

# Empirické metódy manažérskeho rozhodovania a ich využitie v praxi manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia

Luba Tomčíková\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Katedra manažmentu*

*Námestie legionárov 3, 080 01 Prešov, Slovakia*

*luba.tomcikova@unipo.sk*

**Abstrakt:** Rozhodovanie a riešenie problémov sú činnosti, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých aktivít manažéra v rámci procesu riadenia. Manažér tým naplňa jednu zo svojich rolí, a to rolu rozhodovateľa a riešiteľa problémov. Rozhodovanie je dôležitou súčasťou všetkých procesov v podniku a správne využívanie metód rozhodovania môže rozhodovanie výrazne zjednodušiť, a napomôcť jeho implementácii v podniku. Cieľom príspevku je stručne charakterizovať rozhodovanie a vybrané manažérske metódy rozhodovania, tiež zhodnotiť využívanie empirických metód rozhodovania v praxi manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia.

**Kľúčové slová:** manažérske rozhodovanie, manažérske metódy, empirické metódy rozhodovania, manažér.

**JEL klasifikácia:** M12; M5.

## 1. Úvod

Rozhodovanie je základom, jadrom riadenia. Ako neoddeliteľná súčasť manažerskej práce sa rozhodovanie uplatňuje pri akýchkoľvek činnostiach. Je procesom výberu najvhodnejšej varianty z množiny niekoľkých možných. Metódy rozhodovania predstavujú súhrn pravidiel, ktorými sa má rozhodovateľ v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu riadiť. Sú nástrojmi poznania a riešenia problémov. Pomáhajú subjektu rozhodovania prijať čo najlepšie rozhodnutie. Pri rozhodovaní sa používajú rôzne metódy. Tie najjednoduchšie sa opierajú o osobné skúsenosti a tie najzložitejšie sú založené na vedeckých poznatkoch. Voľba metódy závisí od charakteru rozhodovacieho procesu, podmienok za akých sa rozhodovanie uskutočňuje, od dostupnosti a kvality informácií a ďalších faktorov.

## 2. Základné teoretické východiská

Rozhodovanie podľa Herzku a Kajanovej (2010, s. 27) predstavuje činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, stanovuje možné varianty riešenia podľa určitého kritéria, určuje najvýhodnejší spôsob riešenia problémov. Význam rozhodovania sa prejavuje hlavne v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacieho procesu ovplyvňuje zásadným spôsobom efektívnosť fungovania a budúcu prosperitu organizácii (Čihovská 2004, s. 239). Pre rozhodovanie sú podľa Sedláka (2000) charakteristické viaceré znaky: existuje možnosť výberu, to znamená, že ten, kto rozhoduje, má niekoľko variantov možného správania; výber riešenia je vedomý: zakladá sa na myšlienkovom procese; výber je cieľavedomý: zameriava sa na jeden alebo niekoľko cieľov; výber riešenia sa uskutočňuje podľa určitých kritérií, čomu zodpovedá aj výber prostriedkov na dosiahnutie cieľa; výber sa končí konaním, to znamená, že rozhodnutie vyvoláva reťaz cieľavedomých činností, ktoré smerujú k jeho uskutočneniu a vedú k výsledkom. Podľa Bobákovéj a kol. (2006, s.12) môžeme rozhodovací proces definovať, ako proces predstavujúci postupnosť presne určených krokov, respektíve činností, ktoré vedú od formulovania rozhodovacieho problému k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť, k výberu najvhodnejšieho variantu riešenia problému a k prijatiu rozhodnutia. Rozhodnutia sú uskutočňované na všetkých stupňoch v organizačnej štruktúre. Rozhodovanie je proces výberu medzi minimálne dvoma variantmi. Manažerské rozhodnutia sa často týkajú riešenia určitého problému. Jednotlivé kroky riešenia problémov sú vymedzené postupom, ktorý sa nazýva rozhodovací proces (Chobotová, Pobořil 2005, s.21).

Z praxe vieme, že vlastnosti osobnosti manažéra a jeho štýl práce dosť podstatne ovplyvňujú aj ním riadený rozhodovací proces. Rôzni manažéri rôzne vnímajú možný vplyv faktorov okolia na realizáciu rozhodnutí, rôzne vnímajú jednotlivé rozhodovacie faktory, rôzne doceňujú 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.

Grasseová a kol. (2010) rozoznávajú dva základné typy modelov rozhodovania a to racionálno-ekonomický model rozhodovania a administratívny model rozhodovania.

### - Racionálno-ekonomický model rozhodovania:

Racionálno-ekonomický subjekt sa snaží systematicky vyhľadávať najlepšie možné riešenia problémov a tak maximalizovať svoj zisk. Tento model teda predstavuje určitý ideál, ku ktorému by sa malo skutočné rozhodovanie v organizácii bližieť. Špecifickosť racionálno-ekonomického prístupu spočíva v tom, že sa predpokladá komplexná znalosť všetkých variantov riešenia, ich dokonalé ohodnotenie a voľba optimálneho variantu.

### - Administratívny model rozhodovania:

Reálny rozhodovateľ v organizácii rieši rozhodovacie problémy v súlade s tzv. administratívnym modelom. Časový tlak a obmedzenosť zdrojov zabraňujú starostlivému hľadaniu všetkých variantov, a ich hodnoteniu. Znalosť dôsledkov variantov je obmedzená, zvlášť dôsledkov ovplyvnených faktormi rizika a neistoty. Existencia väčšieho počtu variantov a kvalitatívny charakter niektorých z nich značne komplikujú proces hodnotenia variantov. Jednanie v súlade s administratívnym modelom predstavuje bežný prístup k rozhodovaniu v organizáciách. Je charakteristický obmedzeným vyhľadávaním informácií, menším vynaložením myšlienkového úsilia, ako v racionálno-ekonomickom modeli.

Goga prezentuje (2000), že v rozsiahlej literatúre, ktorá sa zaoberá problémami a metódami rozhodovania, doteraz neexistuje jednotná, všeobecne prijatá systematická klasifikácia metód rozhodovania. Potvrďuje, že v prácach jednotlivých autorov sú metódy rozhodovania členené a klasifikované z rôznych hľadísk. Zdôrazňuje, že táto

skutočnosť poukazuje na pestrosť a rôznu použiteľnosť metód na riešenie celého radu problémov v rozhodovacom procese. Môžeme hovoriť o troch typoch metód rozhodovania: empirické metódy rozhodovania, exaktné metódy rozhodovania a heuristické metódy rozhodovania.

### • EMPIRICKÉ METÓDY ROZHODOVANIA

Táto skupina metód je väčšinou založená na poznaní skutočnosti a vlastnej skúsenosti toho, kto rozhoduje. Pritom je zrejme, že kvalita rozhodnutia bude závisieť najmä na kvalifikáciách, skúsenostiach, ale aj okamžitej dispozícii rozhodovacieho subjektu. Podľa Majtána a kol. (2000) sú empirické metódy rozhodovania založené na praktických skúsenostiach, poznatkoch a intuícií samotných manažérov, prípadne expertov z niektorých oblastí manažmentu. Podľa toho ich môžeme podrobnejšie členiť na metódy:

- **empiricko-intuitívne**, pre ktoré je charakteristické uplatňovanie intuície a praktických skúseností rozhodovacieho subjektu. Patrí sem napr. metóda skúšok a omylov.

- **metódy empiricko-analytické**, ktoré tiež využívajú skúsenosti a intuíciu, ale najviac sa v nich využívajú aj cieľavedomé získané a spracované informácie na konečnú formuláciu rozhodovania. S týmto tvrdením súhlasí aj Magdolénová (2007), ktorá uvádza, že empiricko-analytické metódy rozhodovania rovnako využívajú skúsenosti a poznatky rozhodovacieho subjektu, pracujú však ďalej aj s dostupnými informáciami, ktoré analyzujú a vyhodnocujú. Analýza ako jedna z foriem myšlienkových operácií, znamená rozklad nejakého celku na jeho zložky, súčasti, ktorý smeruje k relatívne najjednoduchším zložkám, za ktoré sa ďalej už nepokračuje. Zmyslom je hľadanie a navrhovanie zlepšeného, alebo až zásadne nového riešenia. Možno konštatovať, že empiricko-analytické metódy sú najčastejšie používanými metódami pri rozhodovaní v manažérskej praxi. Ide o prípady, keď má subjekt rozhodovania dostatok informácií o riešenom probléme z rôznych zdrojov a na konečnú formuláciu rozhodnutia využije popri analýze týchto informácií, v konečnom dôsledku vlastné praktické skúsenosti spolu s intuíciou. Empiricko-analytické metódy rozhodovania ako základnú metódu používajú analýzu.

- **expertné metódy rozhodovania** sú založené na subjektívnych, ale pritom kvalifikovaných názoroch, stanoviskách a odporúčaníach expertov. Využívajú sa najmä v prognostickej, koncepcnej činnosti (Majtán a kol. 2000). Podľa Mihoka a Trebuňu (2009) predstavujú osobitnú skupinu empirického rozhodovania. Experti vyjadrujú svoje predstavy a názory, ktoré sú zväčša kvalifikované, pretože sa opierajú o skutočnosť. Majú nielen zvláštnu techniku získavania informácií, ale aj vymedzené pravidla konania, procedúry, princípy a celkové postupy. Možno ich používať najmä v analytickej a prognostickej činnosti, a to pri predvídaní budúceho vývoja niektorých špeciálnych oblastí, v ktorých je nejasná, či premenlivá hlavná tendencia vývoja. Medzi expertné metódy patrí napr. metóda scenárov a delfská metóda.

### • EXAKTNÉ METÓDY ROZHODOVANIA

Porvazník a kol. (2007) uvádza, že podstatou exaktných metód rozhodovania je algoritimizácia rozhodovacieho procesu, možnosť jeho modelového zobrazenia a matematického riešenia. Možnosť ich uplatnenia je najmä pri riešení takých rozhodovacích situáciách, ktoré sa opakujú, a pri ktorých sú vzťahy medzi prvkami vyjadrené kvantitatívne. Exaktné metódy rozhodovania poskytujú pri ich aplikácii veľký priestor pre uplatnenie výpočtovej techniky. Z hľadiska praktickej aplikácie exaktných metód pri rozhodovaní našli najširšie uplatnenie metódy matematickej štatistiky, metódy matematickej analýzy a metódy operačnej analýzy.

### • HEURISTICKÉ METÓDY ROZHODOVANIA

Ako tvrdí Sedlák (2000) heuristika a heuristická činnosť znamenajú štúdium, hľadanie a objavovanie nových postupov, stratégií, metód na riešenie nových a neznámych situácií. Prostriedkom na vytvorenie nových metód je konštrukcia modelov učenia, ak tieto modely stimulujú hľadanie niečoho nového. Podľa modelov, ktoré tvorí človek vo svojej hlave, keď rieši problém, vytvára heuristika pomocou simulačných postupov umelé metódy týchto prirodzených modelov. Podľa Porvazníka a kol. (2007, s.403) heuristické metódy rozhodovania využívajú prednosti empirických i exaktných metód rozhodovania. Pritom tieto metódy využívajú skúsenosti a tvorivé spôsobilosti subjektu manažmentu. Využívajú sa predovšetkým pri zložitých rozhodovacích procesoch: pri zlých štruktúrovaných problémoch.

## 3. Metodológia

Cieľom dotazníkového prieskumu bolo identifikovať charakter rozhodovania a využívania empirických metód rozhodovania v praxi manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia, v podnikoch pôsobiacich v rámci východného Slovenska. Prostredníctvom prieskumu zisťujeme, ako subjekty rozhodovania rozhodujú a využívajú empirické

metódy rozhodovania. Prieskumu sa zúčastnilo spolu 56 manažérov, konkrétne 6 manažérov na najvyššom stupni riadenia, 29 manažérov zo strednej úrovne riadenia a 21 operatívnych manažérov. Dotazník bol rozdelený na dva okruhy. Prvou skúmanou oblasťou bola charakteristika povahy rozhodovacích procesov a druhým okruhom sme chceli zistiť využívanie empirických metód rozhodovania v praxi manažéra.

#### 4. Výsledky a diskusia

Ako sme už uvádzali vyššie, prieskumu sa zúčastnilo 56 manažérov na všetkých úrovniach riadenia. Z tohto celkového počtu išlo konkrétne o 3 ženy a 53 mužov. Z hľadiska ďalších identifikačných otázok sme sa zamerali na: počet rokov stratených na pozícii manažéra a odvetvie, v ktorom daný manažér pôsobí. Takmer všetci manažéri (78%) pracujú v podnikoch na pozícii manažéra v rozpätí od 5 do 10 rokov a ostatných 22% manažérov pracuje v podniku na pozícii manažéra do 5 rokov. Respondenti pôsobia v rôznych odvetviach, a to konkrétne z oblasti stavebníctva je ich spolu 56%, z odvetvia priemyslu 22%, z oblasti obchodu a služieb 12%, následne 9% z odvetvia IT a komunikácií, a z iných odvetví 1% respondentov. Hneď úvodná otázka v dotazníku zisťovala, *do akej miery manažéri na všetkých stupňoch riadenia uplatňujú rozhodovanie v procese plánovania, organizovania, pri výbere ľudských zdrojov (LZ), v procese vedenia a kontroly*. Výsledky prezentuje tabuľka 1. Bola použitá 5-stupňová Likertová škála, kde 1 znamená nikdy neuplatňujem rozhodovanie pri danej funkcii manažmentu, 2 občas uplatňujem, 3 niekedy uplatňujem, 4 veľmi často uplatňujem a 5 vždy uplatňujem rozhodovanie pri danej funkcii manažmentu. Z tabuľky je zrejme, že manažéri na všetkých stupňoch riadenia v najväčšej miere uplatňujú rozhodovanie v procese plánovania.

**Tabuľka 1. Miera uplatnenia rozhodovania pri jednotlivých funkciách manažmentu**

Manažéri	Škála	Plánovanie	Organizovanie	Výber LZ	Vedenie	Kontrola
<b>Vrcholová úroveň</b>	1 - nikdy	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0
	3	0	0	0	1	0
	4	0	4	6	5	6
	5 - vždy	6	2	0	0	0
<b>Stredná úroveň</b>	1 - nikdy	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	5	0
	3	0	2	0	5	9
	4	0	17	2	15	20
	5 - vždy	29	10	27	9	0
<b>Operatívna úroveň</b>	1- nikdy	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	2	1
	3	0	5	5	10	10
	4	0	11	16	4	10
	5- vždy	21	5	0	5	0

(Zdroj: vlastné spracovanie)

#### Charakteristika rozhodovacích problémov

Prvá časť dotazníka bola zameraná na charakteristiku povahy rozhodovacích problémov, kde respondenti mali možnosť vyjadriť svoj súhlas s daným tvrdením na 5-stupňovej Likertovej škále (1 úplne nesúhlasím, 2 nesúhlasím, 3 neviem posúdiť, 4 súhlasím, 5 úplne súhlasím). Rozhodovacím problémom môžeme chápať problém s viacerými (viac ako dvoma) variantmi riešenia. Zisťovali sme, *či manažéri na jednotlivých úrovniach riadenia v práci riešia dobre štruktúrované problémy*, teda problémy dobré zrozumiteľné, jasne určené, vyskytujúce sa opakovane, rutinne. Na vrcholovej úrovni s daným tvrdením súhlasí 5 manažérov a 1 manažér nesúhlasí. Pokiaľ ide o taktickú úroveň riadenia odpovede sú rôzne t.j. úplne súhlasí 16 manažérov, súhlasí 5 manažérov a 8 manažérov na strednej úrovni riadenia nesúhlasí s vyššie uvedeným tvrdením, teda môžeme konštatovať, že v práci neriešia dobré štruktúrované problémy. 19 manažérov na operatívnej t.j. najnižšej úrovni riadenia úplne súhlasí a ostatní súhlasia s daným tvrdením (2 respondenti). Na základe uvedeného môžeme povedať, že práve manažéri pôsobiaci na nižších

a stredných úrovniach riadenia, s menšou rozhodovacou právomocou, riešia v prevažnej miere dobre štruktúrované rozhodovacie problémy na rozdiel od top manažérov.

S tvrdením „*Pri rozhodovaní mám sklon riskovať*“ súhlasilo 59% respondentov z vrcholovej úrovne riadenia. Zo strednej úrovne riadenia spolu súhlasilo 45% a 55% nesúhlasilo. Pokiaľ ide o respondentov z operatívnej úrovne riadenia s daným výrokom nesúhlasilo 27% a úplne nesúhlasilo zvyšných 73%. V prijímaní rozhodnutí málokedy existuje situácia, keď sú známe všetky premenné ovplyvňujúce procesy o ktorých sa rozhoduje. To znamená, že manažér pri rozhodovaní vždy podstupuje väčšie či menšie riziko, že výsledok sa bude viac či menej líšiť od očakávaného. Aj jednotlivé rozhodnutia môžu viac vychádzať z jasných známych premenných a menej sa spoliehať na odhad či predpoveď o tých premenných, ktorých vplyv je nejasný. Optimistickí rozhodovatelia bez väčších obáv podstupujú riziko: majú väčší sklon k riziku. Z hľadiska výsledkov prieskumu je možné konštatovať, že sklon riskovať pri rozhodovaní majú vo väčšej miere manažéri, ktorí pôsobia na vyšších úrovniach riadenia, než manažéri na nižších úrovniach riadenia. Manažéri na vyšších úrovniach riadenia majú vyšší sklon riskovať aj z dôvodu, že riešia častokrát rozhodovacie problémy, ktoré sú svojim charakterom do určitej miery nové a neopakovateľné, a riešenie týchto problémov si vždy vyžaduje tvorivý prístup, využitie rozsiahlych znalostí, skúsenosti a intuície.

Priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu ovplyvňuje množstvo faktorov. Je možné ich rozdeliť na faktory vnútorné a faktory vonkajšie. Vnútorné t.j. faktory organizácie a vonkajšie, čiže faktory prostredia. Medzi základné predpoklady efektívneho rozhodovania, okrem poznania a zohľadnenia možných vplyvov faktorov externého a interného prostredia patria: ujasnenie obsahu a významu sledovaných cieľov; rešpektovanie krokov rozhodovacieho algoritmu: najmä pri strategických a iných zložitých rozhodnutiach doceniť analytickú a projekčnú fázu, voliť z viacerých variantov riešenia; dostatok času na analýzu situácie a prijatie rozhodnutia; akceptovanie rozhodnutia inými ľuďmi, najmä realizátormi, alebo aspoň ich rozhodujúcou časťou. Zaujímalo nás, ktoré z vonkajších a vnútorných faktorov, vo vnímaní respondentov, najviac ovplyvňujú priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu. Výsledky je možné pozorovať v tabuľkách 2 a 3, kde je zrejme, že odpovede sa v závislosti od úrovni riadenia líšia. Z interných faktorov boli hodnotené:

- osobnosť manažéra, jeho skúsenosti, hodnotový systém,
- charakter a význam rozhodovacieho problému,
- informácie o organizácii,
- akceptovanie rozhodnutia vykonávateľmi,
- názory spolupracovníkov,
- úroveň podriadených,
- vzťahy na pracovisku,
- možnosti, zdroje.

**Tabuľka 2. Interné faktory, ktoré najviac ovplyvňujú priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu**

Interné faktory	Vrcholová úroveň	Stredná úroveň	Operatívna úroveň
<b>Osobnosť manažéra, jeho skúsenosti ....</b>	0	2	2
<b>Charakter a význam rozhodovacieho problému</b>	5	12	8
<b>Informácie o organizácii</b>	0	1	0
<b>Akceptovanie rozhodnutia vykonávateľmi</b>	1	10	7
<b>Názory spolupracovníkov</b>	0	0	1
<b>Úroveň podriadených</b>	0	0	1
<b>Vzťahy na pracovisku</b>	0	4	1
<b>Možnosti, zdroje</b>	0	0	1

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z externých faktorov boli hodnotené nasledujúce faktory:

- informácie o stave okolia,
- predpokladané dôsledky,
- novosť úlohy,
- disponibilný čas,
- externé hodnotenie organizácie (povesť, postavenie na trhu).

**Tabuľka 3. Externé faktory, ktoré najviac ovplyvňujú priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu**

Externé faktory	Vrcholová úroveň	Stredná úroveň	Operatívna úroveň
Informácie o stave okolia	0	2	0
Predpokladané dôsledky	3	12	18
Novosť úlohy	3	12	3
Disponibilný čas	0	2	0
Povešť, postavenie na trhu	0	1	0

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### Využitie empirických metód rozhodovania

Na realizáciu úloh a rolí využíva manažér rad metód a techník, štandardizovaných i intuitívnych postupov. Výber a využitie týchto nástrojov bude závisieť okrem iného aj od charakteru rozhodovacieho problému, od charakteru situácie a najmä od cieľov, od hlavného smerovania organizácie. Ako sme uvádzali vyššie empirické metódy sú metódy intuitívne, analytické expertné. Teda môžu to byť rôzne ankety, delfská metóda, metóda diabla advokáta, metódy tvorby variantov ako je brainstorming, brainwriting a pod.

S tvrdením „*Poznám jednotlivé empirické metódy rozhodovania*“ súhlasia úplne všetci manažéri z vrcholovej úrovne riadenia, t.j. 100% respondentov, čo nie je vôbec prekvapujúce zistenie, nakoľko ide o manažérov, ktorý sa s danými metódami stretávajú takmer pri každom procese rozhodovania. Ďalším z dôvodov je, že empirické metódy rozhodovania využívajú skúsenosti a poznatky rozhodovacieho subjektu, pracujú však ďalej aj s dostupnými informáciami, ktoré analyzujú a vyhodnocujú. Možno tiež konštatovať, že empiricko-analytické metódy sú najčastejšie používanými metódami pri rozhodovaní v manažérskej praxi, teda mali by ich poznať manažéri na všetkých úrovniach riadenia. 89% respondentov zo strednej úrovne riadenia úplne súhlasilo, že dané metódy pozná a 11% respondentov súhlasilo. Pokiaľ ide o najnižšiu úroveň riadenia výsledky sú nasledujúce: úplne súhlasilo 12% respondentov, súhlasilo 79% respondentov a zvyšných 9% nepozná jednotlivé empirické metódy rozhodovania. Je možné konštatovať, že miera poznania jednotlivých empirických metód rozhodovania smerom z vyššej na nižšiu hierarchickú úroveň klesá.

Následne sme zisťovali do akej miery využívajú empirické metódy manažéri na všetkých úrovniach riadenia v priebehu rozhodovacieho procesu. Opäť bola použitá 5-stupňová Likertová škála na stupňoch 1 – nikdy až 5 – vždy. Opäť sa nám potvrdilo, že manažéri na tých najvyšších úrovniach využívajú dané metódy vždy, t.j. škálu 5 označili všetci šiesti respondenti. Pri stredných úrovniach riadenia škálu 4-takmer vždy využívam empirické metódy v procese rozhodovania, označilo 29 respondentov, t.j. 100% z danej úrovne riadenia. Manažéri na operatívnych úrovniach riadenia takmer vždy využívajú empirické metódy v 16 prípadoch, občas (škála 2) využívajú empirické metódy v 3 prípadoch a dvaja manažéri nevyužívajú dané metódy rozhodovania. Teda je možné povedať, že manažéri na všetkých úrovniach riadenia využívajú tieto metódy v praxi.

S tvrdením „*Využívanie empirických metód rozhodovania pokladám pri svojej práci za veľmi dôležité*“ úplne súhlasí opäť 100% respondentov z vrcholovej úrovne riadenia. 81% respondentov zo strednej úrovne úplne súhlasí a následne 19% respondentov súhlasí, a teda potvrdzuje, že využívanie empirických metód rozhodovania pokladá pri svojej práci za veľmi dôležité. Z respondentov na najnižšej úrovni riadenia spolu súhlasí 82% a nesúhlasí 18% respondentov. Z uvedeného vyplýva, že využívanie empirických metód rozhodovania pri práci považujú za veľmi dôležité predovšetkým manažéri z vyšších úrovni riadenia.

## 5. Záver

Rozhodovanie je jadrom manažmentu t.j. najvýznamnejšie aktivita, ktorú manažér realizuje a zároveň právomoc, ktorou disponuje; rozhodovanie je nástroj manažmentu, pomocou ktorého sa zabezpečuje vykonávanie manažérskych činností a nepochybne je to proces riešenia rozhodovacích problémov v manažmente. Rozhodovanie je prakticky každodennou činnosťou človeka. 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. 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.

Z výsledkov vykonaného prieskumu je zrejme, že manažéri na všetkých stupňoch riadenia v najväčšej miere uplatňujú rozhodovanie v procese plánovania. Zároveň je možné konštatovať, že manažéri pôsobiaci na nižších a stredných úrovniach riadenia, s menšou rozhodovacou právomocou, riešia v prevažnej miere dobre štruktúrované rozhodovacie problémy na rozdiel od top manažérov.

Riziko pri rozhodovaní je stav, kedy subjekt rozhodovania pozná možné budúce stavy, ale nevie s určitosťou, ktorý z týchto stavov v budúcnosti nastane. Manažéri na vyšších úrovniach riadenia majú vyšší sklon riskovať často z dôvodu, že riešia častokrát rozhodovacie problémy, ktoré sú svojim charakterom do určitej miery nové a neopakovateľné, a riešenie týchto problémov si vždy vyžaduje tvorivý prístup, využitie rozsiahlych znalostí, skúsenosti a intuície. Medzi interné faktory, ktoré najviac ovplyvňujú priebeh a výsledky rozhodovacieho procesu patrí, podľa výsledkov prieskumu, charakter a význam rozhodovacieho problému. Z vonkajších faktorov ide o predpokladané dôsledky a novosť úlohy.

Empirické metódy rozhodovania sú založené na skúsenosti rozhodovacieho subjektu. Možnosti využitia empirických metód rozhodovania v manažmente sú široké. Tieto metódy využívajú všetky subjekty rozhodovania, aj keď si to často ani nevedomujú. Možnosti využitia sú ovplyvnené najmä poznaním jednotlivých empirických metód rozhodovania a následných možností ich využitia. Využívanie empirických metód rozhodovania je ovplyvnené rozsahom poznatkov rozhodovacieho subjektu o daných metódach rozhodovania. Z prieskumu je tiež zrejme, že miera poznania jednotlivých empirických metód rozhodovania smerom z vyššej na nižšiu hierarchickú úroveň klesá, že manažéri na všetkých úrovniach riadenia využívajú tieto metódy v praxi a, že využívanie empirických metód rozhodovania pri práci považujú za veľmi dôležité predovšetkým manažéri z vyšších úrovni riadenia.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Bobáková, V. a kol., 2006. *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava: EKONÓM. 337 s. ISBN 80-225-2167-1.
- Čihovská, V. 2004. *Manažment obchodných organizácií: plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov, kontrola*. Bratislava: T.R.I.MÉDIUM. 312 s. ISBN 80-88676-32-0.
- Goga, M. 2000. *Kvantitatívny manažment*. Bratislava: IURA EDITION. 132 s. ISBN 80-88715-85-7.
- Grasseová a kol., 2010. *Manažerské rozhodovani: teoretické východiská a praktické príklady*. Brno: Univerzita obrany. 183 s. ISBN 978-8-7231-826-1.
- Herzka, P., Kajanová J., 2010. *Ekonomika a manažment podniku*. Bratislava: Slovenská univerzita v Bratislave. ISBN 978-80-227-3268-0.
- Chobotová, M., Pobořil, M. 2005. *Manažerské metody a techniky*. Ostrava: UNION, 70 s. ISBN 80-86764-22-2.
- Magdolenová, J. 2007. *Empirické metódy rozhodovania v manažmente*. Dostupné na internete: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32318/1/CL662.pdf>
- Majtán, M. a kol. 2000. *Manažment*. Bratislava: EKONÓM. 308 s. ISBN 80-225-1388-1.
- Mihok, J., Trebuňa, P. 2009. *Základy manažmentu*. Košice: Technická Univerzita. 220 s. ISBN 978-8-553-0345-1.
- Porvazník a kol., 2007. *Celostný manažment*. Ťilina: Poradca podnikateľa. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- Sedlák, M. 2000. *Manažment*. Bratislava: ELITA. 456 s. ISBN 80-8044-015-8.