



**TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ROZHODOVACÍCH PROCESOV U MANAŽÉROV V
KONTEXTE MANAŽMENTU A PSYCHOLÓGIE**
**THEORETICAL BASIS OF DECISION-MAKING PROCESSES FOR MANAGERS 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

Cieľom článku je poskytnúť ucelený prehľad pojmov súvisiacich s rozhodovacími procesmi u manažérov. Sústreďuje sa na riešenie problematiky u nás i v zahraničí, pričom sa prelínajú dva pohľady – manažérsky a psychologický. Článok skúma rolu manažéra v modernom podnikovom prostredí a jeho schopnosť plniť rôznorodé úlohy, podčiarkuje dôležitosť manažéra a jeho aplikáciu manažérskych funkcií pri dosahovaní cieľov a udržiavaní úspešnej organizácie.

Kľúčové slová

Teória rozhodovania, rozhodovacie procesy, metódy rozhodovania, manažér

ABSTRACT

The aim of this article is to provide a comprehensive overview of concepts related to decision-making processes in managers. It focuses on the issue addressed both at home and abroad, while two perspectives - managerial and psychological - are intertwined. The article examines the role of the manager in the modern corporate environment and his or her ability to perform diverse tasks, highlighting the importance of the manager and his or her application of managerial functions in achieving goals and maintaining a successful organization.

Keywords

Decision-making theory, decision-making processes, decision-making methods, manager

Úvod

Rozhodovanie u manažérov je problém, ktorý sa začal skúmať len v posledných desaťročiach, keď prax ukázala, že často za zlyhaniami podnikov stoja práve zlé rozhodnutia manažérov. Aktuálnosť tejto témy však nespočíva len v tom, aby sme sa vyhli chybám, ktoré poznáme z minulosti, ale aj v tom, ako si osvojiť princípy rozhodovacích procesov v prípade, keď do podnikania ešte len vstupujeme.

Pre plánovania a rozhodovanie sú potrebné také osobnostné predpoklady, akými sú koncepčné, strategické a analytické myslenie, schopnosť delegovať kompetencie, rozdeľovať úlohy či zvládať časový manažment. K tomu všetkému sa ešte pripájajú predpoklady vlastnostné, ktoré sú pre riadenie nesmierne dôležité.

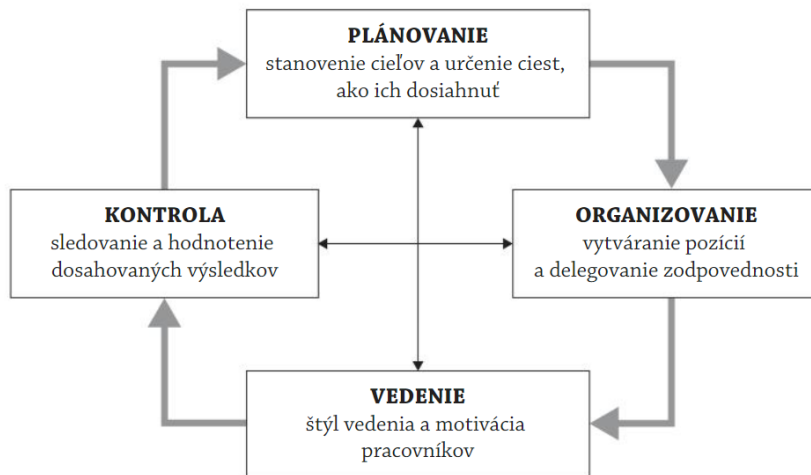
1. Manažér a manažérske funkcie

Samotný pojem manažment je odvodený od anglického slova „management“ a v koreni slova „to manage“ predstavuje lexikálny význam riadiť, viesť, vládnuť. Podobný lexikálny význam aj koreň slova nájdeme vo francúzskom „ménager“, ktoré predstavuje význam hospodáriť, šetriť, pripravovať, usporadúvať. Dokonca v taliančine jestvuje podobné slovo „maneggiare“, ktoré znamená ovládať, riadiť a spravovať. Pri pátraní po etymológii slova možno tento výraz rozložiť na časti „manus“ a „agere“ pôvodom z latinčiny. „Manus“ znamená dirigovať rukami a „agere“ dať do pohybu alebo usmerňovať. Výsledkom je výklad pojmu ako činnosti usmerňovania tak, aby sa to, čo riadime, dalo do pohybu, vytváralo úžitok a bolo v harmónii (Papula et al., 2017).

V minulosti boli podnikatelia považovaní za tých, ktorí rozmýšľali o budúcnosti a s predstihom vytvárali príležitosti a manažéri im boli nápomocní v tom, že im pomáhali dosahovať ich ciele. S príchodom psychologicky a sociologicky orientovaných disciplín sa však pohľad na manažérov zmenil a nahliadalo sa na nich ako na niekoho, kto vykonáva niečo prostredníctvom iných. Tento prístup predstavuje napr. M. P. Folletová (In: Papula et al., 2017, s. 84), ktorá tvrdila, že manažéri síce svoje úlohy plnia, ale prostredníctvom podriadených.

Je nesporné, že manažment so svojimi funkciami nie je jednorazovým produktom, ale ide o proces, ktorý možno predstaviť prostredníctvom obrázku 1 :

Obrázok 1 Manažment ako proces výkonu základných funkcií manažmentu



Prameň: PAPULA, J. et al., 2017. Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy. s. 86

Z obrázku 1 je zrejmé, že základnými funkciami manažmentu, a tým pádom aj manažéra sú:

- plánovanie,
- kontrola,
- organizovanie,
- vedenie.

Samozrejme, všetky tieto činnosti prebiehajú nepretržite, ale aj ako procesy, k čomu je potrebné, aby činnosti uvedené na obrázku boli navzájom prepojené a nadväzovali na seba.

Nižšie stručne popíšeme jednotlivé funkcie podľa Papulu et al. (2017):

a) plánovanie – jedna zo základných funkcií manažmentu, ktorá zahŕňa stanovovanie cieľov a postupov na ich dosiahnutie, predvída vývoj. Spomedzi činností, ktoré zahŕňa, sú najdôležitejšími: analýzy a diagnostikovanie východiskovej situácie a stanovovanie cieľov, zisťovania a stanovovania potreby zdrojov, možnosti získavania a pridelovania zdrojov, určovanie ciest, aktivít a postupov smerujúcich k dosiahnutiu cieľa, tvorba a implementácia plánov, komparácia plánov s dosahovanými výsledkami a naopak;

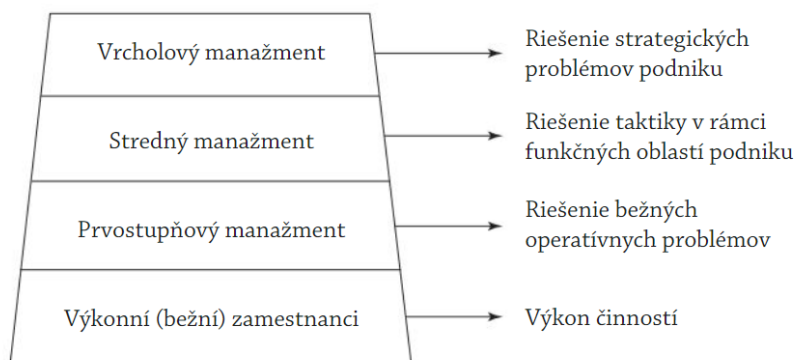
b) organizovanie – proces potrebný na vytvorenie pracovných pozícií, ktoré sú nevyhnutné na plnenie úloh a cieľov, určenie jednotlivých manažérov, ich úloh, pričom výstupom tejto činnosti je organizačná štruktúra organizácie. Úlohami tejto činnosti sú: vytvoriť organizáciu a hierarchické vzťahy v nej a vytvorenie podmienok na vznik synergických efektov;

c) vedenie/riadenie – je priame a nepriame usmerňovanie ľudí k tomu, aby jednotlivci pracovali ako celok v prospech organizácie. Vyžaduje si to množstvo zručností, medzi ktoré patria tvrdé zručnosti (hard skills) aj mäkké zručnosti (soft skills) jednotlivých manažérov;

d) kontrola – je proces zameraný na monitorovanie skutočných výsledkov, porovnávaní výsledkov s plánmi, na odstraňovanie nedostatkov, hľadanie príčin nedostatkov či zlyhaní, elimináciu rizík a pod. Kontrola je funkciou rovnako dôležitou ako ostatné funkcie manažmentu a manažérov, nakoľko prax ukazuje, že častokrát sú príčiny ukončenia činnosti organizácií a podnikov spôsobené nielen zlými rozhodnutiami manažérov, ale aj nedostatočne fungujúcim kontrolným systémom, či už vonkajším alebo vnútorným.

Manažéri v organizáciách pôsobia na rôznych stupňoch manažmentu, stručne tieto stupne predstavuje obrázok 2:

Obrázok 2 Úrovne manažmentu



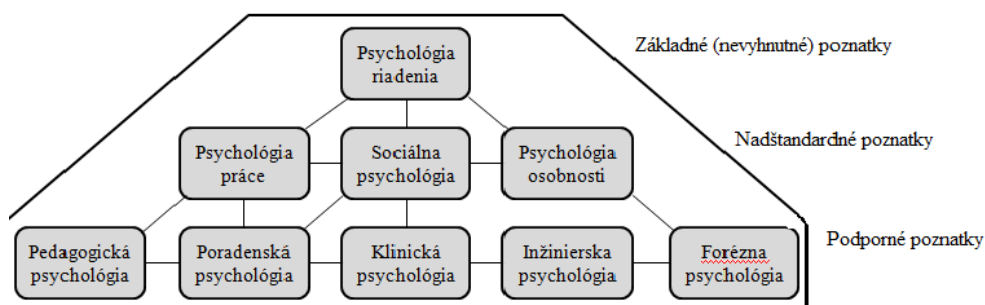
Prameň: PAPULA, J. et al., 2017. Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy. s. 89

2. Osobnosť manažéra

Teória manažmentu podľa Častorála (2009, s. 51) zahŕňa isté umenie, ktoré prakticky stelesňuje manažér ako osobnosť. Je preto prirodzené, že psychológia ako veda si našla cestu aj do oblasti teórie manažmentu.

Szarková (2016, s. 12) vníma teóriu manažmentu nielen ako umenie riadenia podnikovej činnosti, ale aj ako umenie dosahovania podnikateľských cieľov podniku. Podstatu manažérskych podnikateľských spôsobilostí a zručností na základe poznatkov z jednotlivých aplikovaných psychologických disciplín predstavuje obrázok 3:

Obrázok 3 Úrovně manažmentu



Prameň: SZARKOVÁ, M., 2016. *Psychológia pre manažérov*. s. 13

Podľa Szarkovej (2016) jestvujú niektoré všeobecné psychické schopnosti, ktoré sú nevyhnutné na výkon funkcie manažéra. Jedná sa najmä o:

- všeobecnú inteligenciu – je mentálnou kapacitou manažéra a v psychológii býva označovaná ako G-faktor – faktor, ktorý je podkladom ostatných psychických schopností. Vo všeobecnosti ide o schopnosť manažéra riešiť nové problémy a orientovať sa v nových situáciách, pričom rozumie podstatným súvislostiam a javom. V súčasnej psychológii sa chápe inteligencia ako dvojzložkový jav, no jednotlivé zložky nemusia byť u jednotlivca zastúpené rovnomerne. Jedná sa o racionálnu zložku a zložku emocionálnu - známu ako emocionálna inteligencia. Emocionálna zložka inteligencie predstavuje schopnosť rozumieť citom a emóciám druhých ľudí v kontexte, v ktorom sa odohrávajú, a na základe toho riešiť emocionálne a sociálne problémy, ktoré sa vyskytujú v medziľudských vzťahoch a interpersonálnej komunikácii;
- všeobecný pracovný stereotyp – predstavuje súbor morálno vôľových návykových vlastností manažéra, na základe ktorých je schopný rozvíjať isté zovšeobecnené pracovné postupy, akými sú napr. schopnosť dokončiť úlohu, byť dochvilný, disciplinovaný, schopný rozhodnúť sa a pod.

Tieto schopnosti sú nevyhnutné pre výkon manažérskej funkcie, no existujú aj želané špeciálne psychické schopnosti, ktoré sú relevantné vtedy, ak je manažér vybraný na istý výkon, resp. na istú pracovnú pozíciu, pre ktorej zvládnutie sú želané. Podľa Szarkovej (2016, s. 66) sem patria:

- schopnosť utvárať organizačné a iné podmienky na efektívnu prácu,
- schopnosť nachádzať a preberať myšlienky iných (nekradnúť ich) a uznávať zásluhy iných,

- schopnosť vybrať si spolupracovníkov a spolupracovať – schopnosť kooperácie,
- schopnosť iniciovať a motivovať spolupracovníkov,
- schopnosť sebakontroly v každom okamihu,
- schopnosť vzbudiť dôveru, presvedčiť iných,
- schopnosť vládnuť – uplatňovať moc.

Medzi psychické procesy, ktoré vysoko ovplyvňujú úspech a výkony manažéra patria vnímanie a kvalitatívny stupeň analýzy vnímaného problému, pozornosť, pamäť, myslenie (obzvlášť pozitívne, strategické, tvorivé, pružné a kritické). Taktiež psychický stav je tiež atribút, ktorý ovplyvňuje výkon manažérskych funkcií (Szarková, 2016).

Stacho et al. (2017) zase kladú najväčší dôraz na osobnostné predpoklady zo skupiny interpersonálnych zručností.

3. Rozhodovanie a rozhodovacie procesy z pohľadu manažmentu

Sedlák definuje rozhodovanie ako „činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, vypracúva možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému“ (Sedlák, 2009, s. 134).

Gozora považuje rozhodovanie za „výber medzi dvoma alebo viacerými možnosťami alternatív“ (Gozora, 2005, s. 47).

Magdolenová (2007) chápe rozhodovanie ako:

- jadro manažmentu - najvýznamnejšia aktivita, ktorú manažér realizuje a zároveň právomoc, ktorou disponuje,
- priebežnú manažérsku funkciu, ktorá spolu s ďalšími (analýza činností a komunikácia) prestupuje sekvenčné manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, kontrola),
- nástroj manažmentu, pomocou ktorého sa zabezpečuje vykonávanie manažérskych činností,
- proces riešenia rozhodovacích problémov v manažmente.

4. Rozhodovanie a rozhodovacie procesy z pohľadu psychológie

Komunikáciu, rozhodovanie a schopnosť (zručnosť, kompetenciu) rozhodnúť sa uvádzajú mnohí autori ako manažérske zručnosti (Szarková, 2007, s. 81).

Pri rozhodovaní sa aktivizujú psychické procesy a ich zmyslom je nájsť optimálny cieľ a vhodný spôsob konania v istej situácii, ktorá si vyžaduje rozhodnutie. Ako prví sa začali otázkam rozhodovania ako manažérskej zručnosti venovať americkí, neskôr japonskí a nemeckí

psychológovia a ucelené poznatky ako prví priniesli K. Neuman a E. Morgestern v roku 1944, pričom koncipovali základné faktory tvoriace zručnosť rozhodovania:

- odborná pripravenosť manažéra,
- informačná pripravenosť manažéra,
- psychická pripravenosť manažéra,
- motivácia manažéra (Szarková, 2016, s. 80).

História skúmania posudzovania a rozhodovania sa započala v ekonómii a vzišla z teoretických klasických modelov. Boli získavané údaje o skutočnom správaní ľudí a porovnávané s teoretickým – racionálnym štandardom, ktorý poskytovala ekonómia alebo štatistika. Postupne sa zapojili aj ďalšie sociálne vedy, ako politické vedy a sociológia, neskôr psychológia, medicína a ďalšie. Napriek tomu, že v histórii sa záujem o posudzovanie a rozhodovanie vyskytoval už dávno, systematické skúmanie sa začalo až v 40-ych a 50-ych rokoch 20. storočia, kedy vyšli 3 práce: Teória rozhodovania od Edwardsa, Klinická versus štatistická predikcia od Meehla a Základy štatistiky od Savageho (Bačová, 2011).

V tejto dobe bola aplikácia psychologických poznatkov do skúmania rozhodovania silne ovplyvnená behaviorizmom, ktorý bol vtedy v psychológii dominantným smerom. Behaviorizmus sa snažil o čo najvedeckejšie metódy a redukoval psychiku na správanie, pričom málo zohľadňoval psychické faktory pri rozhodovaní. Za hlavný determinant správania považoval model učenia na princípe odmien a trestov (Bavoľár, 2012, s. 15).

V roku 1955 vydal H. Simon článok A behavioral model of rational choice, v ktorom sa zaoberá okrem samotného rozhodovania aj jeho biologickými obmedzeniami a predstavuje príklady, ako si možno rozhodovanie zjednodušiť:

- nesledujeme rozdiely medzi jednotlivými možnosťami, len ich rozdeľujeme na prijateľné a neprijateľné,
- neskúmame všetky dostupné akcie, vyberáme si prvú, ktorá prinesie prijateľný výsledok, aj keď niektorá ďalšia môže priniesť ešte lepší,
- neskúmame celkovú lákavosť (úžitok) z jednotlivých akcií, ale porovnáваме ich len v istých aspektoch (niekedy len v jednom),
- zanedbávame súvislosti danej úlohy s inými (Bavoľár, 2012, s. 17).

70-te roky 20. storočia sa vyznačovali zjednocovaním oblasti rozhodovania a posudzovania do jedného prúdu a došlo k zmene v skúmaní. Objavilo sa viacero významných prác a autorov, ako napr. Slovic, Lichtensteinovej, Hammonda, Edwardsa a ďalších. Radikálnu zmenu v zmysle odklonu od ekonomicko - štatistickej teórie rozhodovania priniesli články

Tverskeho a Kahnemana (Bačová, 2011), ktorí predstavili teóriu očakávaného úžitku stojacu na 4 predpokladoch:

- a) zrušenie – voľba medzi dvoma možnosťami závisí na tých ich vlastnostiach, v ktorých sa odlišujú,
- b) tranzitivita – možnosť A je preferovaná pred možnosťou B, ak úžitok možnosti A je väčší ako úžitok možnosti B,
- c) dominancia – ak je jedna možnosť lepšia ako druhá aspoň v jednej vlastnosti a aspoň tak isto dobrá v ostatných vlastnostiach, potom je prvá možnosť v situácii voľby preferovaná,
- d) nemennosť – preferencie medzi rôznymi možnosťami nie sú závislé na ich popise (Bavolár, 2012, s. 19).

Záver

Umenie riadiť podnikovú činnosť a umenie dosahovať podnikateľské ciele podniku je zručnosť, ktorú nemá každý manažér. Po napísaní predkladaného vedeckého článku sme si uvedomili, že charakter a osobnostné predpoklady manažérov sú dané a že v podstate za to manažéri ani nemôžu, pretože častokrát nevedia o psychometrických nástrojoch, ktoré im môžu ukázať ich silné a slabé stránky a na základe ich výsledkov môžu osobnostne rásť. Záverom možno konštatovať, že teoretické východiská rozhodovacích procesov u manažérov v kontexte manažmentu a psychológie predstavujú kľúčový aspekt úspešného vedenia organizácií. Spojenie teórie manažmentu s poznatkami psychológie poskytuje manažérom širší pohľad na rozhodovacie procesy a umožňuje im lepšie pochopiť a efektívne riadiť ľudské zdroje.

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.
- BAVOLÁR, J. 2012. Úvod do psychológie rozhodovania. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Filozofická fakulta, Katedra psychológie, 2012. 113 s. ISBN 978-80-7097-901-3.
- ČASTORÁL, Z. 2009. Základy moderného managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 203 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- GOZORA, V. 2005. Podnikový manažment. Nitra: SPU, 2005. 187 s. ISBN 80-8069-462-1.
- MAGDOLENOVÁ, J. 2007. Manažérsky rozhodovací proces o vstupe firmy na zahraničný trh. In Manažment v teórii a praxi. ISSN 1336-7137, 2007, roč. 3, č. 1-2, s. 73-79.

PAPULA, J. et al. 2017. Podnikanie a manažment. Korene, podstata, súvislosti a trendy. Bratislava: Wolters Kluwer s.r.o., 2017. 318 s. ISBN 978-80-7552-580-2.

SEDLÁK, M. 2009. Manažment. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.

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

SZARKOVÁ, M. 2007. Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: Sprint, 2007. 281s. ISBN 80-89085-77-6.

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