND THEIR APPLICATION IN THE
CONTEXT OF MANAGEMENT AND PSYCHOLOGY**

ANDREA OLEJNÍKOVÁ - ERICH SCHLESINGER

<https://orcid.org/0009-0009-1582-0400>, <https://orcid.org/0000-0002-7587-9369>

ABSTRAKT

Predkladaný článok skúma dynamiku rozhodovania manažérov a zdôrazňuje analýzu a aplikáciu rozhodovacích procesov, vyzdvihuje ich význam v rámci manažérskeho prostredia a ich vzťah k psychologickým aspektom riadenia organizácií. Empirická časť overuje v praxi poznatky nadobudnuté v teoretických častiach za použití psychometrických nástrojov v oblasti kvantitatívneho výskumu. V tejto časti sú formulované výskumné otázky, overované na vzorkách respondentov – manažérov v praxi.

Kľúčové slová

Aplikácia rozhodovania, rozhodovacie procesy, manažér, psychológia

ABSTRACT

The present article examines the dynamics of managerial decision making and highlights the analysis and application of decision-making processes, highlighting their importance within the managerial environment and their relationship to the psychological aspects of managing organizations. The empirical part verifies in practice the knowledge acquired in the theoretical parts using psychometric tools in the field of quantitative research. In this section, research questions are formulated and validated on samples of respondents - managers in practice.

Keywords

Application of decision-making, decision-making processes, manager, psychology

Úvod

Žijeme v dobe, kedy si podnik môže založiť prakticky každý človek, ktorý je starší ako 18 rokov veku a splní dané legislatívne podmienky. Na jednej strane podniku sa teda ocitá vlastník podniku, potenciálny manažér a na strane druhej skupina zamestnancov, ktorú manažér riadi. Na jednej strane zakladateľ podniku potrebuje v čo najkratšej dobe produkovať zisk a uspokojovať potreby zákazníkov, klientov, trhu a na strane druhej je odkázaný na zamestnancov, ktorí v podniku predstavujú ľudský kapitál a za ktorých nesie zodpovednosť.

Netreba však zabúdať, že aj manažér je len človek, ktorý je nositeľom všetkých ľudských vlastností, a ktorý prijíma rozhodnutia v dôsledku svojich skúseností, povahových a osobnostných črt či rysov, informácií, ktorými disponuje (alebo aj nedisponuje) a množstva ďalších faktorov, ktoré budú predmetom diplomovej práce.

1. Manažér a osobnosť manažéra

Stacho et al. (2017) sa zaoberajú osobnosťou manažéra z pohľadu manažérskych teórií. Osobnosť manažéra je definovaná spojením charakteru jeho osobnosti a manažérskej práce. Rôzni autori vyšpecifikovali množstvo charakteristík, ktorých nositeľom by mal manažér byť, a ktoré zhrňa Stacho et al. (2017, s. 7) do nasledujúcich:

- a) odborné znalosti o objekte riadenia – schopnosť manažérov používať špecifické vedomosti, techniky, metódy a postupy pri realizácii výkonných činností a procesov,
- b) interpersonálne zručnosti – keďže väčšinu úloh realizujú manažéri medzi zamestnancami, je nevyhnutné, aby týmito zručnosťami disponovali, vedeli efektívne komunikovať a motivovať ich,
- c) koncepčné schopnosti a skúsenosti – schopnosť vidieť organizáciu ako systém, ktorý ako celok smeruje k dosahovaniu cieľov,
- d) výkonnostné predpoklady (schopnosť dosahovania vysokého výkonu – isté osobnostné danosti manažéra, ktorý vďaka nim môže dosahovať dobré výsledky (Stacho et al., 2017)

Všetky tieto charakteristiky obsahujú ešte prehľad atribútov, ktorých nositeľom by mal byť manažér, a ktoré predstavujeme v tabuľke 1:

Tabuľka 1 Profil osobnosti manažéra

Charakteristika osobnosti manažéra	
Odborné znalosti o objekte riadenia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ znalosti o technickej vybavenosti ➤ znalosti o používanej technológii ➤ znalosti o spracúvaných materiáloch ➤ znalosti o organizácii objektu ➤ schopnosti a zručnosti vo využívaní IKT
Interpersonálne zručnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ talent viesť spolupracovníkov ➤ schopnosť presadiť sa – presvedčiť iných ➤ schopnosť orientovať sa v zložitých situáciách ➤ záujem spolupracovať ➤ schopnosť komunikovať ➤ schopnosť rozhodovať sa
Koncepčné schopnosti a skúsenosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ myslenie v širších súvislostiach ➤ schopnosť plánovať ➤ schopnosť organizovať ➤ diagnostická schopnosť ➤ analytická celková predstavivosť ➤ tvorivosť ➤ schopnosť prijímať logické rozhodnutia
Výkonnostné predpoklady	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vytrvalosť ➤ schopnosť prekonávať prekážky ➤ sledovanie vytýčených cieľov ➤ lojálnosť k podniku ➤ pozitívny vzťah k rozvoju podniku ➤ ochota usilovne pracovať ➤ záujem o vlastnú kariéru a rozvoj ➤ schopnosť samostatne konať

Prameň: vlastné spracovanie autora diplomovej práce podľa STACHO, Z. et al. 2017.

Organizácia manažérskej práce. s. 8

Vo všeobecnej psychológii je pojem osobnosti vymedzený ako „súhrn zdedených, vrodených a pod tlakom výchovy a spoločnosti v určitom prírodnom a spoločenskom, kultúrnom a ekonomickom prostredí nadobudnutých vlastností, schopností, zručností a kvalít psychických procesov, ktoré riadia konanie a správanie človeka v konkrétnych situáciách a zároveň vytvárajú i predpoklady na jeho správanie a konanie v budúcnosti“ (Szarková, 2016, s. 55).

2. Rozhodovanie a rozhodovacie procesy z pohľadu manažmentu a psychológie

Dravecký (2014, s. 21) uvádza rozhodovací prístup k manažmentu, ktorého zakladateľom je Herbert A. Simon – nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu. Jadrom riadenia podľa predstaviteľov tohto prístupu je rozhodovanie, resp. proces rozhodovania, ktorý sa zameriava na vypracovanie racionálneho postupu rozhodovania a na využívanie takých spôsobov rozhodovania, ktoré umožnia prijať čo najefektívnejšie riešenie spomedzi všetkých možných variantov. Organizácia je Simonom chápaná ako systém, v ktorom sú ľudia mechanizmami prijímania rozhodnutí. Rozhodovanie je determinované osobnosťou, ktorá rozhodnutia prijíma, a u ktorej sa zohľadňujú schopnosti, vedomosti, osobnostné ciele a záujmy, psychologické rozpoloženie, nálada a objektívne materiálne aj nemateriálne podmienky, ktoré subjekt k rozhodovaniu potrebuje.

Z hľadiska manažmentu je veľmi dôležité, v podmienkach akého manažmentu v danej chvíli v konkrétnom podniku rozhodovanie vzniká.

Bavolár (2012) zároveň podotýka, že väčšina rozhodnutí sa týmto modelom neriadi, čo sa neskôr ukázalo vo výskumoch. Zjednocovanie oblasti usudzovania a rozhodovania, ktoré započali Slovic a Lichtensteinová viedlo k založeniu Spoločnosti pre posudzovanie a rozhodovanie v roku 1980 a o päť rokov sa k nim pripojila Brunswikova spoločnosť. Začalo sa rozvíjať viacero výskumných programov a pozornosť sa sústredila najmä na program heuristik a odchýlok, ktorý začal dominovať. Oblasť skúmania usudzovania a rozhodovania sa ustálila v 80-ych rokoch 20. storočia, kedy sa zároveň aj inštitucionalizovala.

Výskumy heuristik a odchýlok sa začali aplikovať do sociálnej psychológie. V 90-ych rokoch sa začali spochybňovať 2 významné prúdy:

a) naturalistické rozhodovanie – začal ho rozvíjať Gary Klein s kolegami s podporou vojenských organizácií, ktoré chceli získať poznatky o tom, akým spôsobom sa ľudia rozhodujú pod tlakom, v časovom strese a pod. a chceli uvedené skúmať v prirodzených podmienkach a nie v laboratóriu;

b) generalizovanie záverov programu heuristik a odchýlok – Gerd Gigerenzer (so svojou adaptívnou skupinou známou pod názvom ABC) v roku 1999 prišiel s teóriou, že odchýlky skúmané výskumníkmi sú spočívajú vo výskumníkoch a nie v skúmaných ľuďoch (Bačová, 2011. s. 20).

Na nastolené problémy v oblasti usudzovania a rozhodovania z konca 20. storočia nadväzuje aj 21. storočie a záujem sa orientuje na:

- podstatu a kritériá racionality,
- rozsah, v ktorom je správanie koherentné s modelmi racionality,
- väzby medzi výskumom usudzovania a rozhodovania a inými oblasťami psychológie,
- vplyv emócií na rozhodovacie procesy,
- vplyv širších kultúrnych otázok (Bačová, 2011, s. 23).

3. Metodika a metodológia

Kvantitatívny výskum – pozostáva z dvoch dotazníkov – MBTI dotazník a Betschovej dotazník - PID, ktoré sú štandardizované a ktoré sme rozdali vzorke 50 respondentov – manažérov. Následne boli získané dáta spracované do tabuľky v MS Excel a spracované prostredníctvom softvéru SPSS. Skúmali sme vzťahy medzi jednotlivými premennými a postupovali sme podľa monografie Dátová analýza pre sociálne vedy (Hanák et al., 2016).

Výskumné otázky:

Výskumná otázka 1 – Existuje u respondentov štatisticky významný vzťah medzi extroverziou a intuíciou?

Výskumná otázka 2 – Existuje u respondentov štatisticky významný vzťah medzi introverziou a uvažovaním?

Výskumná otázka 3 – Existuje u respondentov štatisticky významný vzťah medzi cítením a vnímaním?

Výskumná otázka 4 - Existuje u respondentov štatisticky významný vzťah medzi myslením a usudzovaním?

Výskumná otázka 5 - Existuje štatisticky významný vzťah medzi osobnostnými typmi (MBTI) a preferenciou intuície alebo uvažovania (Betschovej dotazník)?

Výskumná otázka 6 - Existuje štatisticky významný vzťah medzi osobnostnými typmi (MBTI)?

3.1 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

MBTI dotazník je psychometrická pomôcka a hodnotí 4 kritériá tzv. osobnostnej dimenzie, pričom v každej dimenzii preferuje jeden z dvoch možných prístupov, ktoré nazývame ako dimenzie. Pri 4 kritériách a 2 dimenziách pri každej môžeme rozlišovať až 16 typov. Autorkami sú Američanky: Isabel Myersová a Kathryn Cook Briggssová (dcéra a matka). Pôvodne si Kathryn C. Briggssová chcela vytvoriť počas 2. svetovej vojny indikátor na vlastné (pedagogické) účely. Potom sa zoznámila s Jungovým učením a prevzala jeho model mentálnych funkcií a doplnila ho štvrtou osobnostnou dimenziou. Typológia sa teší mimoriadnej popularite na celom svete, len v USA je pomocou MBTI ročne otestovaných okolo 2,5 milióna ľudí, z toho 40% v manažérskej sfére (Konvit, Jasečková, Vartiak, 2023).

Typológia MBTI – určenie typu a temperamentu Základné dimenzie (páry) v systéme MBTI 1. zameranie/zdroj energie: extravézia E (Extraversion) - introvézia I (Introversion) 2. funkcia získavania informácií: zmyslové vnímanie S (Sensing) – intuitívne vnímanie N (Intuition) 3. funkcia spracovania informácií, t.j. rozhodovania: analytické spracovanie/myslenie T (Thinking) – citové spracovanie F (Feeling) 4. zameranie/prístup k životu: usudzovanie J (Judging) – vnímanie P (Perceiving). Typ osobnosti určíme výberom 4 písmen: E-I S-N T-F J-P. Typológia rozlišuje 16 typov osobnosti v rámci 4 temperamentov (1 temperament = 4 typy), počas života človeka sa typ osobnosti ani temperament nemenia. ŠTYRI TEMPERAMENTY podľa MBTI 1. Hráči (S+P), tzv. Dionýzovský temperament – zastúpenie v populácii asi 38% 2. Strážcovia (S+J), tzv. Epimétheovský temperament – v populácii asi 38% 3. Racionáli (N+T), tzv. Prométheovský temperament – v populácii asi 12% 4. Idealisti (N+F), tzv. Apollónsky temperament – v populácii asi 12%. Sčítanie škál predstavuje jeden zo 16 typov osobnosti označovaných 4 písmenami, napr. ENTP, ISFJ a pod.

Jednotlivých 16 typov stručne predstavíme.

ETJ – extroverzia s prevahou myslenia – patria sem typy ESTJ a ENTJ, typy, ktoré sú extrovertné a posudzujú a organizujú svet hlavne prostredníctvom myslenia. Svoje okolie interpretujú prostredníctvom logiky, starostlivo usporadúvajú dáta, informácie a fakty do konzistentného systému. Sú to ľudia logickí, analytickí, často kritickí, neosobní a hádavi. Je ťažké ich presvedčiť niečím iným okrem logiky. Nebývajú obľúbení najmä kvôli svojmu neemocionálnemu prístupu. ESTJ je v populácii asi 9%. Sú hrdí na to, že „sa nedajú opiť rožkom“ a že ich pocity sú na druhom mieste. Čo sa týka rozhodovania, najprv si všetko dôkladne zanalyzujú a urobia dôkladný hĺbkový prieskum. Mávajú jasno vo všetkom, čo sa týka pravidiel a ich dodržiavania a vyžadujú to aj od druhých.

EFJ – extrovertné typy s prevahou cítenia – patria sem typy ESFJ a ENFJ, typy, ktoré sú v ľudskej realite, k vyhodnoteniu situácií využívajú usudzovaciu funkciu vedenú cítením, najmä prostredníctvom hodnôt. Namiesto chladnej logiky kladú dôraz na to, či majú veci nejakú osobnú hodnotu a relatívnu platnosť. Pohybujú sa v rámci etických imperatívov a ľahko sa otvárajú ľuďom. Sú priateľskí a usilujú sa o dobré medziľudské vzťahy. Nemajú radi kritiku, pretože sú presvedčení, že ľudí zraňuje a toto môže ovplyvňovať ich rozhodovanie. K vlastnému rozhodovaniu potrebujú názory druhých ľudí a majú radi, ak sú rozhodnutia uzavreté a ukončené.

ENP - extrovertné typy s intuíciou – patria sem typy ENTP a ENFP. Užívajú si svoju dominantnú funkciu a intuíciu na to, aby si vychutnali možnosti a príležitosti, ktoré im ponúka vonkajší svet. Majú sebadôveru voči hodnote svojich inšpirácií a nápadov. Sú prelietaví a niektorí nebývajú dobrými organizátormi ani druhých ľudí, ani svojich vlastných činností. Ľahko sa urážajú kvôli maličkostiam, radi sa zaoberajú sami sebou. Ak pri rozhodovaní nemajú „dobrý pocit“, nerozhodnú sa ani napriek tomu, ak majú k dispozícii prehľadné čísla. Môžu z toho vzniknúť geniálne nápady, rovnako ako katastrofálne následky či zlyhania.

ESP – extrovertné typy so zmyslovým vnímaním – patria sem typy ESTP a ESFP. Sú to vynikajúce typy na sledovanie vonkajšieho diania s jeho všetkými podrobnosťami. Na prvom mieste zaznamenávajú informácie, ktorých interpretácia je až na druhom mieste. Sú vecní a praktickí prispôsobiví realisti. Svet vnímajú taký, aký je a netrápia sa nad tým, aký by byť mohol. Nezaujímajú ich intuitívne fantazírovanie. Vedia, čo sa okolo nich deje, čo kto chce a čo kto nechce. Iných dokážu presvedčiť k tolerantným postojom, odhaľujú a nachádzajú riešenia, ktoré uspokojujú záujmy všetkých. Bývajú bez predsudkov a nič neberú smrteľne vážne. Majú radi jasne definované úlohy a cítia sa dobre v prostredí, ktoré poznajú. Preferujú učenie v praxi, nie teoretické. Ich slabou stránkou je nedochvilnosť. Rozhodujú sa na základe osobných vzťahov a s ohľadom na svojich blízkych.

ITP – introvertné typy s prevahou myslenia - zahŕňajú typy ISTP a INTP. Ich dominantnou funkciou je myslenie obrátené dovnútra. Svet chcú analyzovať a chápať, nie riadiť, ovplyvňovať alebo meniť. Ich prístup svetu je akoby odtrhnutý od reality. Spoliehajú sa predovšetkým na myslenie a chladné úvahy, sú logickí, neosobní a presvedčiť ich možno len racionálnymi argumentmi. Sú vynikajúcimi analytikmi. Pôsobia ako tichí, rezervovaní ľudia, sú prispôsobiví. Ich manažérsku efektivitu môže zvýšiť ak si uvedomia, že treba podriadených chváliť, pretože to nerobia často a radi. Taktiež by mali menej kritizovať, resp. všímať si u ľudí aj dobré stránky, nielen chyby, ktoré robia. Ak ide o teoretické a zásadné veci, ich rozhodovanie

je ľahké. Najväčší problém im spôsobuje vyjadrovanie svojich názorov a umenie presvedčiť iných.

INJ – introvertné intuitívne typy – zahŕňajú typy INTJ a INFJ – ich úsilie o externú harmóniu spája u nich myšlienkovú logickú analýzu s cítením. Nezaujímajú sa o objekty ako také, ale o ich podstatu. Občas musia zo sveta snívania prejsť do reálneho sveta, lebo často „lietajú v oblakoch“. Ich názory sa veľmi ťažko vyvracajú, pretože sú presvedčení o ich správnosti. Zvyknú si z vonkajšieho sveta vyberať tie fakty, ktoré podporujú ich presvedčenia. Z druhej strany im to umožňuje stať sa prenikavými inovátormi (hlavne na poli myšlienok a nápadov, čo je prakticky dôležité napr. pri podnikaní, kde je práve podnikateľský nápad na začiatku každého podnikateľského ne/úspechu) a pri ich neoblomnosti a pri realizovaní svojich slov dokážu čeliť aj tlaku uznávaných autorít. Ich vôľa dokáže „hory prenášať“. Ako manažéri sa snažia každým dňom niečo vylepšovať a posúvať dopredu, čo vyžadujú od všetkých podriadených a v súlade s týmto cieľom sa aj rozhodujú. Potrpia si na harmóniu a poriadok. Ak majú niekoho radi, nechajú mu veľkú voľnosť v rozhodovaní, čo sa im môže vypomstiť. Z kritiky si nerobia starosti, pretože sú vnútorne hlboko presvedčení o tom, že veci, ktoré robia, sú správne. Ich manažérsky štýl vychádza zo snahy stimulovať okolie k zdokonaľovaniu aj sebazdokonaľovaniu.

IFP – introvertné typy s prevahou cítenia – patria sem typy ISFP a INFP. Majú bohato rozvinutý vnútorný hodnotový svet, o čom málokto vie, pretože sú príliš rezervovaní. Majú schopnosť sa pre niečo nadchnúť, radi posudzujú svet podľa vlastných morálnych hodnôt. Vedia, ktoré veci sú pre nich najdôležitejšie a sú schopní ich bezhlavo brániť. Majú menej rozvinuté myslenie, nie však v zmysle, že by boli menej logickí, ale nedokážu si vyberať pre rozhodnutia podstatné informácie. Ako manažéri chcú predovšetkým pomáhať a byť užitoční. Vďaka svojim vnútorným morálnym hodnotám dokážu byť piliermi organizácií a podnikov.

ISJ – introvertné zmyslové typy – patria sem typy ISTJ a ISFJ. Sú to najspoľahlivejší ľudia spomedzi všetkých analyzovaných typov. Majú takmer fotografickú pamäť a trpezlivo venujú pozornosť detailom. Všímajú si podrobnosti, ktoré si iní len málokedy všimnú. Majú radi pocit, že majú všetko pod kontrolou - ľudí, informácie aj veci. Sú menej spontánni, ale je to vyvážené - ich spoľahlivosť a starostlivosť. Dokážu si zapamätať veľké množstvo informácií, ktoré ale musia byť v exaktnej podobe. Sú vytrvalí a húževnatí. Sú zaujatí dôkladnosťou, detailmi, spravodlivosťou, spoľahlivosťou, praktickosťou a pod. V krízových situáciách si zachovávajú chladnú hlavu. Lepšie riešia konkrétne úlohy oproti abstraktným. Potrebujú pevné plány, jasné inštrukcie a zrozumiteľné ciele. Sú nenápadnými tímovými hráčmi (Čakrt, 2009).

MBTI dotazník je vysoko reliabilný. Reliabilita bola meraná pre každý faktor na vzorke 32 671 respondentov a pomocou Cronbachovej alfy dosiahla 0,92 na národnej vzorke USA. V test – retest dosiahla hodnotu po viac ako 9 mesiacoch 0,68 a po menej ako 9 mesiacoch 0,81 (Hanák et al., 2013, s. 76). Spomedzi všetkých psychometrických nástrojov na meranie intuície je táto metóda najspoľahlivejšia.

Betschová zostrojila škálu na meranie preferencie intuície a zvažovania - deliberácie (Preference for Intuition and Deliberation Scale – PID) a s jej použitím zistila, že preferencia intuície naznačuje, že ľudia s touto stratégiou majú sklon k rýchlemu a emocionálnemu správaniu a osobnostným črtám a korelujú pozitívne s črtami extravenzie, príjemnosti a rýchleho rozhodovania. Na strane druhej preferovanie zvažovania súvisí so svedomitosťou, perfekcionizmom a potrebou štruktúry. Obe škály sú nezávislé od schopnosti logicky myslieť a inteligencie. Podľa Betschovej má táto individuálna preferencia rôznych rozhodovacích stratégií dôsledky aj po rozhodnutí v závislosti od toho, či sme na rozhodnutie mohli použiť svoju preferovanú stratégiu (Bačová, 2010).

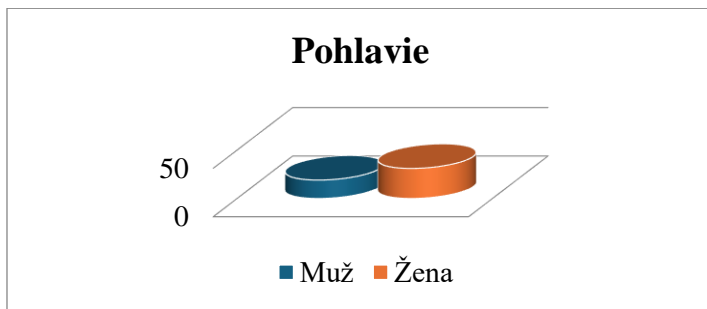
Dotazník, ktorý Betschová vytvorila, pozostáva z 18 otázok, z ktorých 9 otázok meria intuíciu a 9 otázok uvažovanie. Intuícia je definovaná ako spôsob rozhodovania, ktorý používa priame afektívne reakcie ako rozhodovacie kritérium pre jednotlivé možnosti a je založená na implicitných vedomostiach. Uvažovanie je založené na explicitných vedomostiach a pravidlách rozhodovania (Hanák et al., 2013).

Reliabilita dotazníka (oboch jeho subškál) bola meraná Cronbachovou alfou a je na hranici, dokonca v niektorých výskumoch pod hranicou 0,8. Konštruktová validita nebola spoľahlivo zameraná pre nedostatok nezávislých výskumov. Validizovaný bol pre slovenskú populáciu v roku 2014. Z Betschovej zistení možno usúdiť, že emócie v rozhodovaní nemusíme pokladať za vyslovene rušivý element, ale môžeme ich vnímať ako adaptívny proces, ktorý nám pomáha usmerňovať pozornosť, redukovať možnosti a slúžiť ako motivačná sila.

3.2 Charakteristika objektu skúmania

Výskumná vzorka bola vyberaná príležitostným výberom, pričom bolo potrebné splniť len 1 kritérium – aby bol respondent manažérom akéhokoľvek typu, teda aby riadil skupinu zamestnancov. Zber údajov prebiehal v mesiacoch október 2023– január 2024. Dotazníky boli vyhotovené v internetovej verzii a elektronicky zasielané respondentom. Návratnosť predstavovala 50 vyplnených dotazníkov. Vekovú štruktúru, pohlavie, dĺžku manažérskej praxe z kvantitatívneho výskumu na vzorke 50 respondentov uvádzame v nasledovných grafoch:

Graf 1 Pohlavie respondentov



Prameň: vlastné spracovanie

Graf 2 Veková štruktúra respondentov



Prameň: vlastné spracovanie

Graf 3 Dĺžka manažérskej praxe v rokoch



Prameň: vlastné spracovanie

3.3 Výsledky výskumu

Pri prvých štyroch výskumných otázkach (výskumná otázka 1 – výskumná otázka 4) sa ukázalo, že neexistuje medzi uvádzanými premennými žiaden korelačný vzťah, čo preukazujeme v tabuľke 2 :

Tabuľka 2 Korelácie premenných

		Correlations									
		usudzovanie	introverzia	extraverzia	zmysly	intuícia	citenie	vnímanie	uvažovanie	intuícia	
Spearman's rho	myslenie	Correlation Coefficient	.227	.214	-.031	.143	.251	-.454**	.071	.122	.082
		Sig. (2-tailed)	.117	.140	.833	.328	.082	.001	.629	.404	.575
		N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
	usudzovanie	Correlation Coefficient		.435**	-.214	.145	.252	.251	-.666**	.072	.081
		Sig. (2-tailed)		.002	.139	.319	.081	.083	.000	.621	.581
		N		49	49	49	49	49	49	49	49
	introverzia	Correlation Coefficient			-.550**	.314*	.065	.124	-.117	.098	.276
		Sig. (2-tailed)			.000	.028	.656	.396	.423	.503	.055
		N			49	49	49	49	49	49	49
	extraverzia	Correlation Coefficient				-.097	.221	.171	.255	-.050	-.212
		Sig. (2-tailed)				.507	.127	.241	.077	.733	.143
		N				49	49	49	49	49	49
	zmysly	Correlation Coefficient					-.613**	.160	.136	.081	-.068
		Sig. (2-tailed)					.000	.272	.353	.579	.643
		N					49	49	49	49	49
	intuícia	Correlation Coefficient						.163	-.054	.052	.271
		Sig. (2-tailed)						.264	.714	.724	.060
		N						49	49	49	49
citenie	Correlation Coefficient							-.085	.008	.071	
	Sig. (2-tailed)							.561	.954	.629	
	N							49	49	49	
vnímanie	Correlation Coefficient								.021	.135	
	Sig. (2-tailed)								.887	.355	
	N								49	49	
uvažovanie	Correlation Coefficient									.652**	
	Sig. (2-tailed)									.000	
	N									49	
intuícia	Correlation Coefficient										
	Sig. (2-tailed)										
	N										

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Prameň: vlastné spracovanie

Výskumná otázka 5 - Existuje štatisticky významný vzťah medzi osobnosťnými typmi (MBTI) a preferenciou intuície alebo uvažovania (Betschovej dotazník)? Výskumnú otázku 5 sme overovali prostredníctvom Spearmanovho korelačného koeficientu. Výsledok je uvedený v tabuľke 3.

Na základe hodnoty signifikancie môžeme konštatovať, že štatisticky významné vzťahy medzi subškálami MBTI a subškálami Betschovej dotazníka sme nezaznamenali ($p < 0,05$). Jedine vzťah medzi introverziou a intuíciou bol na hranici štatistickej významnosti ($p = 0,055$) a hodnota vzťahu bola $r = 0,276$. S opatrnosťou môžeme konštatovať, že medzi introverziou a intuíciou je pozitívny vzťah, slabej úrovne, tzn., čím je manažér introvertnejší, tým má i vyššiu mieru intuície.

Tabuľka 3 Spearmanov korelačný koeficient – overenie výskumnej otázky 5

		uvažovanie	intuícia
introverzia	Korelač. koeficient	,098	,276
	p-hodnota	,503	,055
	N	49	49
extraverzia	Korelač. koeficient	-,050	-,212
	p-hodnota	,733	,143
	N	49	49
zmysly	Korelač. koeficient	,081	-,068
	p-hodnota	,579	,643
	N	49	49
Intuícia (MBTI)	Korelač. koeficient	,052	,271
	p-hodnota	,724	,060
	N	49	49
myslenie	Korelač. koeficient	,122	,082
	p-hodnota	,404	,575
	N	49	49
cítanie	Korelač. koeficient	,008	,071
	p-hodnota	,954	,629
	N	49	49
usudzovanie	Korelač. koeficient	,072	,081
	p-hodnota	,621	,581
	N	49	49
vnímanie	Korelač. koeficient	,021	,135
	p-hodnota	,887	,355
	N	49	49

Prameň: vlastné spracovanie

Výskumná otázka 6 Existuje štatisticky významný vzťah medzi osobnostnými typmi (MBTI)? Výskumnú otázku 6 sme overovali prostredníctvom Spearmanovho korelačného koeficientu. Výsledok je uvedený v tabuľke 4.

Na základe hodnoty signifikancie môžeme konštatovať, že sme identifikovali nasledujúce vzťahy:

- medzi introverziou a extroverziou, zmyslami a usudzovaním. Medzi introverziou a extroverziou je signifikantný, negatívny vzťah silnej úrovne. To znamená, podľa očakávania, že čím je človek introvertnejší, tým je menej extrovertnejší. Ďalej bol zaznamenaný stredne silný, pozitívny vzťah medzi introverziou a zmyslami a usudzovaním. Na základe toho môžeme konštatovať, že čím je jedinec introvertnejší, tým vyššie skóre dosahuje v zmysloch a usudzovaní.
- medzi zmyslami a intuíciou sme zaznamenali štatisticky významný vzťah silnej úrovne, tzn., že čím človek dosahuje vyššie skóre v zmysloch, tým je i viac intuitívnejší.
- medzi myslením a cítením sme zaznamenali štatisticky významný, negatívny vzťah silnej úrovne, tzn., že čím vyššie dosahuje jedinec skóre v myslení, tým nižšie v cítení.

- medzi usudzovaním a vnímaním sme zaznamenali štatisticky významný, negatívny vzťah silnej úrovne. To znamená, že čím jedinec dosahuje vyššie skóre v usudzovaní, tým nižšie vo vnímaní.

Tabuľka 4 Spearmanov korelačný koeficient – overenie výskumnej otázky 6

		extraverzia	zmysly	intuícia	myslenie	citenie	usudzovanie	vnímanie
introverzia	korelačný koeficient	-,550**	,314*	,065	,214	,124	,435**	-,117
	p-hodnota	,000	,028	,656	,140	,396	,002	,423
	N	49	49	49	49	49	49	49
extraverzia	korelačný koeficient		-,097	,221	-,031	,171	-,214	,255
	p-hodnota		,507	,127	,833	,241	,139	,077
	N		49	49	49	49	49	49
zmysly	korelačný koeficient			-,613**	,143	,160	,145	,136
	p-hodnota			,000	,328	,272	,319	,353
	N			49	49	49	49	49
intuícia	korelačný koeficient				,251	,163	,252	-,054
	p-hodnota				,082	,264	,081	,714
	N				49	49	49	49
myslenie	korelačný koeficient					-,454**	,227	,071
	p-hodnota					,001	,117	,629
	N					49	49	49
citenie	korelačný koeficient						,251	-,085
	p-hodnota						,083	,561
	N						49	49
uvažovanie	korelačný koeficient							-,666**
	p-hodnota							,000
	N							49

Prameň: vlastné spracovanie

4. Diskusia

Na Slovensku bolo v posledných rokoch uskutočnených niekoľko výskumov na rozhodovanie a rozhodovacie procesy, no neboli zamerané na preferencie intuície/deliberácie u manažérov. Prevažne boli zamerané na to, akých chýb sa manažéri pri rozhodovaní dopúšťajú a na využitie informačných technológií pri rozhodovaní. Ak sa aj niektoré výskumy zameriavali na štýly rozhodovania, neboli realizované na vzorke manažérov. Zaznamenali sme 2 väčšie výskumy, ktoré boli realizované v rámci projektov VEGA a ktoré uvádzame nižšie.

V rámci projektu VEGA (r.č. 1/2601/05) „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“ (vedúci projektu doc. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.) bol realizovaný dotazníkový prieskum na Slovensku s hlavným cieľom popísať faktory, ktoré manažérske rozhodovanie ovplyvňujú a identifikovať najčastejšie chyby, ktorých sa manažéri v rozhodovaní dopúšťajú. Výskumná vzorka bola tvorená 264 manažermi 164 podnikov pôsobiacich na Slovensku na rôznych úrovniach organizačnej hierarchie a rôznych špecializáciách. Prieskum bol zameraný na nasledovné oblasti: zdroje informácií potrebných pre rozhodovanie a ich forma, spôsoby získavania informácií a využitie jednotlivých typov informačných systémov pre podporu rozhodovacích procesov. Záver tohto výskumu poukázal na fakt, že využitie informačných technológií pri rozhodovaní manažérov je používaný veľmi

málo. Ukázalo sa, že manažéri sa sťažujú na množstvo nepotrebných informácií, ktorými sú zavalení a chýbajú im informácie potrebné pre riadenie aj rozhodovanie. Taktiež sa zistila vybavenosť podnikov transakčným informačným systémom, ktorý však manažéri pre rozhodovanie využívajú veľmi málo (Szabo et al., 2008).

V roku 2016 bol v rámci projektu VEGA - 1/0909/16 (Výskum determinantov rozhodovania v rámci obchodného manažmentu, manažmentu predaja, pri súčasnom zohľadňovaní personálnych a psychologických aspektov obchodu a analýza možných implikácií v neuromarketingu. VEGA - 1/0706/14: Kognitívne omyly v myslení, ich identifikácia a hodnotenie v manažmente) realizovaný výskum, ktorý bol zameraný na porovnanie kognitívnych omylov u manažérov a nemanadžérov. Výsledkom výskumu bolo zistenie, že manažéri nevyužívajú nové metódy pri rozhodovaní (Frankovský et al., 2016).

Od roku 2010 sa výskumu rozhodovania a usudzovania intenzívne venujú Bačová a kol. a vyšli 4 zborníky pod názvom Rozhodovanie a usudzovanie, na ktorých pracuje tím odborníkov Ústavu experimentálnej psychológie SAV v Bratislave.

Na základe výsledkov predkladáme nasledovné odporúčania pre prax:

- pri obsadzovaní manažérskych pozícií realizovať pri pracovných pohovoroch psychometrický nástroj – MBTI dotazník, nakoľko na základe neho môžeme pozíciu manažéra v pracovnej skupine aj organizačnú štruktúru podniku „našit“ priamo na jeho osobnostné predpoklady,
- cielene sa venovať výskumu rozhodovacích procesov u manažérov,
- aplikovať rozhodovanie a rozhodovacie procesy u manažérov do stredoškolských odborných učebníc manažmentu,
- venovať zvýšenú pozornosť manažérskej psychológii v manažmente s mimoriadnym zameraním na vplyv osobnostných predpokladov na rozhodovanie u manažérov.

Záver

Schopnosť riadiť, či už podnik alebo akúkoľvek inú organizáciu, je základnou schopnosťou úspešného manažéra. Okrem toho musí každý schopný manažér využívať pri rozhodovaní aj intuíciu. Hanák et al. (2013) však upozorňujú na problém, že intuícia je laickou verejnosťou považovaná za niečo menejcenné ako rozum. Predpokladáme, že je to istej miery dané tým, že vo vývine skúmania rozhodovacích procesov dlho prevládal názor, že to najsprávnejšie rozhodovanie je podporené rozumom a štatistickými metódami. Najnovšie výskumy však nahliadajú na intuíciu ako na rozhodovaciu stratégiu, ktorá má svoje výhody aj

obmedzenia, ale ktorá je racionálnou stratégiou rozhodovania aj napriek tomu, že niekedy výsledky intuitívnych rozhodnutí nemusia byť správne. Vo všetkých kapitolách predkladáme pohľad na rozhodovanie z dvoch aspektov: manažmentu a psychológie. Je veľmi ťažké tieto dva aspekty oddeliť, pretože manažér je človek so svojimi vlastnosťami, charakterom, postojmi a pod. a pri výkone svojich manažérskych funkcií je odkázaný na prácu ďalších ľudí, čiže na ľudský kapitál, s ktorým musí pracovať a ktorého činnosť musí koordinovať, plánovať, kontrolovať, riadiť a popri tom všetkom sa musí denno –denne rozhodovať. Znalosť psychometrických nástrojov a práce s nimi mu môže výrazne uľahčiť koordinovanie pracovných skupín, pretože z hľadiska výsledkov výskumu sme sa dopracovali k záveru, že MBTI dotazník ako najreliabilnejší a najvalidnejší zo všetkých nástrojov merajúcich intuíciu je práve taká metóda, ktorá dokáže odhaliť, ktorý manažér je na aké typy rozhodovania vhodný, či je alebo nie je tímovým hráčom, aké pokyny sú pre neho vhodné, aké typy úloh sú pre neho vhodné, akým spôsobom je schopný komunikovať s pracovnou skupinou a nadriadenými.

Referencie

- BAČOVÁ, V. 2010. Rozhodovanie a usudzovanie. Pohľady psychológie a ekonómie I. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2010. 210 s. ISBN 918-80-88910-30-5.
- BAVOĽÁR, J. 2012. Úvod do psychológie rozhodovania. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, 2012. 113 s. ISBN 978-80-7097-901-3.
- ČAKRT, M. 2009. Typologie osobnosti pro manažery. Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. Praha: Management Press, 2009. 308 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DRAVECKÝ, J. 2014. Základy manažmentu 1. Študijný text. Levoča: Pedagoická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, Inštitút Juraja Páleša v Levoči, 2014. 56 s.
- FRANKOVSKÝ, M. et al. 2016. Špecifikácia rozdielov v posúdení kognitívnych omylov pri rozhodovaní medzi manažérmi a nemanadžérmi. [online].Prešov: prešovská univerzita, 2016. cit. 26.4.2018. Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic25/subor/Frankovsky.pdf>>.
- HANÁK, R. et al. 2016. Dátová analýza pre sociálne vedy. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, 2016. 152 s. ISBN 978-80-225-4345-3.

KONVIT, M., JASECKOVA, G., VARTIAK, L. 2023. A Contemporary View of the Planetary Oikos through the Prism of Technology and Management. *Meta: Research in Hermeneutics, Phenomenology, and Practical Philosophy*, Vol. 15, No. 2, 367-386 s. ISSN 2067-3655.

STACHO, Z. et al. 2017. *Organizácia manažérskej práce*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 304 s. ISBN 780-80-8168-719-8.

SZABO, Ľ. et al., 2008. Informačné zabezpečenie rozhodovania v podnikovom manažmente. In: SZABO, Ľ. a kol, 2008. *Acta economica et informatica* 1/2008. s. 5 – 9.

SZARKOVÁ, M. 2016. *Psychológia pre manažérov*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 260 s. ISBN 978-80-7552-175-0.

Kontaktné údaje

PhDr. Andrea Olejníková, doktorand PhD., DiS. MBA

Vysoká škola DTI

a

ADVENTIM n.o., registrovaný sociálny podnik

andreaolejnikova99@gmail.com

PhDr. Erich Schlesinger, PhD., MSc.

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety

Detasované pracovisko bl. Ladislava Batthyány – Strattmanna

a

ADVENTIM n.o., registrovaný sociálny podnik

erich.schlesinger@gmail.com