

Mladá veda

Young Science



Asociácia doktorandov Slovenska

Determinanty pracovnej mobility na Slovensku

Úvod do problematiky nákupných centier

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 8, ročník 5., vydané v decembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Pltník v Pieninách. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ANALYTICKÝ POHĽAD NA ROZHODOVACIE PROCESY VO VYBRANÝCH INŠTITÚCIACH CESTOVNÉHO RUCHU

ANALYTICAL VIEW OF DECISION-MAKING PROCESSES IN SELECTED TOURISM INSTITUTIONS

Ľuba Tomčíková¹

Ľuba Tomčíková pôsobí ako odborná asistentka na Katedre manažmentu Fakulty manažmentu Prešovskej Univerzity v Prešove. V rámci svojho výskumného zamerania sa orientuje na problematiku manažérského rozhodovania a riadenia ľudských zdrojov v etape globalizácie, a na skúmanie vzťahu medzi jednotlivými praktikami riadenia ľudských zdrojov a výkonnosťou organizácie v čase globalizácie.

Ľuba Tomčíková works as a senior lectures of the Department of Management at the Faculty of Management at University of Prešov in Prešov. Her research work is focused on managerial decision-making and human resources management at the stage of globalization, and examines the relationship between individual human resource management practices and the organization's performance in times of globalization.

Abstract

The main topic of the paper is an analytical view of decision-making processes in selected tourism institutions. The paper is focused on the importance, the course and the possibilities of decision-making processes. The aim is to describe decision making as the basis of everyday activity in private or working life. The main objective of the submitted contribution is through a questionnaire survey to determine rate in the decision-making situations of individual employees in the selected tourism institutions, to point out the impact of the quality of the working conditions on the decision-making and also to determine whether the employees decide on the decision-making problems within their competencies.

Abstrakt

Hlavnou témou príspevku je analytický pohľad na rozhodovacie procesy vo vybraných inštitúciach cestovného ruchu. Príspevok sa zameriava na významu, priebeh a možnosti rozhodovacích procesov. Cieľom je popísať rozhodovanie ako základ každodennej aktivity

¹ Adresa pracoviska: PhDr. Ľuba Tomčíková, PhD., Prešovská Univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Námestie legionárov 3, 080 01 Prešov
E-mail: luba.tomcikova@unipo.sk

súkromného či pracovného života. Hlavným cieľom predkladaného príspevku je prostredníctvom dotazníkového prieskumu zistiť mieru rozhodovania v rozhodovacích situáciách u jednotlivých zamestnancov vo vybraných inštitúciách cestovného ruchu, poukázať na vplyv kvality pracovných podmienok na rozhodovanie a tiež, zistiť či zamestnanci rozhodujú o rozhodovacích problémoch v rámci svojich kompetencií.

Kľúčové slová: rozhodovanie, rozhodovací problém, rozhodovacia situácia, chyby pri rozhodovaní.

Úvod

Každý deň prijímame množstvo rozhodnutí a mnohokrát si to ani neuvedomujeme. Prijímať rozhodnutia a riešiť problémy je v súčasnej dobe nevyhnutné nielen v súkromnom živote, ale predovšetkým v podnikateľskej oblasti. Každý manažér musí pri vykonávaní svojich manažérskych funkcií rovnako prijímať, ako aj realizovať rôzne druhy rozhodnutí bez ohľadu na oblasť a hierarchiu svojho pôsobenia. Ich frekvencia a závažnosť závisí na tom, ako intenzívne a s akou zodpovednosťou pristupujeme k svojmu životu a akú zodpovednosť nesieme vo svojom povolaní či zamestnaní. Rozhodovanie patrí k základným činnostiam práce manažéra, tvorí jadro manažmentu, nakoľko kvalita prijímaných rozhodnutí vo veľkej miere ovplyvňuje efektívne fungovanie podnikateľských organizácií.

Teoretické východiska skúmanej problematiky

Jednou z najvýznamnejších aktivít, ktorú manažéri v organizáciách vykonávajú denno-denne pri svojich aktivitách je práve rozhodovanie. Aj to je jeden z dôvodov, prečo sa rozhodovanie obvykle považuje za jadro manažmentu. Podľa niektorých chápaní, riadenie vychádza z jeho rozkladu do niekoľkých manažérskych funkcií, tzv. sekvenčných manažérskych funkcií, ako sú plánovanie, organizovanie, výber, vedenie pracovníkov a kontrola. Tieto funkcie sa realizujú v určitej časovej postupnosti od analýzy činností, cez rozhodovanie a komunikáciu. Rozhodovanie tak predstavuje neoddeliteľnú zložku manažérskych funkcií. Prínosom pre správneho manažéra je aj čas venovaný správne popisu rozhodovacieho problému, ktorý mu umožní lepšie pochopiť problematiku a jej väzby. Szabo a kol. (2008) odporúča stanovovať ciele rozhodovania tak, aby boli dostatočne jednoznačné, presne vymedzené v čase a priestore. Každé rozhodnutie sleduje určité ciele a individuálne môžu byť veľmi rozdielne. Vo väčšine prípadov sledujeme súčasne viacero cieľov, ktoré sú mnohokrát vo vzájomnom protiklade. S každým rozhodnutím sa sleduje hlavný cieľ a všetky ostatné sú okrajové. Je potrebné vytvoriť si poradie, na základe ktorého určíme, čo je pre nás dôležité a čo vedľajšie (Nöllke 2003). Nezabúdať ale, že nevyjasnenosť cieľa, môže spôsobiť negatívne rozhodnutie.

Každé rozhodnutie je iné, podmienené rôznym stupňom poznania, rôznym spôsobom sa v ňom odráža naša osobnosť vďaka nadobudnutému vzdelaniu, citom, zodpovednostiam a stupnici hodnôt (Nöllke 2003). Szabo a Jankelová (2010) charakterizujú rozhodovací proces ako súbor činností spojených s voľbou a vypracovaním jednej z nenulovej množiny možností riešenia určitého rozhodovacieho problému. *Rozhodovací proces* je podľa nich niekedy definovaný aj ako variantné riešenie problému. Predstavuje hlavný článok celého riadiaceho

procesu, pomocou ktorého je zabezpečené normálne fungovanie a rozvoj firiem všetkého druhu a stupňa ich riadenia. Podstatou rozhodovacieho procesu je prijať správne, od vytýčeného cieľa odvodené riadiace rozhodnutie. Základné charakteristiky rozhodovacieho procesu možno popísať nasledovne:

- rozhodovanie sa uskutočňuje podľa určitých kritérií,
- výber riešenia je cieľavedomý a zameraný na jeden alebo niekoľko cieľov;
- výber riešenia je založený na myšlienkovom procese;
- existuje možnosť výberu z alternatív procesu (Mesároš 2012).

Štruktúra rozhodovacích procesov predstavuje spôsob vzájomného spájania základných prvkov a v reálnom živote i manažmente má významnú úlohu pri dosahovaní vytýčeného cieľa, nakoľko uplatnením všetkých jej fáz sa zvyšuje pravdepodobnosť úspechu manažéra. Náplň rozhodovacích procesov tvoria navzájom závislé a nadväzujúce činnosti, pričom ich možno rozčleniť do určitých zložiek respektíve etáp, fáz :

- *identifikácia rozhodovacích problémov* - náplňou je získavanie, analýza, vyhodnotenie rôznych informácií o firme, jej príslušnom okolí a výsledkom je identifikácia situácií, ktoré si vyžadujú riešenie - iniciujú zahájenie rozhodovacieho procesu;
- *analýza a popis rozhodovacích problémov* – zahŕňa hlbšie poznanie problému, popis jeho základných prvkov, objasnenie príčin vzniku problému, cieľov jeho riešenia a formulácia rozhodovacieho problému predstavuje výsledok tejto fázy;
- *kritéria hodnotenia variantov* – podľa nich budú posudzované a hodnotené varianty možného riešenia rozhodovacieho problému;
- *tvorba foriem riešenia rozhodovacích problémov* – nájdanie a formulácia smerov činností zaistujúcich dosiahnutie cieľov riešenia konkrétneho problému;
- *formulácia dôsledkov variantov rozhodovania* – náplňou je získanie informácií o predpokladaných účinkoch jednotlivých variantov rozhodovania;
- *hodnotenie dôsledkov a výber vhodného variantu k realizácii* – výsledkom hodnotenia môže byť buď určenie optimálneho variantu, alebo určenie preferenčného poradia a zoradenie podľa celkových predností v niekoľkých variantoch;
- *realizácia vybraného variantu rozhodovania* – ide o praktickú implementáciu rozhodovania;
- *kontrola výsledkov uskutočneného variantu* – stanovenie odchýlok u dosiahnutých výsledkov pri stanovených cieľoch (Fotr a kol. 2006, Kočkin 2010, In: Mesároš 2012).

Rozhodovacie procesy sa navzájom prekrývajú, časovo na seba nadväzujú a tým vytvárajú hierarchicky usporiadanú štruktúru. Szabo a kol. (2008) vo svojej publikácii popisuje tri fázy rozhodovacieho procesu:

- identifikačno-analytická: skúmanie problému a definovanie cieľa,
- návrhová: analýza informácií, popis variantov rozhodovania,

- výberová: analýza a hodnotenie jednotlivých variantov, výber toho najlepšieho, formulácia rozhodnutia.

Každé rozhodnutie je iné, podmienené rôznym stupňom poznania, rôznym spôsobom sa v ňom odráža naša osobnosť vďaka nadobudnutému vzdelaniu, citom, zodpovednostiam a stupnici hodnôt (Nöllke 2003). Rozhodovanie ako priebežná manažérska funkcia je zameraná na širokú škálu rôznorodých problémov, operuje s rozličnými metódami, nástrojmi, technikami. Informovanosť rozhodovacieho subjektu predstavuje klasifikačné hľadisko členenia rozhodovacích procesov, na základe čoho možno rozlíšiť:

- *rozhodovanie v podmienkach istoty* - rozhodovateľ má znalosť o všetkých variantoch riešenia problému, ich dôsledkoch a s istotou vie, aký stav nastane,
- *rozhodovanie v podmienkach rizika* - rozhodovateľ pozná jednotlivé alternatívy z ktorých má na výber a ich možné dôsledky, predpokladané stavy sveta, ktorých existencia je charakterizovaná pravdepodobnosťou;
- *rozhodovanie v podmienkach neistoty* – rozhodovateľ pozná možné varianty a ich dôsledky, neistota vyplýva z faktu, že jednotlivé stavy sveta nie sú známe (Fotr a kol. 2006).

Iní autori toto delenie rozhodovania rozširujú o nasledovné rozhodovanie:

- z hľadiska času: *dlhodobé, strednodobé, krátkodobé*,
- z hľadiska stupňa náročnosti: *jednoduché, zložené*,
- z hľadiska rozsahu a komplexnosti: *komplexné, čiastkové*,
- z hľadiska riadiacej úrovne: *najnižší, stredný, vrcholový stupeň rozhodovania*,
- z hľadiska prístupu: *subjektívne, objektívne* (Wisniewski 1996).

Priaznivé či nepriaznivé výsledky rozhodovania nie sú ovplyvnené iba rozhodovateľom, ale aj externými faktormi, ktoré rôzni autori ako Mesároš (2012), Kočkin (2010), Fotr a kol. (2006), Nöllke (2003) zhodne popisujú nasledovne:

Vonkajšie faktory rozhodovania:

- dostupné informácie o probléme, ktorý treba riešiť,
- novosť úlohy,
- predpokladané dôsledky,
- kvalita možností riešenia a zdroje riešenia,
- existencia času potrebného na uskutočnenie rozhodnutia,
- externé hodnotenie organizácie (povešť, postavenie na trhu).

Vnútorne faktory rozhodovania:

- osobnosť manažéra, jeho hodnotový systém a skúsenosti,
- charakter a význam rozhodovacieho problému,
- miera autority rozhodujúceho,
- schopnosť rozhodujúceho využiť rozhodovacie techniky,

- v neposlednom rade schopnosť rozhodujúceho stáť si za prijatým rozhodnutím.

Všetky druhy spomínaných faktorov nepriamo vplývajú na konečný efekt daného rozhodnutia i na dosiahnutie stanoveného cieľa.

Materiál a metódy

Zmyslom rozhodovania, ako súboru psychických procesov, je nájsť optimálny cieľ a vyhovujúci spôsob konania v danej situácii. Hlavným cieľom predkladaného príspevku je prostredníctvom dotazníkového prieskumu zistiť mieru rozhodovania v rozhodovacích situáciách u jednotlivých zamestnancov vo vybraných inštitúciách cestovného ruchu. Čiastkovým cieľom bolo zistiť, či zamestnanci majú príslušné kompetencie pre rozhodovanie na jednotlivých stupňoch riadenia. Následne, skúmať či kvalita pracovných podmienok má negatívny vplyv na rozhodovanie zamestnancov. Ďalšími parciálnymi cieľmi prieskumu bolo priniesť informácie o tom, či zamestnancom záleží na výsledkoch ich rozhodovaní, tiež možných následkoch ich nesprávneho rozhodnutia, a následne s akými chybami sa v procese rozhodovania najčastejšie stretávajú. Prieskumu sa zúčastnilo 76 zamestnancov, ktorí pôsobia na rôznych pracovných pozíciách: manažér pobočky (46 respondentov), majiteľ cestovnej kancelárie/cestovnej agentúry (10 respondentov), referentka cestovnej kancelárie/cestovnej agentúry (14 respondentov), delegát/delegátka (6 respondentov). Výsledky prieskumu sú spracované pomocou programu Microsoft Excel XP, ktorý nám poslužil na grafickú interpretáciu a analýzu výsledkov prieskumu.

Výsledky a diskusia

V procese analýzy rozhodovania predstavuje prvý krok identifikáciu rozhodovacej situácie a pochopenie cieľov rozhodovateľa v danej rozhodovacej situácii. Mnohokrát nie je najťažšie nájsť tie rozhodnutia, ktoré treba urobiť, ale problémom je presné identifikovanie situácie, ktorú by sme mali riešiť. Rozhodovateľ by sa mal zaujímať o to, aké sú ciele, čo je dôležité a aké sú riziká. Ciele nám v takýchto prípadoch naznačia aké výstupy by sme mali merať, či aké druhy neurčitosti by sme mali v analýze zohľadniť. Jednou z úlohou prieskumu bolo *identifikovať, či je rozhodovanie súčasťou náplne práce jednotlivých zamestnancov a či je pre nich zložitá identifikovať rozhodovací problém, ktorý je potrebné v danej situácii riešiť*. Výsledky prieskumu dokumentuje tabuľka 1, kde môžeme pozorovať, že rozhodovanie je súčasťou náplne práce jednotlivých zamestnancov, čo potvrdzujú výsledky prieskumu, v ktorom až 67,10% respondentov odpovedalo kladne, t.j. že rozhodovanie je súčasťou ich pracovnej náplne a tiež 25% respondentov potvrdzuje túto skutočnosť označením možnosti „rozhodne áno“.

Je rozhodovanie súčasťou vašej pracovnej náplne?				
Rozhodne áno	Áno	Neviem	Nie	Rozhodne nie
25,00%	67,10%	2,63%	5,27%	0,00%
Je zložité identifikovať rozhodovací problém, ktorý je potrebné v danej situácii riešiť?				
Rozhodne áno	Áno	Neviem	Nie	Rozhodne nie
30,00%	39,74%	0,00%	17,10%	13,16%

Tabuľka 1 – Rozhodovanie ako náplň práce a zložitosť identifikácie rozhodovacieho problému

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako sme uvádzali prijímať rozhodnutia a riešiť rozhodovacie problémy je v súčasnej dobe v pracovnom živote nevyhnutné u každého zamestnanca. Zložitejšie je už identifikovať rozhodovací problém, ktorý je potrebné riešiť v danej situácii, čomu nasvedčujú výsledky prieskumu, kedy 39,74% zamestnancov potvrdzuje svojimi odpoveďami „áno“, že je zložité identifikovať rozhodovací problém a následne 30,00% zamestnancov dokonca označilo možnosť „rozhodne áno“. Pre 17,10% respondentov nie je takže rozhodnúť sa, či daná situácia je rozhodovacím problémom alebo nie. Túto možnosť ako aj možnosť „rozhodne nie“ označili prevažne zamestnanci na manažérskych pracovných pozíciách. Podľa realizovaných výskumov (Szabo a kol. 2008) sa pri riešení rozhodovacích problémov až 80% manažérov obracia na odbornú literatúru zameranú na rozhodovanie, z čoho sa usudzuje, že u mnohých dobrých manažérov s teoretickými vedomosťami absentujú praktické skúsenosti pri využívaní rôznych metód rozhodovania.

Následne sme skúmali, *aké sú kompetencie v rozhodovaní o rozhodovacích problémoch súvisiacich s výkonom pracovnej funkcie zamestnancov*. Je možné konštatovať, že možnosť „nemám kompetencie rozhodovať“ označilo spolu 5 respondentov. Z ďalších možnosti boli výsledky nasledovne:

- mám obmedzené kompetencie (22 respondentov).
- som kompetentná/ý s poradným hlasom (23 respondentov),
- som plne kompetentná/ý (26 respondentov).

Mieru zodpovednosti za rozhodnutia pri výkone danej pracovnej funkcie mapovala ďalšia otázka dotazníka. Cieľom bolo skúmať akú zodpovednosť v procese rozhodovania majú jednotliví zamestnanci, či vysokú alebo naopak žiadnu. Výsledky sú súčasťou tabuľky 2.

Miera zodpovednosti za rozhodnutia pri výkone danej funkcie zamestnanca				
Nemám zodpovednosť	Nízka zodpovednosť	Vyvážená zodpovednosť	Vysoká zodpovednosť	Veľmi vysoká zodpovednosť
19,74%	19,74%	21,05%	26,32%	13,16%

Tabuľka 2 – Miera zodpovednosti za rozhodnutia pri výkone danej pracovnej funkcie

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšia časť dotazníka analyzovala či respondentom záleží na výsledkoch ich rozhodovaní alebo sa nezaujímajú o možné následky ich chybného rozhodnutia? Respondenti mali na výber z piatich možností a to konkrétne: veľmi mi záleží na výsledkoch, záleží mi na výsledkoch, neutrálny postoj k výsledkom rozhodovania, nezáleží mi na výsledkoch, vôbec ma nezaujímajú výsledky rozhodovania a možné následky chybného rozhodnutia, pričom danú možnosť neoznačil ani jeden respondent. Najpočetnejšiu skupinu respondentov (60,53%) tvoria zamestnanci, z nich ide prevažne o manažerov pobočky, ktorí označili, že im záleží na výsledkoch rozhodnutí a zaujímajú sa o možné následky chybného rozhodovania. Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že ostatní respondenti majú neutrálny postoj k danej problematike. Je možné konštatovať, že väčšina respondentov si teda uvedomuje možné chyby a následky ich nezodpovedného rozhodnutia v danej situácii. Uvedomujú si tak chyby, veď predsa v každodennom živote sa človeku stáva, že vo svojich činnostiach nie vždy reaguje, koná, či myslí i rozhoduje správne. Naše konania, činy i skutky sú mnohokrát sprevádzané chybami, ktoré sa všeobecne popisujú ako odklon od normy. Môžeme spomenúť napr. situáciu v ktorej *odd'alujeme svoje rozhodnutia*. Je nepríjemné si predstaviť, že možnosti, ktoré máme k dispozícii, nie sú využiteľné pre naše rozhodnutie a s každým rozhodnutím je spojené riziko a tiež fakt, že sa budeme musieť za svoje rozhodnutia zodpovedať. Odd'alovanie svojich rozhodnutí ďalej a ďalej, môže ale viesť k situácii, že sa prípad vyrieši sám od seba alebo uskutočníme provizórne rozhodnutia, ktorých platnosť je predbežná a môžeme ich kedykoľvek vziať späť. Z ďalších chýb môžeme spomenúť to, že *usudzujeme príliš rýchlo*. Keďže takéto usudzovanie nie je vhodné a trpí nedostatčným zdôvodnením. Je zjavné, že rozhodovateľ sa do problému neponoril a správne nepremyslel, čím sa zvyšuje riziko zlých rozhodnutí. Tento povrchný prístup zabraňuje vzniku kreatívnych a originálnych riešení. Prípadne nechávame všetko *na svojich pocitoch*, nakoľko majú pocity veľký význam pri rozhodovaní, je veľmi ťažké rozhodovať sa v rozpore s nimi. Naše city sa mýlia oveľa menej ako rozum, no pocit nám ale nestačí. Zložité situácie rozhodnuté iba na základe citov dosahujú určité medze a vedú ku zjavnému konzervativizmu. V danej oblasti sme sa zaujímalí aj o možné chyby v rozhodovaní s ktorými sa respondenti najčastejšie stretávajú. Výsledky sú nasledovne:

- odd'alujeme svoje rozhodnutia: 13,16% respondentov,
- usudzujeme príliš rýchlo: 18,42% respondentov,
- nechávame všetko na svojich postoch: 10,53% respondentov,
- neoddelujeme nepodstatné od podstatného: 10,53% respondentov,
- investujeme mnoho energie do rozhodovania: 14,50% respondentov,
- venujeme sa problémom, ktoré sa javia relatívne ľahšie: 19,74% respondentov,
- pri sofistikovanejších rozhodnutiach využívame rady expertov: 13,16% respondentov.

Pozornosť by sme upriamili na pracovné prostredie v podniku, nakoľko analýza odhalila, že zamestnanci s ním nie sú plne stotožnení. Väčšina z respondentov sa prikláňala k neutrálnemu, vyváženému postoju, čo konkrétne uviedlo 40 respondentov a druhá skupina zamestnancov označila pracovné podmienky ako zlé (29 respondentov). Z celkového počtu 76

respondentov označilo len 7 zamestnancov, že v prostredí v ktorom pracujú sú veľmi dobré pracovné podmienky, čo je možné považovať za najmenej početnú skupinu v percentuálnom vyjadrení 9,21%. Neutrálny postoj mali tiež respondenti ku komfortu na pracovisku, pričom sa neprikláňali ani k pozitívnym ani k negatívnym reakciám. Na vyššie uvedenú oblasť, ktorá sa týkala pracovných podmienok v pracovnom prostredí nadväzovala otázka, ktorou sme sa dopytovali, či zamestnanci v prípade *nevyhovujúcich pracovných podmienok pociťujú negatívny vplyv na ich rozhodovanie*? Z 29-tich respondentov, ktorí uviedli, že ich pracovné podmienky sú zlé, odpovedalo „rozhodne nie“ spolu 16 zamestnancov, z čoho teda vyplýva, že nevhodné pracovné podmienky nemajú dosť značný vplyv na ich rozhodnutia, čo považujeme za správne, pretože častokrát sú na pracovisku riešené zložité rozhodovacie problémy, ktoré je potrebné urgentné a správne riešiť, bolo by veľmi neprofesionálne, ak by ich zlé rozhodnutia mali za následok práve nevyhovujúce pracovné podmienky. Zvyšných 13 respondentov uviedlo, že v prípade nevyhovujúcich pracovných podmienok pociťujú negatívny vplyv na ich rozhodovanie.

Záver

Rozhodovanie je najvýznamnejšia aktivita, ktorú vykonávajú manažéri podnikov, analyzuje problém, následne stanovuje možné varianty riešenia a vyberá najvhodnejší spôsob jeho riešenia. Kvalitu, efektivitu a rýchlosť rozhodovacieho procesu možno zvyšovať cieľovým učením sa i tréňovaním. Kvalitný manažér sa má vyvarovať chýb pri rozhodovaní, rýchlejšie a efektívne sa rozhodovať, tiež vytvárať realizovateľné riešenia. Úspešnosť manažmentu v manažérskej praxi závisí v značnej miere od kvality rozhodovacieho procesu. Každý riadiaci pracovník, či bežný zamestnanec v podniku, bez ohľadu na funkciu, uskutočňuje dôležité rozhodnutia alebo je aspoň účastníkom zložitejších rozhodnutí. Rôzni manažéri, ale aj zamestnanci rôzne vnímajú možný vplyv faktorov okolia na realizáciu rozhodnutí, rôzne vnímajú jednotlivé rozhodovacie faktory, rôzne docenujú či podceňujú jednotlivé fázy rozhodovacieho procesu. Nie všetci sú v jednotlivých rozhodnutiach rovnako dobrí, niekto má predpoklady k perfektnej analýze, inému viac vyhovuje zhromažďovanie návrhov riešenia, alebo má „cit“ pre výber najvhodnejšieho variantu. Jednému vyhovuje nejasná situácia, keď je treba prijímať intuitívne rozhodnutia, iný je perfektný v štandardných situáciách. Rozhodujeme sa o riešení niekedy drobných nepodstatných inokedy veľmi dôležitých problémoch. Rozhoduje sa o cieľoch, o postupoch, o tom, ako reagovať na zmeny, na vzniknuté problémy. Z výsledkov prieskumu je zrejme, že väčšina respondentov v rámci svojej pracovnej náplne rozhoduje a rieši rozhodovacie problémy. Aj keď u niektorých je zložitejšie identifikovať rozhodovací problém a následne riešiť danú situáciu. Zamestnanci sa častokrát stretávajú aj s chybami v procese rozhodovania a najčastejšie ide o situácie keď sa venujú problémom, ktoré sa javia relatívne ľahšie, v procese rozhodovania usudzujú príliš rýchlo, či investujú mnoho energie do rozhodovania a pod. Pozitívne môžeme hodnotiť, že nevhodné pracovné podmienky v ktorých viacerí respondenti pracujú nemajú dosť značný vplyv na ich rozhodnutia. Každý, kto rozhoduje, sa usiluje o to, aby prijaté rozhodnutie čo najlepšie odrážalo východiskové podmienky, stavy a vývoj okolia a najmä, aby čo najefektívnejšie prispelo k dosiahnutiu stanovených cieľov.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. Ing. Peter Gallo, CSc.*

Použitá literatúra

1. FOTR, J. a kol. 2006. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress s.r.o. ISBN 80-86929-15-9.
2. KOČKIN, P. 2010. *Manažerske rozhodovanie*. Praktikum. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. ISBN 978-80-555-0239-7.
3. MESÁROŠ, P. 2012. Rozhodovacie procesy – nevyhnutná súčasť v riadení organizácie. In *Manažment v teórii a praxi* [online]. Roč. 8, č. 3, ISSN 1336-7137. [cit. 2017-10-15]. Dostupné na internete: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2012/mtp3-2012.pdf>
4. NÖLLKE, M. 2003. *Rozhodování. Jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0411-0.
5. SZABO, L., JANKELOVÁ, N. 2010. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2953-2.
6. SZABO, L. a kol. 2008. *Rozhodovacie procesy v manažmente podnikov na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-2597-8.
7. ŠULEŘ, O. 2002. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-702-7.
8. WISNIEWSKI, M. 1996. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-089-9.