

KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KOGNITÍVNA MAPA A JEJ ADAPTÁCIA
V ROZHODOVANÍ MANAŽÉROV

Diplomová práca

2024

Bc. Miroslava Podracká

KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

**KOGNITÍVNA MAPA A JEJ ADAPTÁCIA
V ROZHODOVANÍ MANAŽÉROV**

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: prof. Ing. Iveta Ubrežiová CSc.

Ružomberok 2024

Bc. Miroslava Podracká

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE



KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU
Pedagogická fakulta



ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno, priezvisko a tituly študenta: Bc. Miroslava Podracká

Študijný odbor: 8. - ekonómia a manažment

Študijný program: ekonomika a manažment podniku (jednoodborové štúdium, magisterský II. st., denná forma)

Typ záverečnej práce: diplomová práca

Jazyk záverečnej práce: slovenský

Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Kognitívna mapa a jej adaptácia v rozhodovaní manažérov

Meno, priezvisko a tituly vedúceho záverečnej práce: prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

Meno, priezvisko a tituly oponenta: PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.

Školiace pracovisko: KMN - Katedra manažmentu

Meno, priezvisko a tituly vedúceho školiaceho pracoviska: prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

Dátum schválenia zadania: 19. 10. 2022

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.
vedúci záverečnej práce

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.
vedúci školiaceho pracoviska

Vyhlásenie o počte znakov

Meno a priezvisko: Bc. Miroslava Podracká

Záverečná práca obsahuje 87 277 znakov zarátaných do rozsahu práce.

Podpis:

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem pod'akovať prof. Ing. Ivete Ubrežiovej CSc. vedúcej diplomovej práce za je čas, trpezlivosť, podporu a pomoc pri písaní.

ABSTRACT

Podracká, Miroslava: Kognitívna mapa a jej adaptácia v rozhodovaní manažérov. [Diplomová práca] / Miroslava Podracká – Katolícka univerzita v Ružomberku. Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu. – Školiteľ : prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSs. – Stupeň odbornej kvalifikácie : Magister. – Ružomberok : PF, 2024. 69 s.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou kognitívnej mapy a jej adaptácie v rozhodovaní manažérov. Hlavným cieľom bolo analyzovať rozhodovací proces manažérov v konkrétnom podniku a navrhnúť kognitívnu mapu. Diplomová práca obsahuje štyri kapitoly. V prvej kapitole sa zameriavame na teoretické poznatky riešenej problematiky z rôznych literárnych zdrojov. V druhej kapitole sme definovali cieľ a metódy použité pri práci. Tretia kapitola je zameraná na analýzu rozhodovania manažérov v konkrétnom podniku. Posledná štvrtá kapitola patrí formulácií návrhov a odporúčaní zo získaných poznatkov pre podnik. Hlavný cieľ bol splnený.

Kľúčové slová: manažér, manažérske rozhodovanie, rozhodovací proces, kognitívna mapa

ABSTRACT

Podracká, Miroslava: Cognitive map and its adaptation in the managerial decision. [Diploma thesis] / Miroslava Podracká – Catholic University in Ružomberok. Faculty of Education, Department of management – Consultant : prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSs. – Degree of qualification: Magistra. – PF, 2024. 69 p.

The diploma thesis deals with the issue of cognitive map and its adaptation in manager's decision making. The main objective was to analyze the decision-making process of managers in a specific company and to propose a cognitive map. The diploma thesis contains four chapters. The first chapter focuses on the theoretical knowledge of the problem addressed from different literature sources. In the second chapter we define the objective and methods used in the thesis. The third chapter focuses on the analysis of managers decision making in a specific company. The last four chapter belongs to the formulation of suggestions and recommendations from the obtained findings for the enterprise. The main objective has been met.

Keywords: manager, managerial decision making, decision-making process, cognitive map

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	12
1.1 MANAŽMENT	12
1.2 MANAŽÉRSKA PSYCHOLÓGIA A SOCIOLOGIA	14
1.3 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA	17
1.3.1 Osobnosť	17
1.3.2 Osobnosť manažéra	20
1.3.3 Role manažérov	24
1.4 ROZHODOVANIE V MANAŽMENTE	27
1.5 KOGNITÍVNA MAPA	29
2 CIEĽ, POUŽITÉ METÓDY A MATERIÁL.....	32
3 ANALÝZA ASPEKTOV ROZHODOVANIA MANAŽÉRA	34
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	34
3.2 ROZHODOVANIE MANAŽÉROV V PRAXI	39
3.3 VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA	41
4 ZHRNUTIE ZÍSKANÝCH POZNATKOV A ODPORÚČANÉ NÁVRHY	56
4.1 NÁVRHY A ODPORÚČANIA VÝSLEDKOV V PRAXI	56
ZÁVER	59
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	61
PRÍLOHY.....	65
Príloha 1 Dotazníkový prieskum	65

ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A GRAFOV

Obr. 1: Temperament dimenzie podľa H. J. Eysencka	19
Obr. 2: Zloženie manažmentu organizácie	23
Obr. 3: Roly manažéra a ich vzájomná previazanosť	26
Obr. 4: Ukážka kognitívnej mapy	31
Obr. 5: Niekdajší hotel Baník pred rekonštrukciou	35
Obr. 6: Hotel Trigan po rekonštrukcií	35
Obr. 7: Vizuálna prehliadka izby	37
Obr. 8: Svet wellness a regenerácie	37
Obr. 9: Ocenenie zariadenia priateľského k deťom a rodinám	38
Obr. 10: Kognitívna mapa pre charakteristiku manažérskeho rozhodovania	40
Obr. 11: Ukážka a návrh kognitívnej mapy pre hotel Sorea Trigan	58
Graf 1: Veková štruktúra hotela.....	42
Graf 2: Dosiahnuté vzdelanie pracovníkov hotela.....	43
Graf 3: Postavenie pracovníkov v hoteli.....	43
Graf 4: Uplatňované rozhodovanie pracovníkov vo svojej profesii	44
Graf 5: Pracovné prostredie podniku	45
Graf 6: Spôsob rozhodovania pracovníkov	46
Graf 7: Dôležité aspekty v rozhodovaní	47
Graf 8: Uplatňované štýly vedenia v hoteli	48
Graf 9: Typy vykonávaných rozhodovaní v hoteli	48
Graf 10: Miera participácie pri rozhodovaní v hoteli	49
Graf 11: Efektívne formy motivácie pracovníkov	49
Graf 12: Výskyt pracovných konfliktov na pracovisku.....	50
Graf 13: Nástroje využívané pri riešení rozhodovacích problémov	51

Graf 14: Poznanie pojmu kognitívna mapa	51
Graf 15: Využívanie kognitívnej mapy v procese rozhodovania	52
Graf 16: Účely využívania kognitívnej mapy v hoteli.....	52
Graf 17: Výhody využívania kognitívnej mapy	53
Graf 18: Nevýhody využívania kognitívnej mapy.....	54
Graf 19: Vplyv využívania kognitívnej mapy na manažérske rozhodovanie	54
Graf 20: Miera účasti na školeniach o kognitívnej mape	55

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

Napr. – napríklad

Resp. – respektíve

Tzv. – takzvané

ÚVOD

Rozhodovanie v manažmente je jedným z najdôležitejších aspektov pri výkone ich práce. Na základe manažérskeho rozhodovania vedia manažéri ovplyvniť úspech prípadne neúspech organizácie, v ktorej pôsobia na manažérskej pozícii. Úspech organizácií nezávisí iba od výkonu manažérov. Dôležitým kľúčovým aspektom každej organizácie sú zamestnanci, ktorí vykonávajú pre podnik kvalifikovanú prácu.

Keď sa pozrieme na obsah manažmentu vidíme, že to je určitá interdisciplinárna veda a predmetom jej skúmania je riadenie činností ľudí tak, aby dosahovali vytýčených cieľov organizácií. O manažmente môžeme povedať, že vysvetľuje teoretické poznatky z rôznych iných disciplín ako je napr. sociológia alebo psychológia. Na začiatku našej diplomovej práce charakterizujeme teoretické pojmy týchto vedných disciplín, ktoré sa v manažmente nazývajú ako manažérska sociológia a psychológia. Tieto vedné disciplíny sú súčasťou každého fungujúceho manažmentu. Manažérom prinášajú znalosti potrebné pre formovanie jeho manažérskej osobnosti, ktorá je súčasťou pre manažérske rozhodovanie. Každí manažér je jedineční a má rôzne názory, priority, prístupy, využíva rôzne metódy a nástroje, z ktorých pramenia aj jeho rozhodnutia.

Manažéri pri výkone svojej práce využívajú rôzne nástroje, ktoré im pomáhajú pri analyzovaní a riešení rozhodovacích problémov. Našou úlohou v diplomovej práci bude si priblížiť nástroj kognitívneho mapovania. Kognitívne mapovanie je pre mnoho manažérov neznáma technika na analyzovanie problémov.

Ako sme uvádzali vyššie na začiatku našej diplomovej práce definujeme teoretické pojmy súvisiace s problematikou danej témy.

V nasledujúcej časti si budeme stanovovať cieľ, metódy a materiál používaný pri práci.

Hlavným zámerom v praktickej časti bude analýza rozhodovania manažérov v konkrétnom podniku. Na túto analýzu budeme využívať dotazníkový prieskum, ktorý nám poskytne potrebné poznatky o problematike rozhodovania v podniku.

V poslednej časti budeme čerpať zo získaných poznatkov z praktickej časti a zameriame sa na vytvorenie vhodných návrhov a odporúčaní pre rozhodovanie podniku. Navrhujeme a znázorníme kognitívnu mapu zo získaných poznatkov.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

V prvej časti našej diplomovej práci si teoreticky charakterizujeme základné pojmy a pojmy súvisiace s danou problematikou, ktorej sa budeme venovať.

1.1 MANAŽMENT

História manažmentu resp. manažérskeho myslenia siaha do dávnej minulosti. Hovoríme o vzniku od momentu, kedy si človek začal uvedomovať svoju existenciu. Z archeologických nálezov sa zistilo, že história siaha až do čias Mezopotámie. Bola to krajina Sumerov. Historické tabuľky objavené v Ninive po zrekonštruovaní odhalili informácie, ktoré sa týkali riadenia obce, mesta a pod. Veľkým prínosom pre vývoj manažmentu okrem stredoveku boli aj vojenské organizácie, ktoré delegovali vedenie, velenie a prikazovanie (Hittmar, Jankal, 2013).

Poznaním histórie manažmentu môžeme pochopiť názory, ktoré predchádzali modernému manažmentu. Prvé začiatky o teórii a vede riadenia siahajú do obdobia konca 18. storočia. Toto obdobie je spojené s priemyselnou revolúciou. Začiatkom 20. storočia sa objavujú zmienky o moderných teóriách (Obst a kol., 2006).

Vývoj manažmentu Štofková a kol. (2011) rozdelili na obdobie od konca 19. storočia až do 20. storočia, a od 20. storočia až na začiatok 21. storočia.

Ako sa formovala história manažmentu, tak sa formovali aj rôzne prístupy a školy manažmentu. Súčasné poznatky Majtán a kol. (2016) klasifikovali podľa časového a územného hľadiska. K časovému hľadisku zaradili základy a prístupy manažmentu. Patria k nim:

- tradičná teória manažmentu nazývaná aj ako klasická
- behavioristická teória manažmentu resp. neoklasická, ktorej teória sa zaoberá medziľudskými vzťahmi,
- Moderná teória manažmentu, nazývaná aj ako nová teória,
- Pragmaticky empirická teória manažmentu.

Z územného hľadiska začlenili koncepcie manažmentu na:

- Americký,
- Japonský,
- Európsky.

Pod pojmom manažment nájdeme veľmi veľa definícií, ktoré znejú rôzne ale v konečnom dôsledku sa jedná približne o to isté. Pôvod slova manažment nájdeme v americkom slovníku. Tento výraz v preklade znamená riadenie. Súčasnosti má tento pojem už medzinárodnú platnosť tzn., že sa nemusí prekladať (Balažek, 2011).

Manažment môžeme definovať ako subjektívnu, cieľavedomú a uvedomelú ľudskú činnosť vyplývajúcu zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločnej deľby práce smerujúcej k stanoveniu správnych cieľov a najvhodnejších ciest pre zabezpečenie, priebeh a realizáciu činnosti (Kadlečíková a kol., 2012).

Podľa autora Sedláka (2007) má pojem manažment rôzne významy, je potrebné ich poznať a porozumieť im. Sú to tieto významy:

- manažment ako praktická činnosť,
- manažment ako vedná disciplína,
- manažment ako osobitná skupina ľudí.

Pre význam manažmentu ako praktickej činnosti je charakteristický druh práce alebo sústava aktivít, ktoré manažéri vykonávajú na dosiahnutie cieľov. Manažment ako vedná disciplína predstavuje určitý usporiadaný súbor poznatkov a metód, postupov riadenia a princípov. Manažment ako osobitná skupina ľudí sa vzťahuje na ľudí, ktorých poslaním je plniť funkcie manažmentu.

K súčasťi manažmentu patrí aj umenie, do ktorého spadá individuálna organizačná schopnosť manažéra, umenie vystupovať alebo komunikovať s ľuďmi. Dôležitou úlohou u manažéra je tiež aj uplatnenie intuície, kreativity a nachádzanie príležitosti (Štofková a kol., 2007).

Manažment môžeme charakterizovať ako sústavu metód, techník a princípov, ktoré využívajú manažéri vo svojich činnostiach. Celková výkonnosť podnikov závisí od ich manažmentu (Majtán a kol., 2016).

Autorky Mižičková a Sláviková (2012) uvádzajú, že manažment je postavený na vykonávaní úloh prostredníctvom iných a ako proces udržiavania a vytvárania prostredia, v ktorom pracujú jednotlivci spoločne alebo v skupinách a tým naplňajú stanovené ciele.

Manažment môžeme chápať aj ako jednu z najdôležitejších ľudských činností tam, kde sa ľudia spájajú za účelom dosiahnutia stanovených cieľov. Tento proces ovplyvňuje všetky činnosti, ktoré slúžia na účel premeny vstupov na výstupy (Tej a kol., 2022).

Na základe toho, že manažment má mnoho definícií od rôznych autorov by sa dala vymedziť jedna spoločná definícia. Vychádzala by už z uvedených definícií ale aj z tých, ktoré boli získané rozhovormi s manažérmi (Mikuš, Droppa, 2008; Mihok a kol., 2009).

K manažmentu neodmysliteľne patria manažérske funkcie sú to typické úlohy, ktoré manažéri riešia pri procese riadenia činností. Vychádzajú z predpokladov, že dosahovanie cieľov podniku a plnenie poslania manažmentu môže byť zaistené súladom plnenia manažérskych funkcií. Ku základným funkciám manažmentu podľa Hittmára (2006) a Droppu (2008) patria:

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

1.2 MANAŽÉRSKA PSYCHOLÓGIA A SOCIOLOGIA

Historický vývoj psychológie sa uberal niekoľkými smermi, avšak každý z nich má tendenciu k zblížovaniu. Psychologické smery pomáhajú k interpretácii správania sa človeka v ekonomickom prostredí. Všeobecne sa psychológia charakterizuje ako náuka o duši a psychike. Duša a psychika veľmi úzko spolu súvisia a ovplyvňujú sa navzájom. O psychike môžeme povedať, že charakterizuje prežívanie a správanie človeka. Prežívanie odráža procesy, stavy a vlastnosti. Na druhej strane správanie sa dá pozorovať sú to reakcie, činnosti a odpovede. Psychológia sa týka každej oblasti ľudského života. Umožňuje spoznávať a pochopiť psychiku človeka a vytvára návody na zvládanie problémových situácií v životoch ľudí. Psychológia ako veda vytvára určitý informačný systém založený na výskumoch, ktoré sú lepším obohatením pre život než vlastné postoje (Mikuláščík, 2015).

Psychologické a sociologické poznatky a prístupy hrajú dôležitú rolu v teórii aj praxi manažmentu, pretože sa podieľajú na činnosti pracovníkov, pracovných skupín alebo celého sociálneho systému organizácie. Poznatky a prístupy týchto oblastí sa zvyšujú s technickým pokrokom a s rastúcou globalizáciou súčasného sveta. Nepredvídateľnosť a neistota neustálej globalizácie, nie len sveta ako celku, ale aj sveta práce vytvára novú sociálno psychologickú realitu. Znamená to, že sa značne menia požiadavky na manažment organizácií ale aj na osobnosť a činnosť nielen manažérov samotných, ale aj na ich pracovníkov. V súčasnej dobe sa moderný manažment zaoberá a smeruje k sústavnému využívaniu psychologických a sociologických poznatkov a vedomostí. Označujeme ich ako manažérska psychológia a manažérska sociológia. Manažérska sociológia sa všeobecne zhoduje s predmetom vymedzenia sociológie. Zaoberá sa organizáciou a ľuďmi spojených na úrovni právnych, ekonomických, spoločenských, technických a psychologických vzťahov. Predmetom manažérskej sociológie je organizácie a jej usporiadanie a tiež sociálne procesy, ktoré prebiehajú v organizáciách (Bedrnová a kol., 2012).

Prácu manažérov ovplyvňuje psychológia trochu viac než ľudí bežného života. Životy manažérov ovplyvňuje celá rada situácií, kedy musia vedieť vystupovať a pôsobiť na rôznych rolách. Ich miera autentickosti je teda nižšia, pretože ich hlavnou náplňou je komunikácia. Prostredníctvom nej sa rozhodujú, riadia a motivujú. Môžu používať teoretické vedomosti v kombinácii so skúsenosťami pri práci s ľuďmi. Prevažuje v tejto oblasti skôr intuitívny prístup založený na vlastných skúsenostiach, no niekedy aj na predsudkoch (Mikuláščík, 2015).

Manažérska sociológia nemá žiadne špecifické metódy, techniky a ani poznatky, ktoré ju odlišujú od všeobecnej sociológie. Vymedzuje časti sociológie, ktoré sú užitočné pre pochopenie organizácie, jej štruktúry, vnútorného diania a reakcií okolo nej. Zaujíma sa predovšetkým o organizácie, ktoré fungujú legálne a majú formálnu podobu. Takéto organizácie sa pozorujú ľahko s nízkou mierou rizika a sociologický pracovníci za to dostávajú zaplatené (Kašparová, Hampl, 2012).

Významnú úlohu pri manažérskej sociológii zohrávajú vzťahy konkrétnej organizácií k sociálnym subjektom a k sociálnemu okoliu. Dané vzťahy sa rozdeľujú na základe toho, akých subjektov a objektov sa týkajú resp. ovplyvňujú ich charakter. Môžu to byť napr.:

- vzťahy k ekonomickým inštitúciám,
- vzťahy k štátnym inštitúciám,

- vzťahy k verejnosti,
- vzťahy k širšiemu kultúrnemu prostrediu spoločnosti,
- vzťahy k odlišným kultúram.

Manažérsku psychológiu zaraďujeme k praktickým disciplínam, pretože je orientovaná na poznávanie a transformovanie poznatkov psychológie do manažérskej praxe. Manažérska psychológia sa zaoberá osobnosťou a činnosťou pracovníkov ako aj manažérov v procese riadenia organizácie (Bedrnová a kol., 2012).

Podľa Fleškovej a Dolinskej (2010) prínos psychologických poznatkov pre manažérov všeobecne môžeme formulovať nasledovne:

- pomáhajú manažérom poznávať samých seba, ale aj ostatných ľudí,
- umožňujú sa im orientovať pri utváraní osobností,
- pomáhajú im pochopiť správanie a prežívanie ostatných ľudí na základe, ktorých vedia správne zvoliť spôsoby pre ich motivovanie a riadenie v pracovnom procese,
- umožňujú manažérom naplánovať si vlastný kariérny postup, ale aj kariérny postup ich zamestnancov,
- vedia vytvárať optimálne pracovné prostredie a lepšie sa orientovať v medziľudských vzťahoch na pracovisku,
- pomáhajú im s efektívnou komunikáciou v sociálnych situáciách,
- zabezpečujú efektívne riadenie a vedenie pracovných skupín,
- chápanie správania sa ľudí v ekonomických situáciách, čo im pomôže pri predvídaní a prognózovaní ich správania.

Psychologickou súčasťou riadenia je vedenie ľudí v organizácií. Obsahom vedenia ľudí je cieľavedomé pôsobenie manažéra na poznávanie, prežívanie a jednanie riadenej skupiny pracovníkov. Vloženie manažérskej psychológie do riadenia organizácie je určené niekoľkými skutočnosťami, ako sú:

- vykonávateľ a nositeľ riadiacej profesie je manažér,
- objektom riadenia sú zamestnanci v pracovných skupinách,
- vykonávaním riadiacej funkcie dochádza k interakciám manažéra s jeho zamestnancami a cieľom je zaistiť vzájomnú koordináciu a kooperáciu,
- kľúčovým kritériom úspechu každého manažéra sú komunikačné schopnosti,

- významným prvkom manažmentu je rozhodovanie,
- podstatou riadenia sú zamestnanci.

Všetky vyššie uvedené poznatky a skutočnosti sú významné pre manažérsku psychológiu. Vyjadrujú skutočnosť, že ľudský faktor je dôležitý pre riadiacu činnosť manažérov a musí byť hlavným predmetom záujmu jeho manažérskej práce. Manažérska psychológia spolu so sociológiou hľadajú účinné nástroje pre efektívne využívanie možností pracovníkov organizácie (Bedrnová a kol., 2012).

Potreba psychologických znalostí v práci manažéra by sa nemala podceňovať, pretože manažér sa tak dostáva do situácie, ktorú nazývame ako ekonomizmus alebo technokratizmus. Manažéri, ktorí sa dostali do tejto situácie preferujú ekonomickú a technickú oblasť. Na druhej strane podceňujú alebo sa boja práce s ľuďmi. Pri práci s ľuďmi sa k nim správajú ako ku materiálu. Dobré vieme, že manažéri musia držať krok s rozvojom trhu, čo si vyžaduje správne rozhodnutia. Väčšina manažérov podceňuje psychologické aspekty svojej práce (Mikuláščík, 2015).

1.3 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA

Problematika osobnosti z psychologického hľadiska alebo z hľadiska manažérskej psychológie je veľmi rozsiahla téma. V tejto podkapitole si priblížime teoretické poznatky týkajúce sa osobnosti ako celku a osobnosti manažéra. Charakterizujeme si kto je manažér a aké sú jeho role v manažmente.

1.3.1 Osobnosť

Celok duševného života vo všeobecnej podobe neexistuje, pretože psychika sa vždy viaže na konkrétnu osobu, čo vytvára celok nazývaný osobnosť. Psychika u každého človeka má svojráznu podobu. Postupným vývojom sa človek stáva samostatnou osobnosťou so špecifickými spôsobmi vnímania, myslenia, cítenia a správania (Flešková, Dolinská, 2010).

Vývinom psychológie ako vedy sa formovala samostatná psychologická disciplína, ktorú poznáme pod pojmom psychológia osobností. Poznatky tejto psychologickéj disciplíny sa využívajú v mnohých oblastiach životov ľudí. V manažmente resp.

manažérskej psychológii sa poznatky z teórie a typológie osobnosti aplikujú na manažérov. Cieľom psychológie osobnosti je prispieť k sebapoznaniu, pochopeniu samého seba a správania sa iných, ale aj pochopenie správania seba samého (Flešková, Dolinská, 2010).

Calicchio (2022) definuje osobnosť ako niečo jedinečné, čo tvorí náš spôsob bytia. Hovorí, že každý z nás má jedinečnú osobnosť založenú na určitých vzorcoch správania a spôsobe prístupu k svetu. Základy osobnosti sa formujú na začiatku života jedinca, ale k významným zmenám v osobnosti môže dôjsť aj neskôr. Autor sa zmieňuje o tom, že pochopenie a skúmanie osobnosti nám umožňuje porozumieť sebe ale aj ostatným okolo nás.

Súčasná doba nám ponúka viac ako dvesto prístupov a teórií spojených s osobnosťou človeka. Pod pojmom osobnosť človeka rozumieme spojenie telesných a duševných rysov charakterizujúcich jednotlivcov a ich vnímanie vonkajších diania, reakcií na nich a spôsob akým sa snažia dosahovať vytýčených cieľov (Vysekalová a kol., 2020).

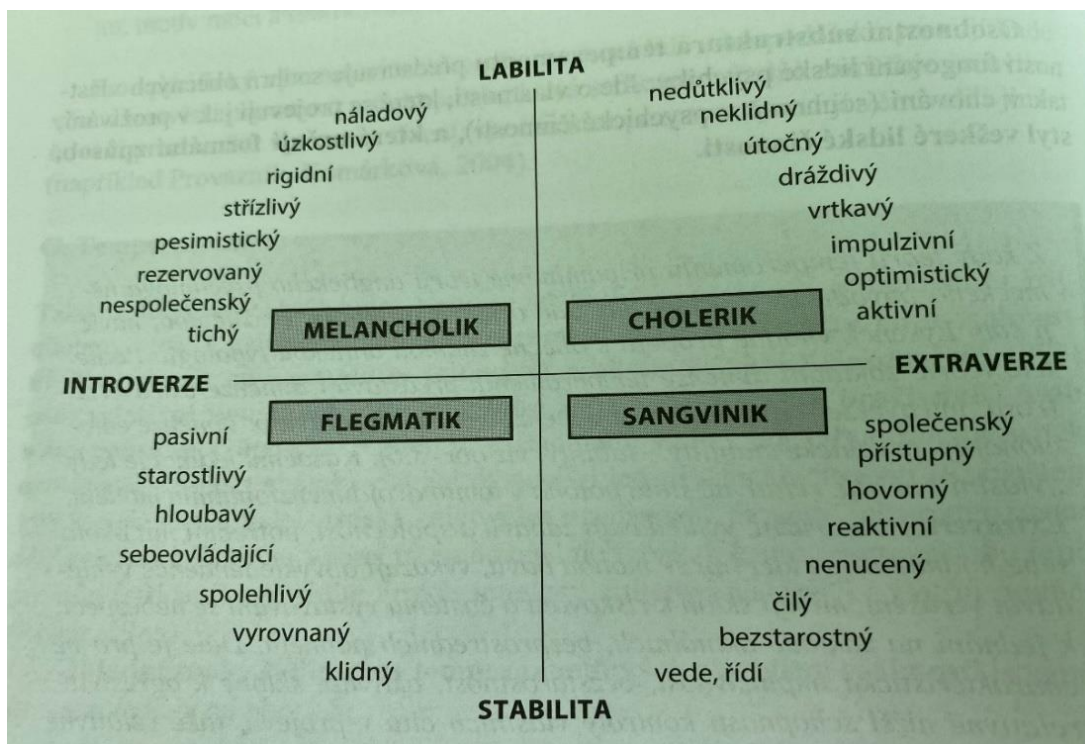
Podľa Mikulášťika (2015) je osobnosť súhrnom vrodenných a naučených vzorcov chovania sa človeka. Označuje osobnosť ako integrovaní celok duševných a telesných vlastností. Pojem integrovaní vo svojej knihe vysvetľuje ako vedomie JA, ktoré sa u človeka vyvíja medzi druhým a tretím rokom života.

Seemann (2016) uvádza rozdelenie psychológie osobnosti na dva základné kategórie:

1. Štruktúra osobnosti – určujú ju jednotlivé zložky tvoriace osobnosť človeka,
 2. Dynamika osobnosti – aplikuje správanie sa človeka do praktických činností.
- Vytvára predpoklad analýzy a interpretácie popisujúce vhodnosť osobnosti na výkon funkcie.

K najvýznamnejším črtám ovplyvňujúcich správanie a vystupovanie manažéra patrí jeho temperament. Ide ale len o jeden zo šiestich prvkov štruktúry osobnosti manažéra. Spolu s dynamikou vytvára synergický efekt, ktorý je pri výkone manažérskych funkcií neoddeliteľnou časťou (Kollárik, 2004).

Z rady teórií temperamentu prakticky využiteľnú vytvoril anglický psychológ H. J. Eysenck. Prepojil všeobecnú a veľmi známu antickú typológiu osobnosti s teóriou dimenzií temperamentu, ktorá predstavuje dimenziu extroverta a introverta a dimenziu Emocionálnej Stability A Lability (Bedrnová a kol., 2012).



Obr. 1: Temperament dimenzie podľa H. J. Eysencka

Zdroj: Bedrnová a kol., 2012

Kombináciou týchto dimenzií sa vytvorili základné štyri typy osobností:

- **Melancholik:** Je pre nich charakteristická labilnosť a introverzia. Osobnosti sú pesimistické, náladové a uzavreté, avšak veľmi vnímavé a chápavé. Kým získajú nadšenie pre veci trvá to dlhšie no za to intenzívnejšie. Melancholici sa zvyknú uzatvárať do seba, čiže ak pociťujú sklamanie obnovenie dôvery je dlhý proces. V práci je dôležité udržiavať v nich nadšenie a motivovať ich k podaniu výkonu. Náladu majú zvyčajne negatívnu preto pri práci s nimi je dôležité k nim pristupovať opatrne.
- **Flegmatik:** Je u nich charakteristická stabilita a introverzia. Osobnosti sú pokojné a nezaujaté, svoje emočné prežívanie neprejavujú navonok ale bojujú s nim vo svojom vnútri. Ich osoba je nevýrazná. Pri práci s flegmatikom je náročné v ňom prebudiť motiváciu. Ak chceme motiváciu u týchto osobností prebudiť je nutné ich nadchnúť pre určitú činnosť. Komunikáciu s nimi treba vykonávať priamejšie a vážnejšie, prípadné vyhrážanie a končiacie termíny ich vedia namotivovať. Činnosť u týchto osobností je stabilná a za vyššie uvedených predpokladov vedia činnosti dotiahnuť do úplného konca.

- Sangvinik: Pre nich je charakteristická stabilita a extrovertnosť. Osobnosti rýchlo striedajú nálady, avšak neprechádzajú hranicu extrému. Platí to u nich aj pri prežívaní emócií. Pri práci s nimi je veľmi dôležité v nich prebúdzat veľkú mieru vzrušenia a vytvárať pre nich vždy nové podnety. Je nevyhnutné všetky podnety im aktívne prezentovať.
- Cholerik: U týchto osobností je charakteristická labilita a extrovertnosť. Cholerici majú veľmi rýchle a extrémne prežívanie. Ich nálady sa často striedajú. K ich najznámejšej vlastnosti patrí výbušnosť. Pri práci s takou osobnosťou je potrebné pristupovať opatrne. Komunikáciu s nimi si treba nastaviť tak, že zistíme jeho momentálny stav a v jeho lepšej fáze prežívania s ním môžeme začať komunikovať. Hovorí sa, že ľudia s touto osobnosťou sú rodení lídri a motivátori aj napriek ich prchkej a impulzívnej reakcii (Seemann, 2016).

1.3.2 Osobnosť manažéra

Osobnostné charakteristiky a osobnosť ako celok je neoddeliteľnou súčasťou každého z manažérov, ktoré by mali ďalej rozvíjať s predvídateľným a rovnorodým správaním sa (Čark, 2005).

Osobnosť manažéra je úzko spätá s organizáciou. Aktivita každého manažéra by mala byť viditeľná v medziľudských vzťahoch, na pracovných výkonoch a celkovo by sa mala odraziť na úspešnosti organizácie (Mikulášik, 2015).

Na osobnosť manažérov sa kladú požiadavky nevyhnuté pre vykonávanie ich profesie. Medzi veľmi dôležité sú považované vedenie ľudí, nezávislosť, zdravý úsudok, verbálne schopnosti, kvalifikácia, zručnosti, prispôsobovanie sa určitej sociálnej skupine a v neposlednom rade spoločenské postavenie v podniku (Hančovská, 2013).

Hittmár (2006) uvádza dôležité vlastnosti manažéra nasledovne:

- Cieľavedomosť – snaha o vytýčenie reálnych cieľov,
- Zodpovednosť – zmysel plnenia vytýčených cieľov a ich úloh,
- Sebadôvera – viera vo vlastnú silu a schopností pri plnení a stanovení cieľov,
- Iniciatívnosť – snaha hľadať cesty pre dosiahnutie cieľov,
- Samostatnosť – rozhodovanie na základe vlastnej úvahy,
- Rozvážnosť – prístup k rozhodovaniu závažných dôsledkov,

- Rozhodnosť – neváhavé správanie sa pri konfliktoch,
- Zásadovosť – presadzovanie spoločenského systému hodnôt a noriem,
- Disciplinovanosť – prejav sebaovládania a regulácia svojho správania,
- Vyrtrvalosť – húževnatosť od prekonávania až po dosiahnutie cieľa,
- Optimizmus – zmysel orientácie na pozitívne ciele,
- Fantázia – vytváranie predstav a vízií.

Manažéri sa pokladajú za rozhodujúcich činiteľov riadenia každej organizácie. Ich výber a následná výchova je v modernom manažmente pokladaná za kľúčovú (Veber a kol., 2009).

Manažér by mal disponovať znalosťami a vedomosťami, pretože práca manažéra je náročná. Nie každý zamestnanec sa môže stať manažérom. Na druhej strane ani ten, kto ma na to vlohy sa manažérom nemusí stať. Manažér by mal mať dobré povahové vlastnosti, disponovať zručnosťami a mal by vedieť zaujať správny postoj vo vzniknutých situáciách (Kajanová, 2012).

Úspešnými manažérmi sa môžu stať rôzne osobnosti, pretože každý sme odlišný. Nemôžeme tak vytvoriť dokonalý vzor manažéra na základe ktorého, by sa mal zvládať výkon manažérskych funkcií (Horváthová, 2016).

Manažéra môžeme charakterizovať ako človeka, ktorý prostredníctvom ľudí dosahuje ciele. Každá organizácia má manažéra s významným postavením, ktorý ovplyvňuje jej výsledky a činnosť (Antošová, 2010).

Manažéra charakterizovali autori Mikuš a Droppa (2008) ako niekoho, kto pracuje s ľuďmi, koordinuje ich aktivity tak, aby plnili ciele organizácie.

Manažér sa v literatúre od Matušovičovej a Čihovskej (2016) charakterizuje ako človek, ktorý prostredníctvom ľudí a ich usmerňovania činností spĺňa ciele podniku. Pozícia manažéra môže na základe authority, právomoci a hierarchií ovplyvňovať potreby podniku.

Hančovská (2013) uvádza, že manažér prevádzkuje v mene a záujme iných vlastníkov organizáciu. Manažéri zodpovedajú za prijaté rozhodnutia prevádzkovej organizácie. Špecifické vlastnosti a schopnosti sú dôležité pre výkon manažérskych funkcií. Na základe nich sa manažéri líšia od ostatných zamestnancov organizácie.

Autor Majtán (2008) uvádza, že manažérska práca sa od činností iných zamestnancov organizácie odlišuje tým, že:

1. Určitá časť manažérskej práce hlavne u vrcholových manažérov je neopakovateľná a jednorazová,
2. U manažérov pri ich práci by mala dominovať tvorivosť,
3. Rozhodovanie v manažmente je iné ako osobné rozhodovanie, pretože v manažérskom rozhodovaní sú realizátori podradení,
4. Špecifické zručnosti manažéra sú predpokladom efektívnej práce.

Významné poslanie v podnikoch majú manažéri, pretože riadia, ovplyvňujú, dosahujú výsledky a sú to ľudia spojení s procesom manažmentu. V podnikoch pôsobia na rôznych úrovniach riadenia a snažia sa dosahovať ciele.

Veber a kol. (2009) v súčasnej dobe uvádzajú rozdelenie manažérov na tri úrovne takého:

- Manažéri prvej línie,
- Manažéri strednej línie,
- Vrcholoví manažéri.

O manažéroch prvej línie hovorí autor Veber a kol. (2009) ako o postavení manažérov o stupeň vyšších od výkonnostných pracovníkov. Patria k nim majstri, vedúci dielni a podobne. K manažerom strednej línie sa vyjadrujú ako o rozmanitej a početnej skupine pracovníkov na vedúcich pozíciách rôznych útvarov. Ich činnosťou je hlavne poskytovanie a získavanie informácií, ktoré na základe zistení zaberajú až 40% ich pracovného času. Vrcholoví manažéri reprezentujú takých pracovníkov, ktorí usmerňujú a koordinujú činnosti čím vytvárajú koncepciu organizačnej jednotky. Uvádzajú, že títo manažéri sú zvlášť dôležitou skupinou z dôvodu, že od ich práce závisia končiace výsledky. Hovoria tiež, že sú oddelení od organizácie a preberajú zodpovednosť za vlastníkov.

Autori Mikuš a Droppa (2008) charakterizovali zloženie manažmentu organizácie nasledovne:

- Manažéri prvej línie – podľa autorov riadia prácu iných zamestnancov výroby. Predstavujú najnižšiu úroveň manažmentu v organizácii.
- Manažéri strednej línie – podľa nich sú to manažéri, ktorí sa nachádzajú medzi vrcholovým a líniovým manažmentom. Zvyčajne je ich náplňou práce riadenie prvej línie manažmentu. Zaraďujeme k nim vedúcich oddelení, projektov, závodu alebo divízie.

- Vrcholový manažéri – tých autori charakterizujú ako zodpovedných za rozhodovanie v organizácii. Vrcholový manažéri vytvárajú plány a stanovujú ciele. Patri k nim napr. výkonný riaditeľ, prezident, viceprezident.



Obr. 2: Zloženie manažmentu organizácie

Zdroj: Mikuš, P. a Droppa, M. Základy manažmentu, 2008

Podľa Sedláka (2007) tvoria vrcholoví manažéri iba malú časť vedenia organizácie, pretože sú sprostredkovateľmi medzi organizáciou a okolím. Znamená to, že reprezentujú organizáciu navonok a vytvárajú dlhodobé strategické plány. Strední manažéri zas tvoria veľkú časť vedenia organizácie, pretože sú zodpovední za implementáciu vytvorených plánov vrcholových manažérov. Ak sa týmto manažérom poskytne sloboda v konaní a potrebné zdroje vedú zvyšovať produktivitu a rozvíjať inovácie. Nakoniec poslední línioví manažéri tí dozerajú a koordinujú činnosti pracovníkov, vytvárajú každodenne detailné plánovanie, ktoré je potrebné pre efektívny vývoj organizácie.

1.3.3 Role manažérov

Rad činnosti, ktoré sú súčasťou výkonu práce každého manažéra sa zovšeobecnením zaraďujú pod hlavné manažérske funkcie. Dáva nám to teda otázku, ktorá sa zaoberá obsahom a časovou štruktúrou práce manažéra, resp. venovania sa riadiacim funkciám. Vykonávanie funkcií generálneho alebo odborného riaditeľa je odlišné. Rozborom manažérskej práce vznikla potreba analýzy a sledovania podávaného výkonu manažérov pri základných riadiacich aktivitách (Hittmár, 2006; Mikuš, Droppa, 2008).

Rola manažérov vyjadruje ich pozíciu pôsobenia vo svojom okolí. Na základe toho, akú rolu manažéri zastávajú vieme charakterizovať a definovať ich prácu. Správne určenie a uplatnenie role vyjadruje úspešnosť manažérov pri riešení problémov. Z osobnosti každého manažéra vychádza konkrétna rola. Určujeme ju na základe postojov, hodnôt, skúsenosti a správneho výberu pozície manažéra, v ktorej uplatňuje svoje kompetencie (Mikuš, Droppa, 2008).

Viacere štúdie sa zaoberajú prácou manažéra. Skúmajú čo manažér robí a ako využíva svoj čas. Dôležitou osobou, ktorá sa zaoberala manažérskymi povolaniami bol Henry Mintzberg. Na základe empirických štúdií v sedemdesiatych rokoch 20. storočia spracoval závery o úlohách manažérov. Z pozorovania zistil, že manažéri zastávajú niekoľko rolí, ktoré slúžia na opis toho ako manažér pracuje. Pod pojmom rola sa chápe sústava systematického prepojeného a pozorovateľného správania sa prislúchajúcemu povolaniu (Sedlák, 2007).

Z Mintzbergového skúmania vzniklo rôznych no navzájom spojených desať rolí, ktoré sa delia do troch skupín:

1. Role interpersonálne – manažéri sú v nepretržitom medziľudskom kontakte so svojimi partnermi mimo organizácie ale aj v rámci nej. Sú predstaviteľmi organizácie a vedú svojich spolupracovníkov.

Tvorí ich tri čiastkové role:

- manažér ako reprezentant – zabezpečuje reprezentáciu organizácie navonok,
- manažér ako spojka – zabezpečuje miesto získavania všetkých potrebných informácií,
- manažér ako vodca – zabezpečuje súlad pri dosahovaní cieľov organizácie.

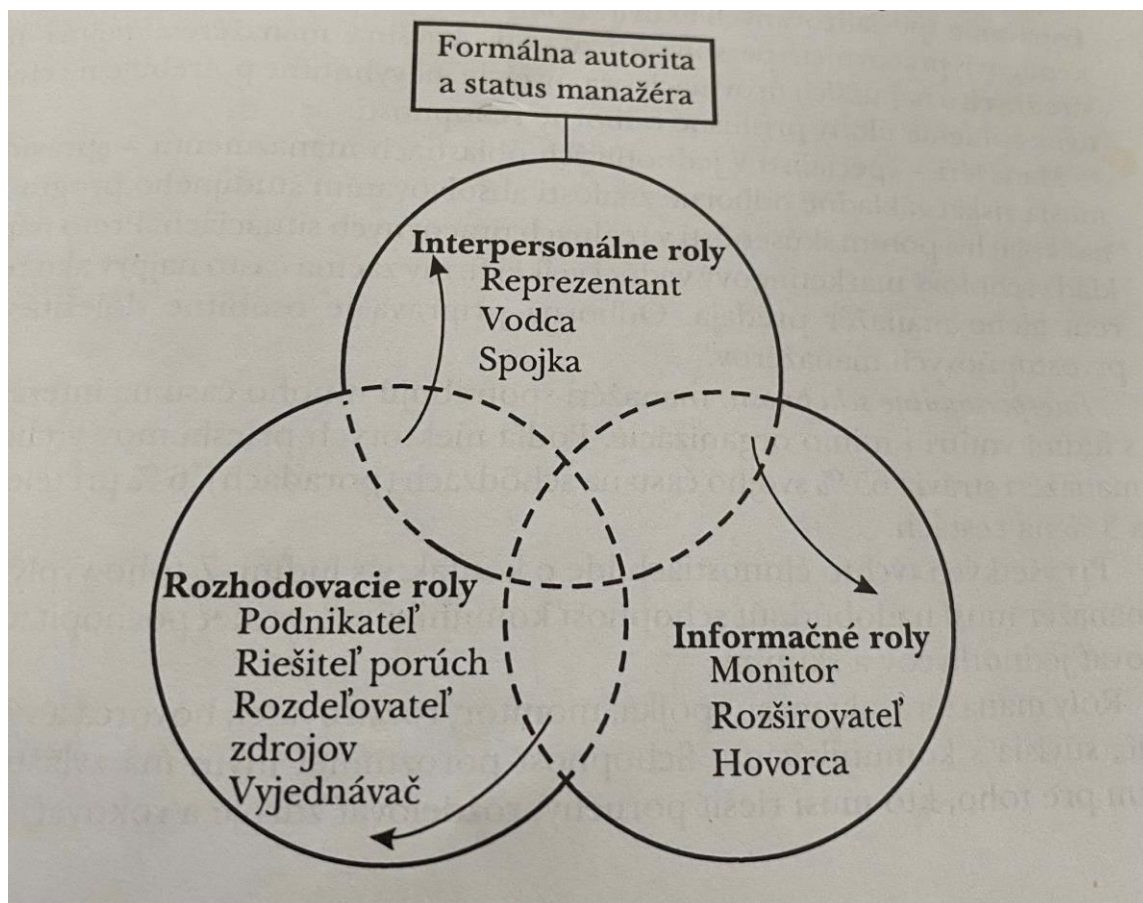
2. Role informačné – manažéri sú v procese práce s informáciami a informačnými systémami. Vytvárajú, zbierajú, triedia, prenášajú, spracovávajú a využívajú informácie, aby ich odovzdávali ďalej buď podriadeným alebo iným spolupracovníkom či partnerom.

Rozdeľujeme ich na:

- manažér ako monitor - zabezpečuje sledovanie a vyhľadávanie informácií z interných a externých zdrojov,
 - manažér ako šíriteľ – zabezpečuje poskytovanie informácií potrebných pre prácu podriadených,
 - manažér ako hovorca – zabezpečuje externú komunikáciu organizácie.
3. Role rozhodovacie – sú považované za typické pre riadiacich pracovníkov. Manažéri vyberajú jedno z prístupných riešení na vzniknutú rozhodovaciu situáciu v riadiacom procese. Oboznamujú a kontrolujú plnenie riešenia podriadenými.

Patrí tu nasledovné členenie:

- manažér ako podnikateľ – pracuje na zdokonaľovaní činnosti riadenia organizácie,
- manažér ako riešiteľ – zabezpečuje opatrenia a nápravu vzniknutých porúch,
- manažér ako distribútor – zabezpečuje kvalitu a kvantitu využívaných zdrojov organizácie,
- manažér ako vyjednávač – vyjednáva v mene organizácie v externom prostredí s inými organizáciami a v internom prostredí v rámci určitej organizačnej jednotky (Hittmár, 2006; Mintzberg, 2013).



Obr. 3: Roly manažéra a ich vzájomná previazanosť

Zdroj: Sedlák, M. Základy manažmentu, 2012

Manažérske role sú nevyhnutné a tvoria jeden celok. Márne by sme pri manažérskej práci hľadali hranicu, ktorá oddeľuje jednotlivé role od seba. Činnosti jednotlivých rolí sa prekrývajú a vytvárajú určitý mix rolí, ktoré definujú manažérsku prácu. Význam každej role je ovplyvňovaný viacerými činiteľmi ako napr. individuálnosť, osobnostný štýl, zameranie organizácie a v neposlednom rade stupeň riadenia manažéra. Súbor manažérskych rolí môžeme pretlmočiť aj prostredníctvom manažérskych funkcií na čo by sme nemali zabúdať (Majtan a kol., 2016).

Viacero manažérskych rolí závisí podľa Sedláka (2007) nie len od manažérov ale aj od vzniknutých sústavne sa meniacich situácií. Preto uvádza, že pri manažérskych rolách musíme klásť dôraz na uplatňovanie tzv. situačného prístupu.

1.4 ROZHODOVANIE V MANAŽMENTE

Rozhodovanie patrí k neoddeliteľnej časti každodenného života človeka. Každí z nás sa neustále o niečom rozhoduje. Prácu manažérov však rozhodovanie ovplyvňuje trochu inak. Manažéri sa každodenne stretávajú s mnohými situáciami kedy sa musia rozhodnúť. Ich rozhodnutie ovplyvňuje dosahovanie cieľov organizácie, za ktoré preberá manažér zodpovednosť aj v prípade zlého rozhodnutia (Blažek, 2011).

Najvýraznejšou časťou obsahu a podstaty manažmentu je rozhodovanie. Patrí medzi najnáročnejšie a najdôležitejšie funkcie manažmentu. Kvalita vykonávania rozhodovacích činností ovplyvňuje úspešnosť manažmentu každého podniku (Hittmár, 2006).

Rozhodovanie patrí medzi jednu z najvýznamnejších činností, ktoré sú uskutočňované manažérmi v rámci manažmentu. Možno ho chápať ako jadro riadenia. Niektoré pojmy riadenia rozdeľujú manažérske funkcie na dve skupiny. Prvá skupina sú sekvenčné manažérske funkcie vykonávané v časovom slede a zahŕňujú plánovanie, organizovanie, výber a roztriedenie pracovníkov, vedenie ľudí a kontrolu. Druhou skupinou sú funkcie, ktoré prebiehajú priebežne a dopĺňajú sekvenčné manažérske funkcie. Patria k nim analýzy činností, komunikácia a rozhodovanie (Fotr, Švecová a kol., 2010).

Rozhodovanie podľa Sedláka (2009) je možné definovať ako činnosť, ktorá problém určuje, analyzuje a vytvára možné varianty pre ich riešenie. Podľa určitých kritérií následne vyberá najvhodnejší spôsob riešenia.

Podľa Vodáčka a Vodáčkovej (2013) je rozhodovanie výber medzi možnosťami riešenia. Minimálne musia byť dve možnosti na rozhodovanie. Znamená to overenie zistených podmienok, či je možné realizovať ciele. Výsledkom procesu je voľba možností rozhodnutia s ich realizáciou.

Rozhodovanie je autormi Závadským a Koval'ovou (2011) definované ako logicky proces, v ktorom ten kto v danej situácii rozhoduje nesie za výber rozhodnutia zodpovednosť. Manažéri v rozhodovaní musia určiť kto, kedy, ako a čo má vykonávať aby sa naplňali ciele organizácie.

Rozhodovanie manažéra môžeme chápať ako určitý proces, v ktorom manažér rieši vzniknuté problémy v organizácii. Hlavnou jeho úlohou nie je iba sústredenie sa na prijatie

rozhodnutia, ale dôležitejšie je ako chce manažér vzniknutý problém vyriešiť (Papula, Papulová, 2014).

Výber a hľadanie efektívnych a úspešných stratégií je dôležitým princípom rozhodovania. Rozhodovanie nie je prítomné len v poslednej fáze rozhodovania, kedy vybranú stratégiu aplikujeme ale prechádza všetkými fázami v presnom poradí. Na začiatku si identifikujeme problém a formulujeme ciele na ktoré sa bude vzťahovať celý proces (Sedlák, Líšková, 2015).

Rozhodovací proces chápeme ako proces riadenia rozhodovacích problémov, čiže problémov v organizácií, ktoré majú viac alternatív na riešenie. Základnou vlastnosťou rozhodovania je proces voľby, posudzovanie jednotlivých alternatív a výber rozhodnutia. Rozhodovací proces ovplyvňujú určité faktory, ktorými sú napr.:

- rozhodovací problém,
- charakter a závažnosť rozhodovacieho problému,
- podmienky pre rozhodovanie akými sú čas, miera rizika a pod.,
- osobnosť manažéra,
- prístupy, štýly a hodnotenie manažéra,
- minulé skúsenosti manažéra (Veber a kol., 2009).

Pri manažérskom rozhodovaní podľa subjektu hovoríme o individuálnom rozhodovaní, ktoré je označujeme aj ako rýchle rozhodovanie, kedy rozhodovanie je nie zložité ani náročné. Tento typ sa vyznačuje individuálnou zodpovednosťou manažéra za prijatie rozhodnutia. Subjektivismus patrí k jedným z nevýhod pri individuálnom rozhodovaní. Naopak u kolektívneho rozhodovania ide o kolektívne posúdenie potrebné pri rozhodovaní o vážnych otázkach v organizácií. Avšak nevýhodou tohto rozhodovania je, že nie je rýchle a vyžaduje sa u neho časová náročnosť (Šolc, 2010).

Na základe miery informatívnosti stavov okolia rozhodovanie za určitých podmienok rozoznávame:

- rozhodovanie v podmienkach istoty,
- rozhodovanie v podmienkach neistoty,
- rozhodovanie v podmienkach neurčitosti.

Rozhodovanie v podmienkach istoty vychádza z plnej informatívnosti a racionality manažéra, ktorý musí poznať všetky alternatívy a dôsledky okolia. Úlohou manažéra je

teda zvoliť alternatívu s najvyššou hodnotou úžitku. Pri rozhodovaní v podmienkach neistoty manažér pozná iba jednotlivé alternatívy a určité stavy okolia. Avšak nevie úplne odhadnúť, ktorý z daných stavov okolia skutočne nastane. Keď hovoríme o rozhodovaní v podmienkach neurčitosti manažér nevie určiť pravdepodobnosť výskytu stavov okolia ani ich alternatívy na základe jeho neinformovanosti.

Pri postupe rozhodovania sa manažérske rozhodovanie špecifikuje na:

- rozhodnutia a rozhodovanie programované,
- rozhodnutia a rozhodovanie neprogramované.

Pod pojmom programové rozhodovanie rozumieme postup riešenia, ktorý treba dodržať ak máme dospieť k rozhodnutiu. Väčšinou ak je známy program riešenia vedie to k jednému rozhodnutiu. Patria k nim rozhodnutia, ktoré sú opakovateľné a rutinné. Vykonávajú ich najmä línioví manažéri organizačných jednotiek. Neprogramové rozhodovanie sa týka riešení nových rozhodovacích problémov, ktoré organizácia ešte neriešila a ich vyriešenie si vyžaduje veľkú tvorivosť manažéra. Rozhodnutie vytvára na základe intuície a svojich predchádzajúcich skúsenosti (Šolc, 2010).

1.5 KOGNITÍVNA MAPA

Britský spisovateľ psychologickej literatúry a výchovný poradca, ktorý sa stal uznávanou autoritou v oblasti mozgu a učenia Tony Buzan vynášiel v 60. rokoch 20. storočia myšlienkové mapy a predstavil ich ako najlepšieho pomocníka pri premýšľaní. Neustálym štúdiom zaoberajúcim sa myslením a mozgom dospel k záveru, že ľudský mozog najlepšie funguje ak spolupracujú jeho rozličné časti spolu. Myšlienkové mapy sú podľa neho inšpirované lúčovým myslením, tieto lúče vychádzajú z centrálného pojmu od ktorého sa vytvárajú asociácie a stávajú sa nasledovným potencionálnym stredom. Myšlienkové mapy sú odrazom myšlienok v našom mozgu. V mozgu sa nachádza neurón, ktorý vysiela signál zapamätania si jednotlivých asociácií a prepojenia medzi nimi aj po dlhšom čase. Vytváranie myšlienkových máp je kreatívny proces, ktorý pomáha organizovať myšlienky a plánovať do budúcnosti (Buzan, 2012).

Využitie kognitívnych máp ma uplatnenie v rôznych oblastiach ako je psychológia, vzdelávanie, manažment alebo literárna veda. Vo všetkých vymenovaných oblastiach pomáha analyzovať a vizualizovať informácie a vzťahy medzi nimi (Kuzmíková, 2021).

Kognitívne mapy alebo inak povedané myšlienkové mapy sú jedným z spôsobov záznamu informácií, ktoré sa zakladajú na zložení pamäťových vzorcov, podľa ktorých sa informácie triedia. Princíp myšlienkových máp vychádza zo štruktúry nášho mozgu. Preukázané je, že mentálne funkcie mozgu sú rozdelené do ľavej a pravej hemisféry a každá z nich má iné funkcie. Prepojenie hemisfér umožňuje výmenu informácií, spoluprácu a vytváranie celistvého obrazu. Kognitívna mapa sa môže používať na zápisy poznatkov z prezentácií, na zachytenie informácií, na prípravu k prezentácií, na plánovanie, na riešenie problémov, na vytváranie postupov a mnoho ďalšieho (Mikuláščík, 2015).

Poradca a školiteľ v oblasti myšlienkového mapovania v Buzanovom centre v Poole Müller (2013) charakterizoval sedem hlavných oblastí využívania kognitívnej mapy:

- nájdenie nápadov,
- štruktúrované informácie,
- robenie poznámok a zápiskov,
- časové plánovanie,
- riadenie projektov,
- pripravovanie prezentácie,
- záznam schôdzok a diskusií.

Kognitívne mapy charakterizujeme ako grafický nástroj na zobrazenie štruktúry rozhodovacieho problému. Podporujú identifikáciu základných prvkov a zobrazujú vzájomné väzby. Pri vytváraní kognitívnej mapy sa uplatňuje individuálnosť, to ako subjekt vníma a vidí štruktúru a súvislosti vo svojej myslí. Princípom individuálnosti sa mapa pre svojho tvorca stáva užitočnou názornou ukážkou pochopenia a ujasnenia riešeného problému.

Pri tvorbe myšlienkových máp je dôležité zachovať postupnosť krokov:

- na začiatku identifikovať prvky súvislosti riešeného problému, ktoré rozhodovateľ považuje za dôležité,
- ďalším krokom je vytvoriť skupinu prvkov a ich kategorizáciu,

2 CIEĽ, POUŽITÉ METÓDY A MATERIÁL

Hlavný cieľ diplomovej práce je zhodnotiť problematiku manažérskeho rozhodovania z teoretického aj praktického hľadiska. Následne spracovať a aplikovať kognitívnu mapu do práce manažérov v konkrétnom podniku s účelom zlepšenia rozhodovacieho procesu.

Aby sme naplnili hlavný cieľ diplomovej práce musíme použiť čiastkové ciele, ktoré sme spracovali do nasledujúcich bodov:

- Zozbieranie a preštudovanie poznatkov z odbornej literatúry, ktoré sa týkajú problematiky manažmentu, manažérskeho rozhodovania, osobnosti manažéra, manažérskej sociológie, manažérskej psychológie a kognitívnych máp,
- Výber konkrétneho podniku pre aplikáciu analýzy problematiky manažérskeho rozhodovania,
- Predstavenie vybraného podniku jeho predmet podnikania, história, poskytované služby a pod.,
- Získanie potrebných informácií o rozhodovaní z podniku pomocou rozhovoru s manažérmi a dotazníkového prieskumu,
- Zhrnutie získaných informácií a poznatkov z rozhovoru a dotazníkového prieskumu a následné spracovanie návrhov a odporúčaní pre zlepšenie manažérskeho rozhodovania v podniku.

V predkladanej diplomovej práci sme použili metódy ako selekcia, analýza, komparácia, dotazníkový prieskum, dedukcia, indukcia a syntéza.

Metodologický postup pri realizovaní diplomovej práce je nasledovný Metódu selekcie a analýzy sme využívali v prvej časti diplomovej práce kde sme z vybranej odbornej literatúry selektovali zdroje a poznatky, ktoré sa týkali našej problematiky. Metódu analýzy a komparácie sme využívali pri výbere teoretického základu našej práce. Po vypracovaní teoretickej časti sme pristúpili k analýze manažérskeho rozhodovania. Analytickú časť sme vykonávali pomocou dotazníkového prieskumu, ktorý sme uskutočňovali v júni 2024. Zúčastnilo sa ho 45 respondentov. Z toho bolo 9 manažérov a 35 zamestnancov. Na základe nízkeho počtu manažérov v podniku sme pristúpili na fakt, že dotazník sme rozposielali na vyplnenie všetkým zamestnancov. Zistili sme tak prehľad o manažérskom rozhodovaní, nie

len z pohľadu manažérov ale aj z pohľadu zamestnancov ako vnímajú rozhodovanie. Otázky v dotazníku boli kladené anonymne. Prvá časť dotazníka sa zameriavala na pohlavie, vzdelanie, vek, pozíciu. Druhá časť dotazníka sa zameriavala na zistenie informácií v oblasti rozhodovania sa a využívania kognitívnej mapy v vybranom podniku. Na základe získaných poznatkov z dotazníkového prieskumu sme pokračovali metódou syntézy, aby sme zhodnotili rozhodovanie vo vybranom podniku. Po zhodnotení získaných poznatkov nasledovala formulácia návrhov a odporúčaní pre podnik na zlepšenie rozhodovacieho procesu a na to sme využívali metódu dedukcie. V neposlednom rade nasledovala formulácia záverov, v ktorej sme tiež využívali metódu dedukcie. Metódu indukcie sme využívali pri písaní celej diplomovej práce od teoretickej časti cez návrhy a odporúčania až ku formulácií záveru.

3 ANALÝZA ASPEKTOV ROZHODOVANIA MANAŽÉRA

V tretej časti diplomovej práce sa zameriame na analýzu aspektov rozhodovania vo vybranom podnikateľskom subjekte. Predmetom skúmania bude rozhodovanie v manažmente a vnímanie rozhodovania manažérov podniku manažérmi a aj pohľad zo strany zamestnancov. Rozoberieme si aj rozhodovacie role a štýly uplatňované vo vybranom podniku.

3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Na vytvorenie analýzy pre rozhodovanie v manažmente sme si vybrali podnik Hotel Sorea Trigan, ktorý je zameraný na poskytovanie ubytovacích služieb. Hotel je situovaný v jednom z najväčších centier cestovného ruchu vo Vysokých Tatrách, ktorým je Štrbské Pleso. Nachádza sa na mieste kde v roku 1905 banskobystričský architekt Karol Móry ako prvý postavil Hotel Móry a umelé jazero Nové Štrbské Pleso, čím položil základy tejto osady. Z histórie hotela vieme len toľko, že v roku 1950 sa hotel Móry zmenil na obrovskú zotavovňu Baník. Začiatkom 70-tých rokov minulého storočia zotavovňa prešla stavebnými úpravami. Na jej mieste v roku 1979 vyrástla obrovská nová zotavovňa ROH Baník, ktorá je v súčasnosti moderný hotel Sorea Trigan.

Hotel Sorea Trigan patrí pod sieť hotelovej spoločnosti SOREA, ktorá vznikla v roku 1993. Spoločnosť ma svoje hotely rozmiestnené vo viacerých oblastiach Slovenska. Disponuje 11 hotelmi s približnou kapacitou 3500 lôžok. Spoločnosť SOREA preto patrí, k jednej z najvýznamnejších subjektov cestovného ruchu.

Hotel je výrazný svojim hranatým tvarom a ružovou fasádou, ktorý je možné vidieť už z diaľky pri ceste autom, vlakom, električkou alebo prípadne zubačkou. Možno ho vidieť pri pohľade zo strany Vysokých Tatier alebo zo strany obce Štrba.

Pred viac ako 10-timi rokmi hotel niesol meno Baník, ktoré bolo prevzaté zo zotavovne, ktorá sa na jeho mieste nachádzala v minulosti. Názov hotela sa zmenil s veľkou rekonštrukciou, ktorá prebiehala v roku 2012. Najväčšou zmenou, ktorá prebehla počas

rekonštrukcie bolo pristavenie wellness a bazéna ku základu hotela. Ďalšími zmenami, ktoré sa udiali bolo pribudnutie panoramatického výťahu s výhľadom na štíty Vysokých Tatier. Rekonštrukciou prešli aj jednotlivé úseky hotela ako napr. vstupná hala, jedáleň, kuchyňa, recepcia, detský kútik a lobby bar.



Obr. 5: Niekdajší hotel Baník pred rekonštrukciou

Zdroj: <https://www.sorea.sk/vysoke-tatry/hotel-sorea-trigan/galeria/>



Obr. 6: Hotel Trigan po rekonštrukcii

Zdroj: <https://www.sorea.sk/vysoke-tatry/hotel-sorea-trigan/galeria/>

Na obrázku 5 môžeme vidieť hotel ako vyzeral pred vykonaním rekonštrukcie. Obrázok 6 už zobrazuje hotel po vykonaní rozsiahlej rekonštrukcie. Ako sme uvádzali vyššie pred pár rokmi hotel niesol názov Baník, no úspešnou rekonštrukciou sa nezmenila iba vizuálna stránka hotela ale aj jej názov. Momentálne má hotel názov Sorea Trigan. Jeho názov vznikol z časti klesajúceho Hrebeňa Bášt, ktorý je posledným vrcholom Patrie s nadmorskou výškou 1481 metrov.

Ku predmetu podnikania hotela Sorea Trigan môžeme zaradiť:

- poskytovanie ubytovacích služieb,
- poskytovanie stravovacích služieb,
- poskytovanie kongresových miestností na organizáciu rôznych školení a konferencií,
- poskytovanie wellness služieb.

Na základe predmetu podnikania hotela môžeme určiť jeho cieľovú skupinu zákazníkov, ktorý hotel navštevujú za účelom:

- rodinných pobytov,
- relaxačno-regeneračných pobytov,
- turistických pobytov,
- športových sústreďení,
- pobytov pre organizácie, ktoré uskutočňujú školenia a kongresy.

Hotel tiež ponúka pobyty s plnou alebo polpenziou, parkovacie miesta a internetové pripojenie.

Pre svojich zákazníkov ma hotel k dispozícii:

- jednolôžkové alebo dvojlôžkové izby,
- rodinné izby,
- apartmány,
- izby s bezbariérovým prístupom pre hendikepovaných.

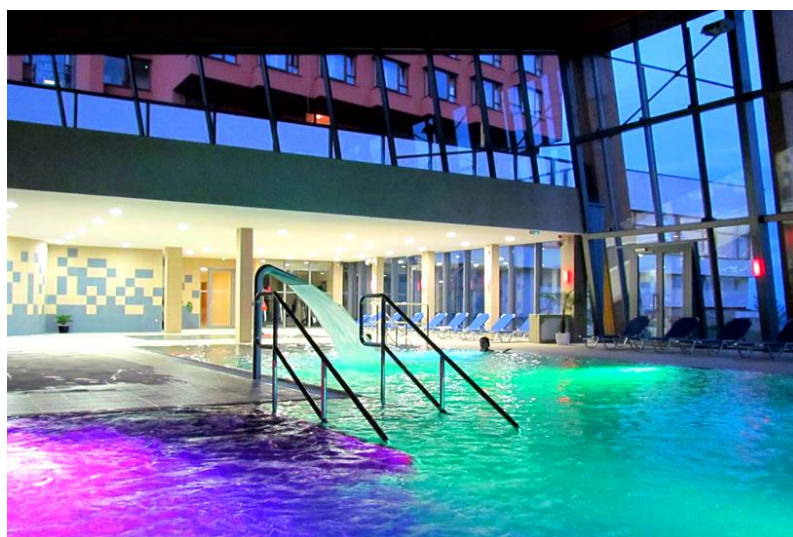
Každá hotelová izba, ktorá je zobrazená na obrázku 7 je vybavená telefónom, toaletou, kúpeľňou, televízorom a internetovým pripojením. Pre rodiny, ktoré sa v hoteli ubytujú majú k dispozícii možnosť požičania detskej postieľky. Hotel poskytuje pre svojich klientov aj ubytovanie s ich domácimi miláčikmi. Každí, kto sa chce v hoteli ubytovať ma možnosť na ich internetovej stránke vidieť vizualizáciu izby pomocou google map.

Zákazníci si tak môžu pozrieť ako vyzerá hotel z vnútra. Poskytujú nie len vizualizáciu izieb ale aj lobby baru, recepcie alebo kongresových miestností. Na základe toho sa vedľa lepšie rozhodnúť, či využijú služby hotela. Okrem služieb wellness sveta, ktorý môžeme vidieť na obrázku 8 sa v hoteli nachádza aj dobré vybavená posilňovňa, v ktorej si každý milovník fitness centra príde na svoje. Wellness centrum je vybavené bazénom, saunami viacerých druhou a poskytovaním masáží.



***Obr. 7:** Vizualná prehliadka izby*

Zdroj: <https://www.sorea.sk/vysoke-tatry/hotel-sorea-trigan/galeria/>



***Obr. 8:** Svet wellness a regenerácie*

Zdroj: <https://www.sorea.sk/vysoke-tatry/hotel-sorea-trigan/galeria/>

Hotel je priateľský k deťom preto je vybavený detským kútikom, detským bazénom, stoličkami a tiež detským menu v hotelovej reštaurácii. Rodinné izby sú vybavené plienkami, detskou kozmetikou, nočníkmi, ohrievačom fliaš a ďalšími výhodami. Počas celých prázdnin je deťom poskytnutý animačný program a rôzne aktivity, ktoré nie sú len pre deti samotné ale aj ich rodičov. Na základe programu s názvom Vstúpte s dieťaťom získal hotel Trigan certifikát Zariadenia priateľského k deťom, ktorý zobrazujeme na obrázku 9. Platnosť získaného certifikátu nie je celoživotná ale posudzuje sa v rámci stavu hodnotených služieb, ktoré kontroluje Únia materských centier.



Obr. 9: Ocenenie zariadenia priateľského k deťom a rodinám

Zdroj: <https://www.sorea.sk/vysoke-tatry/hotel-sorea-trigan/>

Okrem ocenenia zariadenia priateľského k deťom a rodine získala spoločnosť Sorea množstvo iných ocenení. K najznámejším patrí napríklad Slovak Business Superbrands alebo Naj zamestnávateľ.

3.2 ROZHODOVANIE MANAŽÉROV V PRAXI

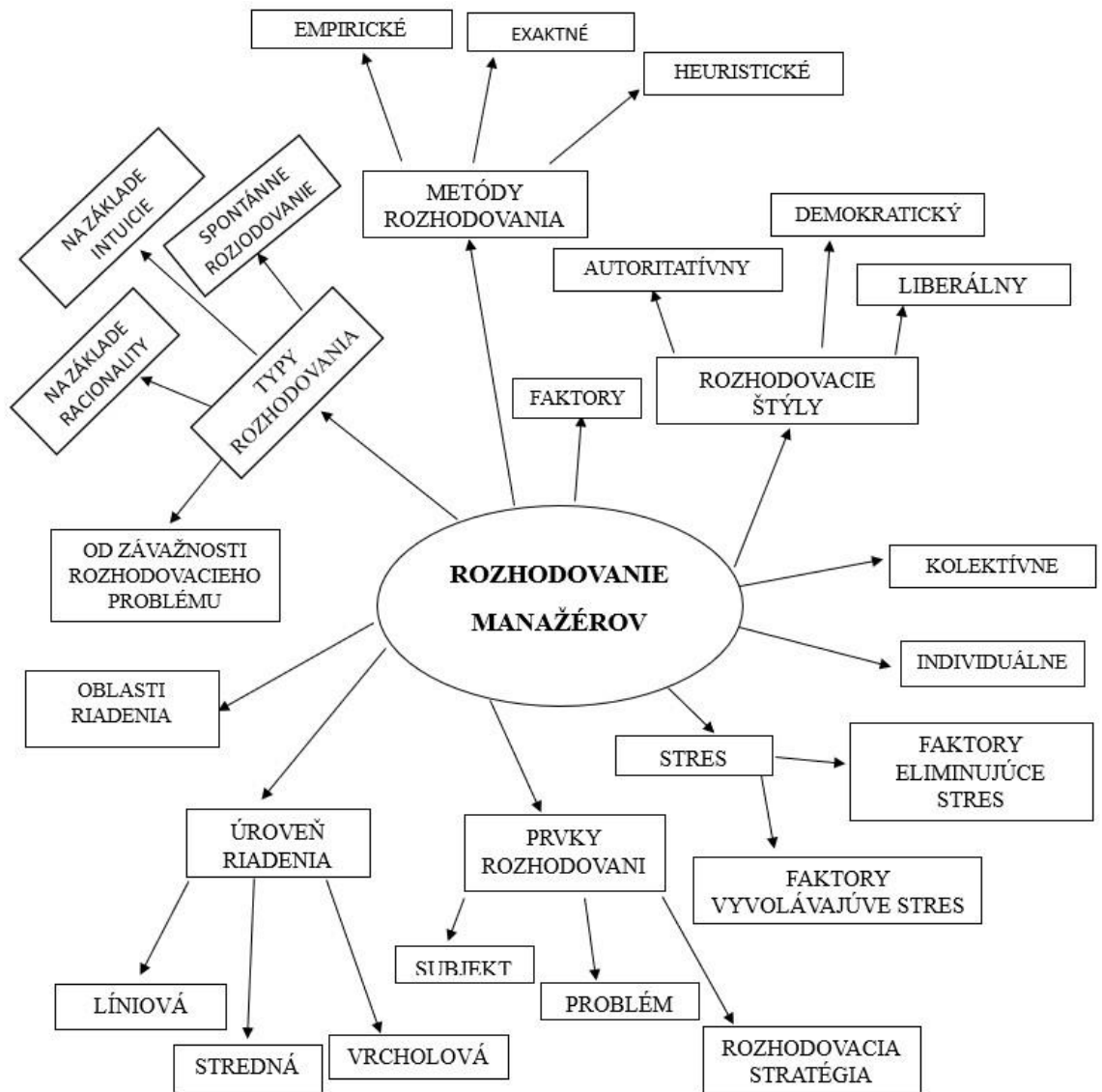
Rozhodovanie manažéra patrí medzi jeden z najdôležitejších aspektov pri výkone ich práce. Na základe vykonávania rozhodnutí vedia manažéri ovplyvniť úspech alebo neúspech organizácie, v ktorej pôsobia. Manažéri sú ľudia, ktorí každodenne sa stretávajú s mnohými situáciami, ktoré musia vyriešiť. Ako realizátori každodenných rozhodnutí nie sú zodpovední iba za svoju prácu a činnosti, ale aj za prácu a výsledky svojich podriadených. K predmetu rozhodovania manažérov môžeme zaradiť rôzne rozhodovacie problémy, ktoré súvisia s oblasťou ich pôsobenia v podniku.

V každom podniku pôsobia manažéri na rôznych úrovniach riadenia. Prvá úroveň je vykonávaná tzv. líniovými manažérmi. K ich každodenným úlohám patrí riadenie výkonných zamestnancov. Väčšinou sa títo manažéri stretávajú s rovnakými typmi rozhodovacích problémov, kedy niektorí z nich už majú vypracované určité postupy a metódy na ich riešenie. Ďalšou úrovňou riadenia podniku je stredná úroveň, ktorá je vykonávaná strednými manažérmi. Úlohou týchto manažérov je zabezpečovať a koordinovať líniových manažérov s cieľom bezchybného chodu jednotlivých úsekov podniku, čo vedie k jeho celkovému úspechu a udržateľnosti na trhu. Manažéri strednej úrovne sa v praxi stretávajú s rozhodovacími problémami rutinného charakteru ale aj s novými problémami, pri ktorých musia využiť nové poznatky, metódy, prvky a podobne. Poslednou a najvyššou úrovňou riadenia je vrcholová úroveň vykonávaná vrcholovými manažérmi. Ich rozhodovacie problémy sú rozsiahle a vyžadujú si v mnohých prípadoch uplatnenie úplne jedinečných prístupov, metód a spôsobov ich riešenia. Manažéri na tejto úrovni riadenia rozhodujú o strategických a dlhodobých zámerov smerovania a rozvoju podniku.

Rozhodovanie manažérov vnímame ako výber a prijatie rôznych alternatív a kritérií rozhodovacích problémov. Väčšinou ale nevidíme ten zložitý proces, ktorý tomu prednáša. Každý rozhodovací problém a následne jeho riešenie si vyžaduje zber a identifikáciu informácií potrebných na vytvorenie rôznych alternatív na výber riešenia daného problému. Manažéri pri rozhodovaní využívajú rôzne nástroje, metódy a spôsoby podporujúce správne pochopenie riešeného problému čím si vedia uľahčiť jeho vyriešenie.

Manažérov pri ich práci stretávajú rôzne situácie, na ktoré každý z nich reaguje inak, tým pádom zastáva inú manažérsku rolu. Medzi tie najdôležitejšie zaraďujeme role

informačné, interpersonálne a rozhodovacie. Rozhodovacie role sa ďalej členia na základe toho čo je predmetom rozhodovania manažéra. Hovoríme tak o roli podnikateľa, riešiteľa porúch, distribútora informácií a vyjednávača. Manažéri vo svojej práci uplatňujú rôzne rozhodovacie štýly. Môžu sa rozhodovať individuálne alebo kolektívne v závislosti od vzniknutej situácie.



Obr. 10: Kognitívna mapa pre charakteristiku manažérskeho rozhodovania

Zdroj: Vlastné spracovanie

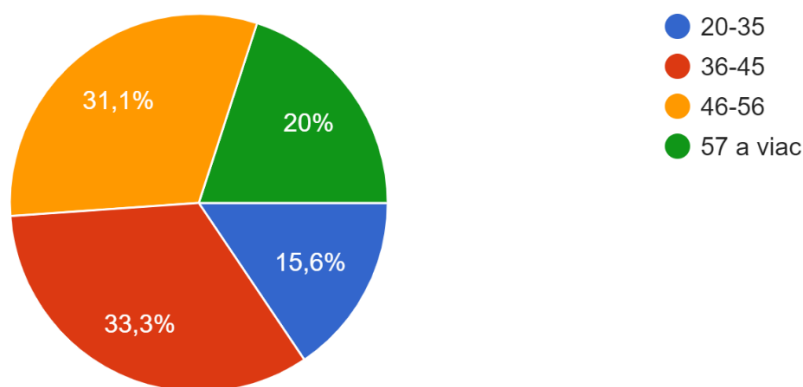
Rozhodovanie manažéra v praxi sme prehľadne znázornili na obrázku 10. Obrázok 10 znázorňuje charakteristiku manažérskeho rozhodovania pomocou kognitívnej mapy. Znázorňujeme v nej aspekty rozhodovania manažéra, ktorý je nositeľom rozhodovania. Preto sme ho umiestili do stredu našej kognitívnej mapy. Od manažéra ďalej znázorňujeme aspekty, ktoré ovplyvňujú jeho rozhodovanie v podnikoch. Ako sme už vyššie spomínali, každý manažér využíva iné spôsoby, nástroje a metódy uplatňované pri riešení a výbere alternatív rozhodovacích problémov. Každí manažér uplatňuje iný štýl rozhodovania a zastáva inú manažérsku rolu. Môžeme povedať, že proces rozhodovania manažéra je zložitý proces. Jeho hlavným negatívnym faktorom ovplyvňujúcim manažérov je stres. Stres vplýva na manažérov z vonkajšieho ale aj vnútorného prostredia. Každodenne úlohy, veľká miera zodpovednosti, časová tieseň pri výkone práce, prepracovanosť, veľké množstvo povinností, malo oddychu, nekvalitný spánok a mnoho ďalších faktorov ovplyvňujúcich prácu manažérov podporujú vznik stresu. Stres nepriaznivo pôsobí na zdravie manažérov nie len ich fyzické ale aj psychické. Nadmerné množstvo stresu, dlhodobá psychická záťaž alebo prípadné vyhorenie manažéra obmedzujú jeho rozvoj a majú veľmi veľký dopad na výkon jeho práce. Každí manažér ak chce tomu predísť mal by venovať svoju pozornosť a zaujímať sa o činnosti, ktoré znižujú stres. Manažéri by si mali nájsť aktivity, ktoré sú pre nich vhodné a vykonávať ich vo svojom voľnom čase. Môžeme si uviesť pár aktivít, ktoré môžu pomôcť ako prevencia proti stresu. Sú to napríklad športové aktivity, meditácia, vizualizácia, čítanie kníh, duchovný rozvoj, afirmácie a iné. Uviedli sme si zopár aktivít, ktoré pomáhajú odbúrať stres a vyhnúť sa tak zdravotným problémom. Manažéri sú jedinečné osobnosti a preto nie každému by vyhovovali uvedené aktivity a je len na manažérovi aké aktivity si vyberie a bude ich praktizovať. Výsledkom akýchkoľvek praktizovaných aktivít na prevenciu stresu je aktívny a práce schopný manažér, ktorý plní nie len svoje ciele ale aj ciele podniku, v ktorom pôsobí.

3.3 VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

Pre vytvorenie analýzy manažérskeho rozhodovania a následného vypracovania kognitívnej mapy v podnikateľskom subjekte hotel Sorea Trigan sme získane informácie zistili na základe dotazníka.

Dotazník bol vytvorený anonymne a respondentom nezaberal veľa času. Cieľovou skupinou respondentov sa okrem manažérov hotela stali aj zamestnanci, ktorí tiež hodnotili rozhodovanie manažmentu. Keďže hotel Sorea Trigan disponuje malým počtom manažérov do analýzy sme zahrnuli aj zamestnancov hotela. Dotazník tak bol vytvorený základnými otázkami, ktoré sa zaoberali pohlavím, vekom, zastávanou funkciou v hoteli a vzdelaním. Ďalšie otázky do dotazníka sme štruktúrovali tak, aby boli ľahko zrozumiteľné aj pre zamestnancov podniku. Zamerané boli na uplatňované štýly rozhodovania v hoteli, na pracovné prostredie hotela, na spôsoby rozhodovania, na uplatňované metódy a na využívanie kognitívnej mapy v procese rozhodovania hotela. Všetky otázky boli uzatvorené a mali výber jednej alebo viacerých alternatív.

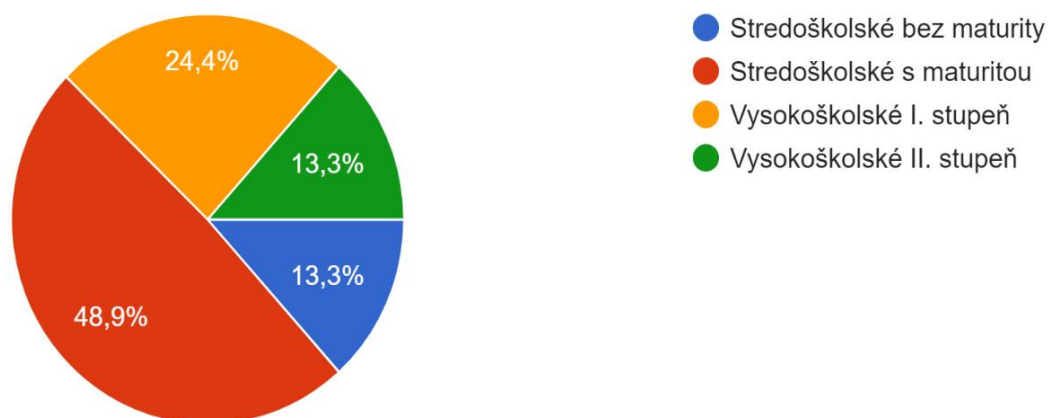
Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 45 respondentov. Z toho opýtaných bolo 8 manažérov, 35 zamestnancov a riaditeľ hotela. V hoteli viac prevláda na základe pohlavia ženská skupina, ktorá je v počte 28 žien. Mužskú skupinu hotela tvorí iba 17 mužov.



Graf 1: Veková štruktúra hotela

Zdroj: Vlastné spracovanie

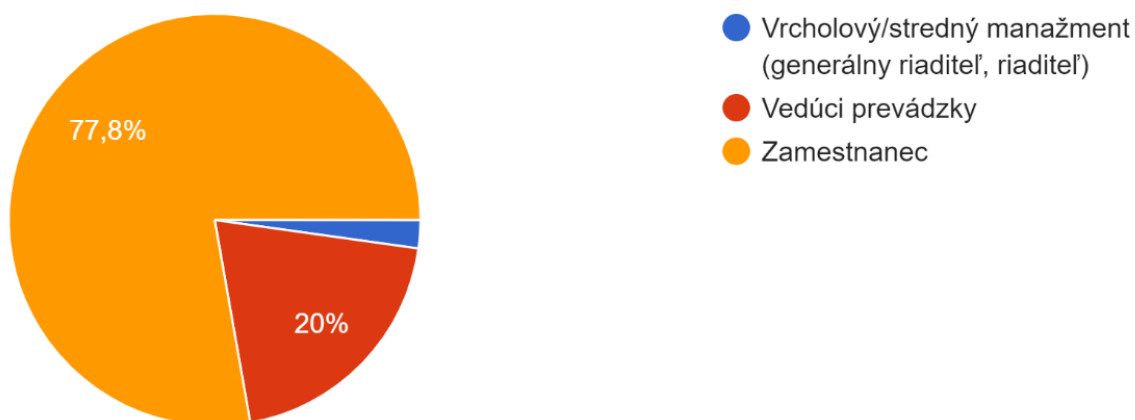
Z predchádzajúceho grafu 1 môžeme vidieť vekovú štruktúru hotelového personálu. Najväčšiu skupinu zastávajú pracovníci vo veku od 36-45 rokov čo môžeme považovať za najviac produktívny pracovný vek. Na druhej strane najnižšiu skupinu tvoria pracovníci vo veku od 20-35 rokov. Tretou najviac zastúpenou vekovou kategóriou sú pracovníci vo veku 46-56 rokov, ktorí majú najviac pracovných skúseností vo vykonávanej profesii.



Graf 2: *Dosiahnuté vzdelanie pracovníkov hotela*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe toho, že dotazníkového prieskumu sa zúčastnili aj zamestnanci môžeme v grafe 2 vidieť prevahu v ukončenom vzdelaní stredoškolskom s maturitou. Ukončené vzdelanie vysokoškolské I. stupňa a II. stupňa majú manažéri resp. vedúci pracovníci hotela a riaditeľka hotela. Hotel zamestnáva najmenej pracovníkov s ukončením vzdelaním stredoškolským bez maturity. Môžeme povedať, že hotel si dáva záležať na výbere zamestnancov s dosiahnutým vzdelaním stredoškolským s maturitou.



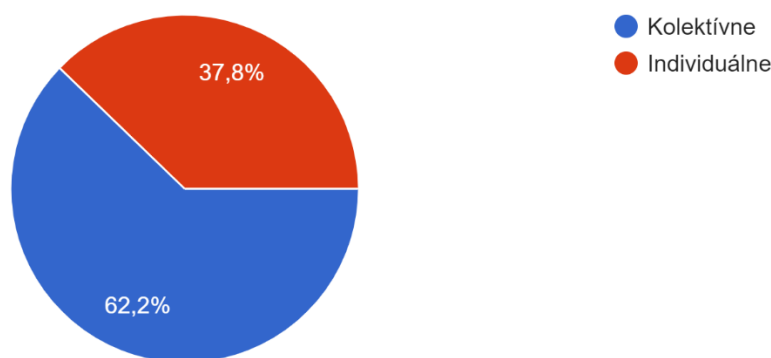
Graf 3: *Postavenie pracovníkov v hoteli*

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako znázorňujeme v grafe 3 najviac dopýtaných respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu boli zamestnanci v počte 35. Menej zastúpenou skupinou boli manažéri v počte 9 a 1 vrcholový manažér čiže riaditeľka hotela. Vyššie sme už uvádzali, že hotel má malý počet manažérov a preto sme do prieskumu zapojili aj zamestnancov pre lepšiu analýzu rozoberanej problematiky.

Prvú časť dotazníkového prieskumu zameranú na základné charakteristické otázky sme si vyššie rozobrali. Následne sa ideme pozrieť na druhú časť dotazníka, ktorá bola zameraná na otázky týkajúce sa rozhodovania manažérov a využívania kognitívnej mapy v rozhodovacom procese.

Prvá otázka druhej časti dotazníkového prieskumu bola zameraná na uplatňovanie rozhodovania opýtaných respondentov vo svojej profesii.

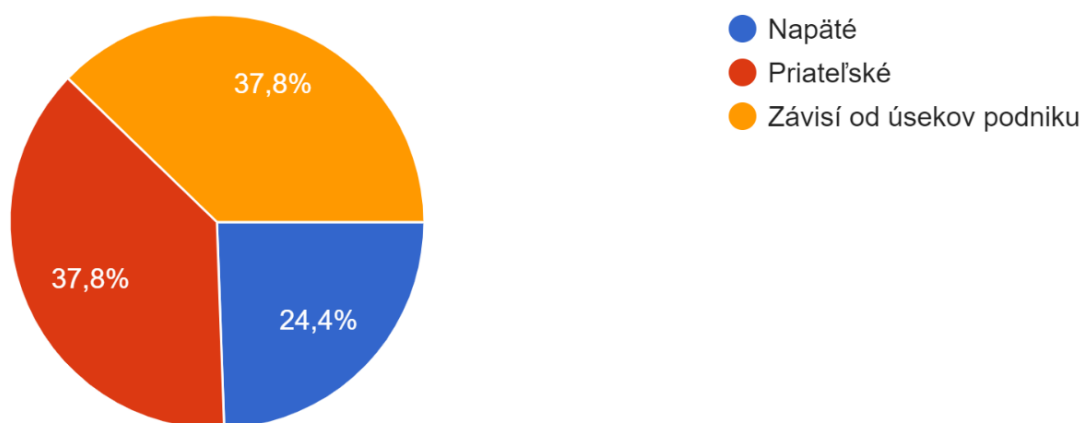


Graf 4: Uplatňované rozhodovanie pracovníkov vo svojej profesii

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu 4 nám vyplýva, že v hoteli prevláda kolektívne rozhodovanie čo uviedlo 62,2% respondentov. Ostatní respondenti si myslia, že v hoteli sa viac uplatňuje individuálne rozhodovanie s počtom 37,8% opýtaných.

Druhou otázkou sme chceli zistiť, ako sa pracovníkom pracuje v ich pracovnom prostredí a ako by svoje pracovné prostredie charakterizovali.

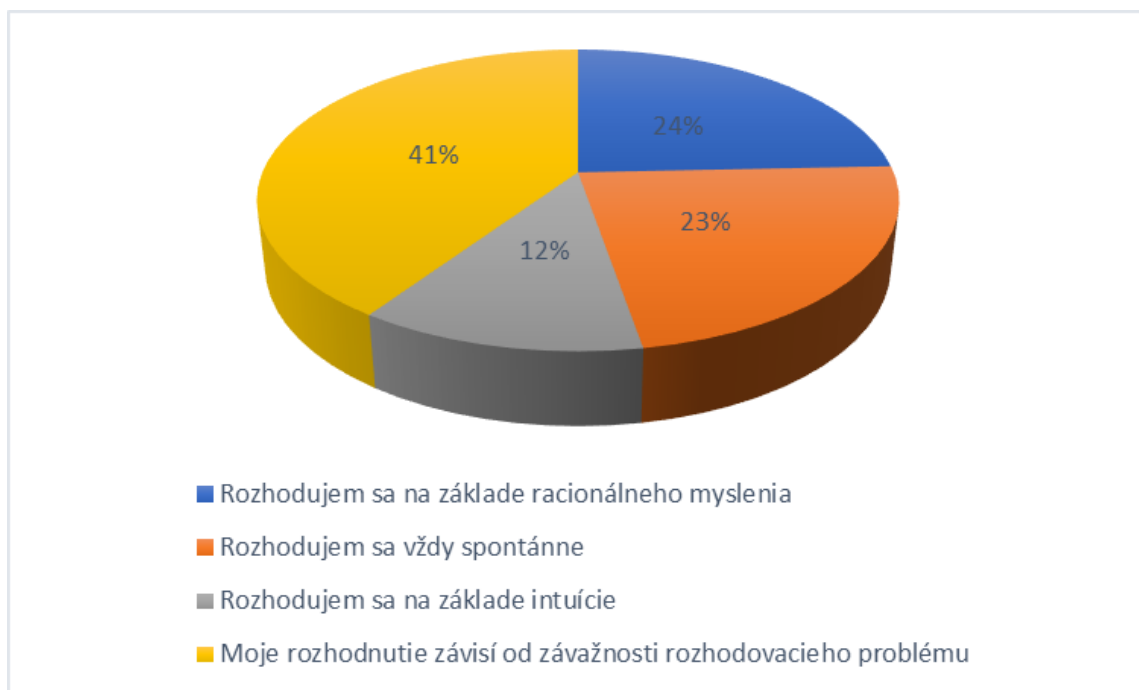


Graf 5: Pracovné prostredie podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sa uvádza v grafe 5 svoje pracovné prostredie považuje za priateľské 37,8% opýtaných pracovníkov hotela. S rovnakým percentuálnym počtom a to 37,8% pracovníkov hotela sa vyjadrilo, že ich pracovné prostredie závisí od jednotlivých úsekov hotela. Napäté pracovné prostredie hotela vidí 24,4% opýtaných zamestnancov. Vzhľadom k tomu, že hotel má v prevahe viac ženské pohlavie ako mužské výsledky dopadli celkom pozitívne. Pracovné prostredie sa tiež odráža od rozloženia jednotlivých zmien na rôznych úsekoch hotela. Niekedy stačí prehodiť zmeny pár zamestnancom a pracovné prostredie sa vie rýchlo zmeniť rôznym smerom. Pracovné prostredie úzko súvisí s vytváraním konfliktov a ich riešením medzi zamestnancami. Čím viac zamestnancov bude pracovné prostredie považovať za priateľské, tým menej sa budú vytvárať konflikty na pracoviskách a zabezpečí sa bezproblémový chod jednotlivých úsekov hotela.

Tretia otázka dotazníka sa zameriavala na spôsoby akým sa manažéri a zamestnanci hotela rozhodujú a ako by svoje rozhodovanie charakterizovali.

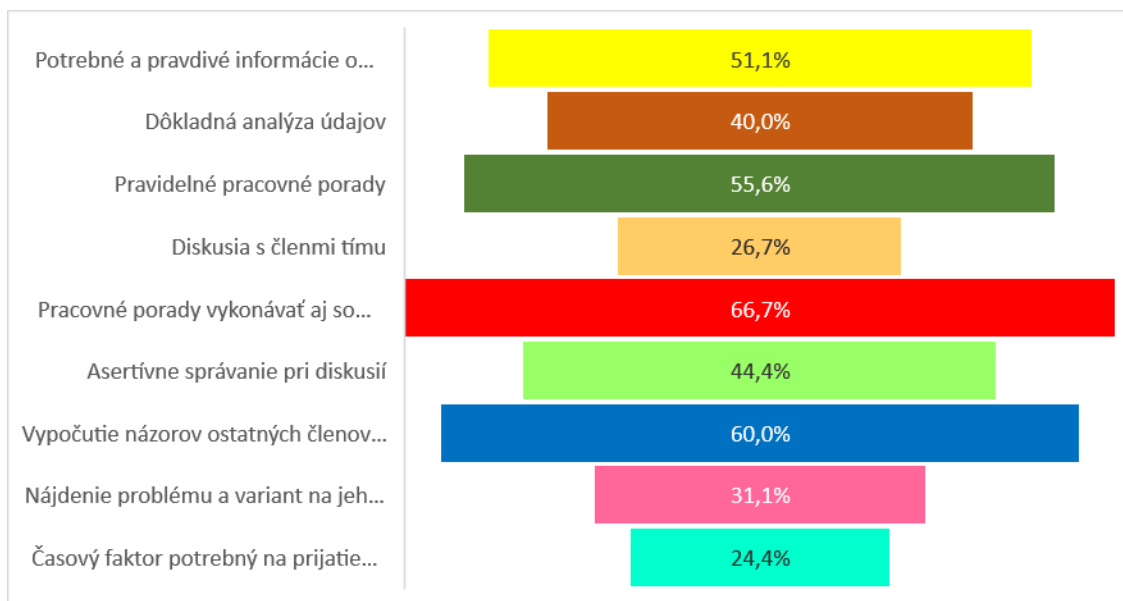


Graf 6: *Spôsob rozhodovania pracovníkov*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 6 znázorňuje spôsob akým sa manažéri ale aj zamestnanci podniku rozhodujú vo vzniknutých situáciách. 24% opýtaných respondentov zastávajú názor, že ich rozhodovanie prebieha na základe racionálneho myslenia. Od závažnosti rozhodovacieho problému sa rozhoduje 41% opýtaných respondentov. 12% získalo rozhodovanie na základe intuície respondentov a ďalších 23% zastáva názor, že sa rozhoduje spontánne.

Nasledujúci graf 7 nám priblíži odpovede respondentov na štvrtú otázku, ktorá sa týka aspektov využívaných v rozhodovaní. Respondenti dotazníka si v otázke vyberali viac možností, ktoré pri rozhodovaní považujú za dôležité.

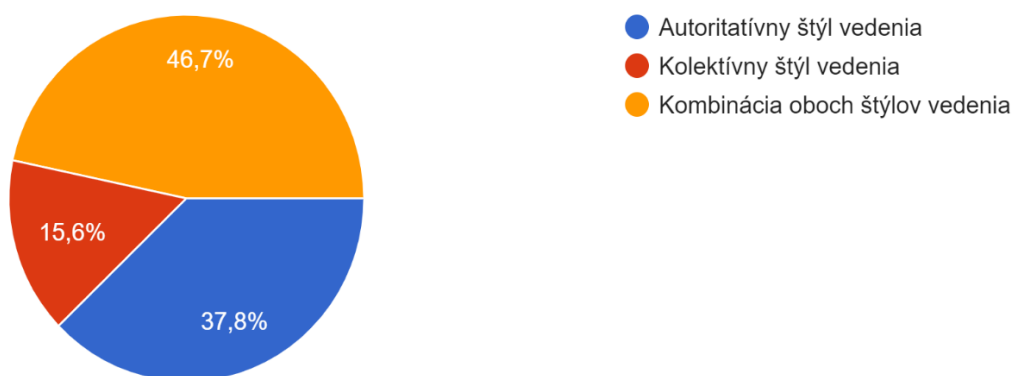


Graf 7: Dôležité aspekty v rozhodovaní

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme uvádzali vyššie graf 7 nám zobrazuje dôležité aspekty rozhodovania, ktoré považujú pracovníci hotela pri rozhodovaní za podstatné. Môžeme tak vidieť, že najväčšiu dôležitosť pripisujú podrobným a pravdivým informáciám riešeného problému, pravidelným pracovným poradám, vypočutiu názoru ostatných členov pracovného tímu a pracovnými poradami vykonávaným aj so zamestnancami. Za menej dôležité aspekty považujú analýzu, nájdenie problémov a variant ich riešenia a časový faktor. Do úvahy musíme vziať aj faktor väčšieho počtu respondentov medzi zamestnancami. Pre manažérov je veľmi dôležitý a stresujúci aspekt časového faktora potrebného pre výber správneho rozhodnutia. Dôkladnú analýzu hotela považujú za podstatnú iba pracovníci manažmentu a vedúci oddelení.

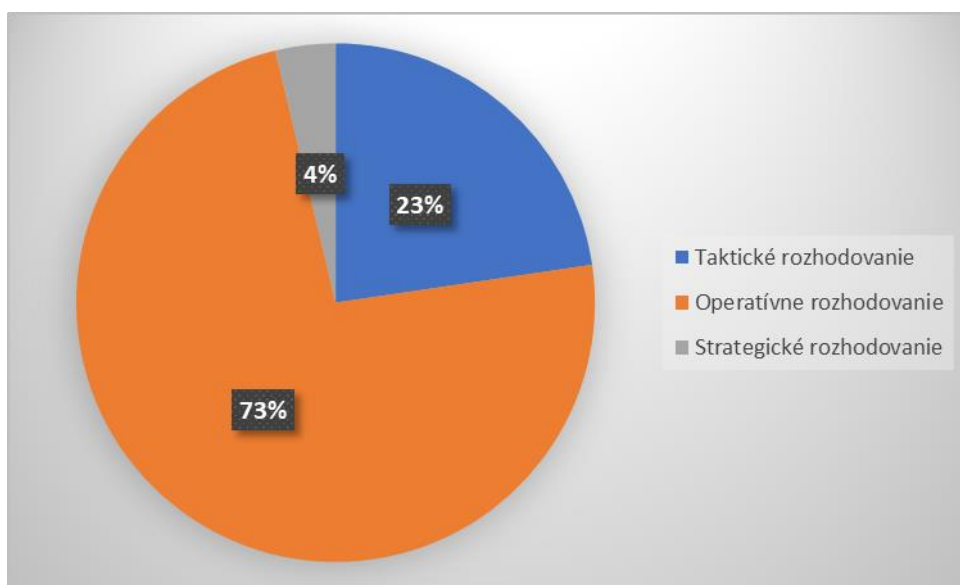
Piata otázka bola zameraná na štýl vedenia v hoteli. Z nasledujúceho grafu 8 môžeme povedať, že pracovníci hotela vnímajú štýly vedenia v troch smeroch. 37,8% opýtaných respondentov si myslí, že v podniku prevláda autoritatívny štýl vedenia. Na druhej strane 15,6% respondentov uviedlo, že v podniku prevláda kolektívny štýl vedenia. Najväčšia skupina s 46,7% uviedla, že podľa nich v hoteli prevláda kombinácia oboch štýlov vedenia.



Graf 8: Uplatňované štýly vedenia v hoteli

Zdroj: Vlastné spracovanie

Typy rozhodovania sú v podniku tak tiež dôležité, preto sa šiesta dotazníková otázka venovala tejto problematike. Skúmali sme ako sú na tom pracovníci hotela a či vôbec vedia aké je ich každodenné rozhodovanie.

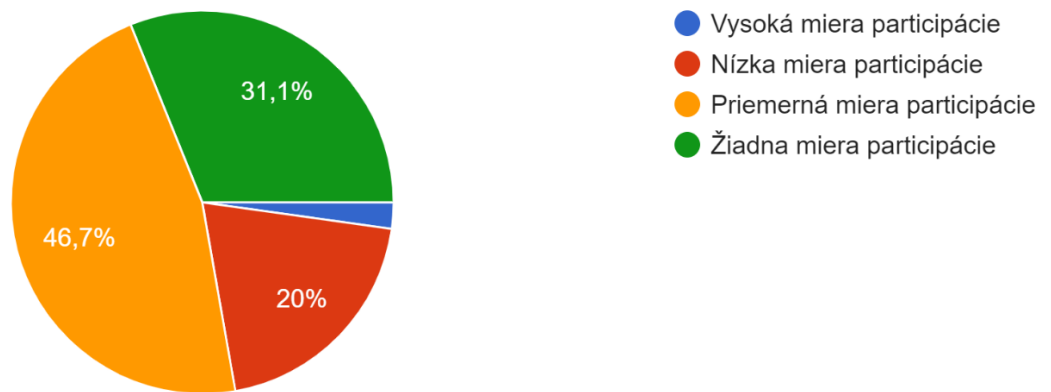


Graf 9: Typy vykonávaných rozhodovaní v hoteli

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na vysoký počet zamestnancov sa v hoteli podľa údajov z grafu 9 najviac využíva každodenné operatívne rozhodovanie. Druhú najpočetnejšiu časť tvorí taktické rozhodovanie, ktoré vykonávajú manažéri hotela. S najmenším počtom sa umiestnilo strategické rozhodovanie.

Siedma otázka, ktorá bola položená respondentom skúma mieru participácie pri rozhodovaní v hoteli.

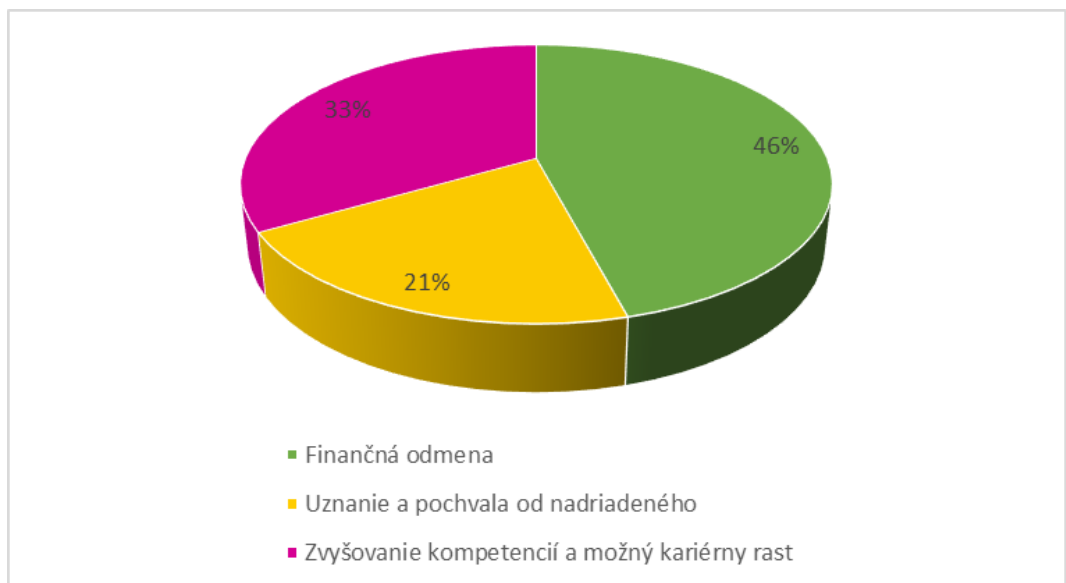


Graf 10: Miera participácie pri rozhodovaní v hoteli

Zdroj: Vlastné spracovanie

Získané údaje z grafu 10 poukazujú na mieru participácie v hoteli. 46,7% zúčastnených respondentov si zastáva názor, že v hoteli prevláda priemerná miera participácie. 31,1% zúčastnených respondentov zastáva názor, že v hoteli nie je žiadna participácia a len 20% respondentov uviedlo nízku mieru participácie.

Odpovede na ôsmu otázku vypovedajú o efektívnej forme motivácie pre pracovníkov hotela, ktoré ich majú podnecovať k lepšiemu pracovnému výkonu. Zúčastnení respondenti pri tejto otázke mohli uviesť viac možností, ktoré sa ich týkajú.

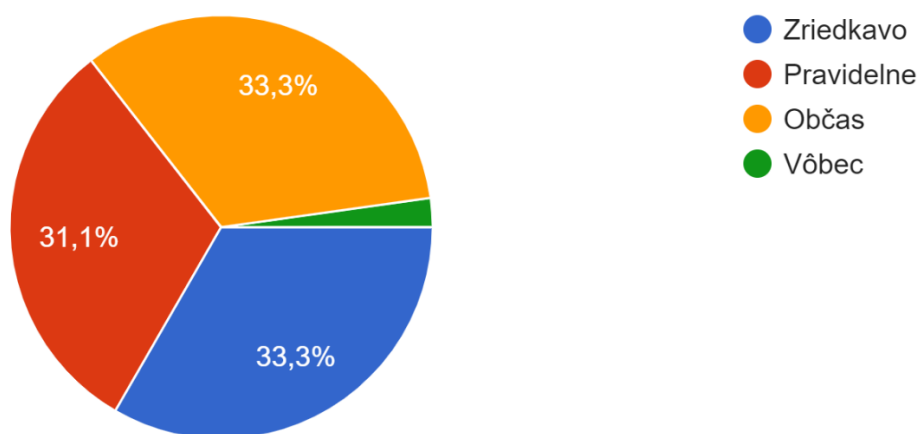


Graf 11: Efektívne formy motivácie pracovníkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo znázornených výsledkov v grafe 11 môžeme povedať, že pracovníkov pre podanie lepšieho pracovného výkonu podnecuje finančná motivácia vo forme finančnej obmeny a to až v 46% opýtaných. Pre podanie lepšieho pracovného výkonu iba 33,3% opýtaných motivuje ak dostane uznanie alebo pochvalu od svojho nadriadeného. 53,3% opýtaných uviedlo, že v nich je zvyšovanie kompetencií a možný kariérny rast podnecujúci odvieť lepší pracovný výkon.

Deviatej otázke položenej v dotazníku bolo účelom zistiť frekvenciu výskytu pracovných konfliktov na pracovisku.

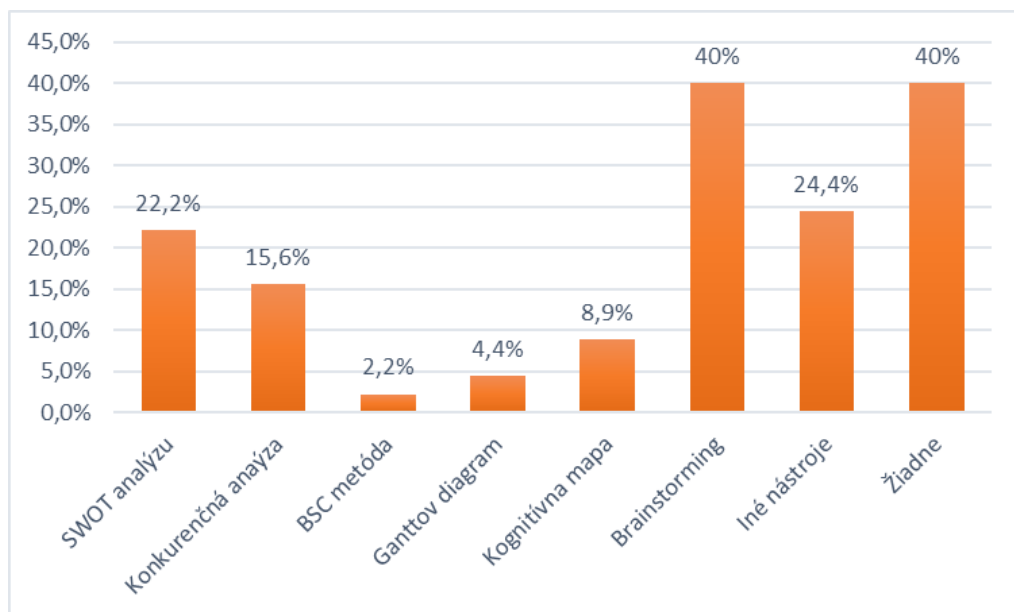


Graf 12: Výskyt pracovných konfliktov na pracovisku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo získaných odpovedí môžeme na grafe 12 vidieť, že 33,3% respondentov sa zhodli na zriedkavej a občasnej frekvencii výskytu konfliktov na pracovisku. Iba 31,1% respondentov uviedlo, že frekvencia výskytu konfliktov na pracovisku je pravidelná.

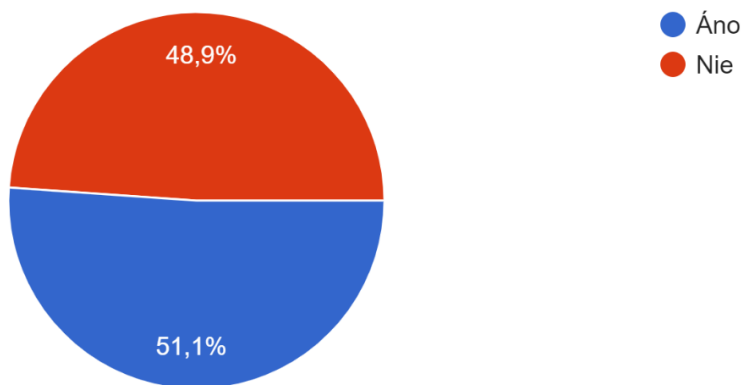
V otázke číslo desať sme sa zamerali na nástroje, ktoré pracovníci hotela využívajú pri riešení rozhodovacích problémov. Zo získaných údajov z grafu 13 sme zistili, ktoré z nástrojov využíva hotel pri riešení rozhodovacích problémov. Ako vidíme v grafe 13 najväčšie zastúpenie má brainstorming a žiadne využívané nástroje vzhľadom k tomu, že väčšina zamestnancov nepotrebuje pri výkone svojej práce využívať uvedené nástroje. Ďalšie zastúpenie s pekným počtom respondentov tu majú swot analýza, konkurenčná analýza a iné nástroje, ktoré podnik pri riešení rozhodovacích problémov využíva len neboli uvedené v možnostiach výberu.



Graf 13: *Nástroje využívané pri riešení rozhodovacích problémov*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Jedenásta otázka bola smerovaná na pojem kognitívna mapa. Odpovede na danú otázku nám ujasnili ako respondenti poznajú tento pojem a či sa s ním už niekedy stretli.

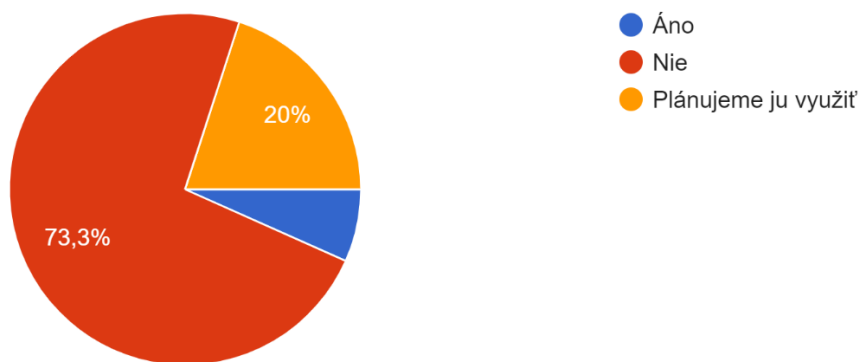


Graf 14: *Poznanie pojmu kognitívna mapa*

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidíme na grafe 14 prevažná väčšina z opýtaných respondentov (51,1%) sa už stretli s pojmom kognitívna mapa a poznajú aj jej význam. 48.9% opýtaných sa s pojmom nikdy nestretla a nepozná ani význam daného pojmu.

Otázkou číslo dvanásť sme chceli sledovať využívanie kognitívnej mapy v procese rozhodovania.

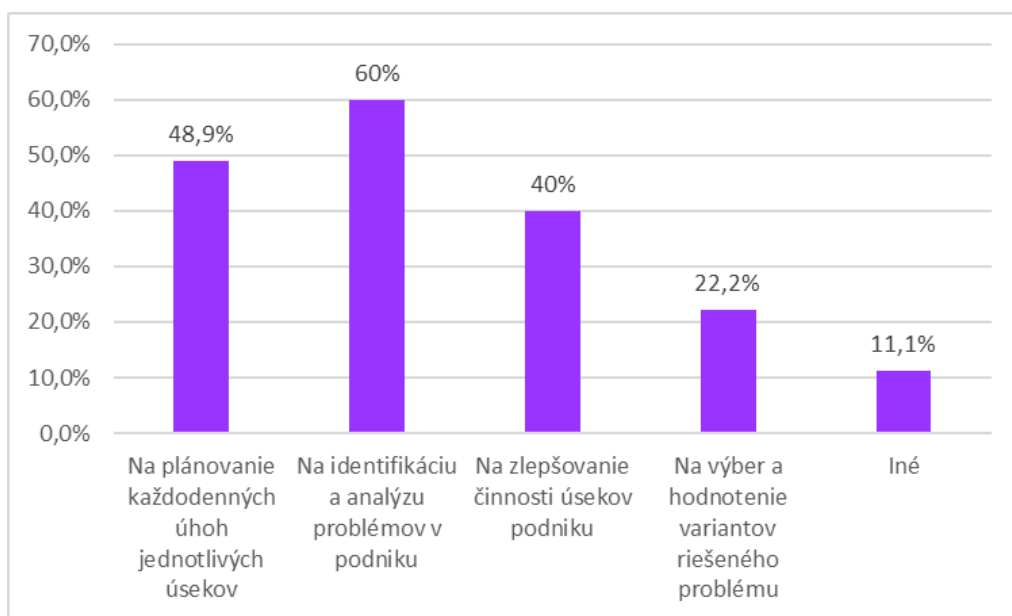


Graf 15: Využívanie kognitívnej mapy v procese rozhodovania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pomocou grafického zobrazenia na grafe 15 vidíme, že kognitívnu mapu využíva iba malá časť 6,7% dopytovaných, ktorý sú súčasťou manažmentu. Veľkú väčšinu 73,3% tvorí práve skupina zamestnancov hotela, ktorý nevidia význam vo využívaní kognitívnej mapy. 20% dopytovaných, ktorý plánujú túto metódu v rozhodovaní využiť tvoria manažéri hotela.

Úlohou trinástej otázky je zistiť čo si myslia opytovaní respondenti o tom kde a na aké účely sa môže kognitívna mapa využívať v hoteli.

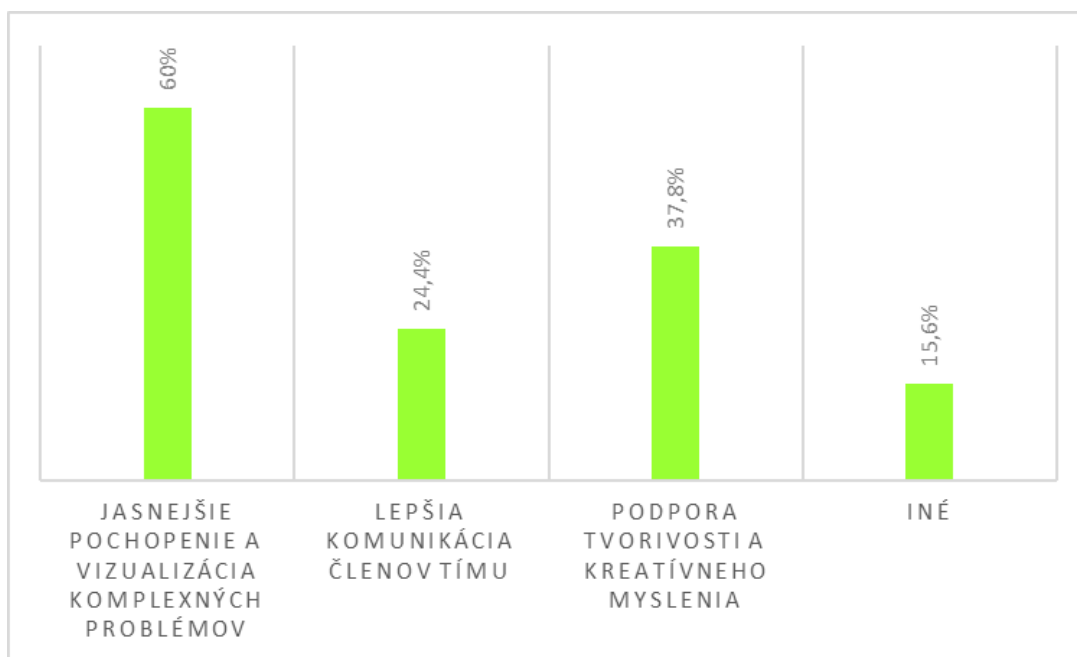


Graf 16: Účely využívania kognitívnej mapy v hoteli

Zdroj: Vlastné spracovanie

V predchádzajúcom grafe 16 sú zobrazené rôzne účely, na ktoré sa dá kognitívna mapa v podniku využiť. Najviac respondentov si myslí, že kognitívnu mapu by vedeli využiť na plánovanie každodenných úloh jednotlivých úsekov, na identifikáciu a analýzu problémov podniku a na zlepšovanie činnosti úsekov podniku. Najmenej respondentov by využilo kognitívnu mapu na výber a hodnotenie variant riešeného problému a na iné účely.

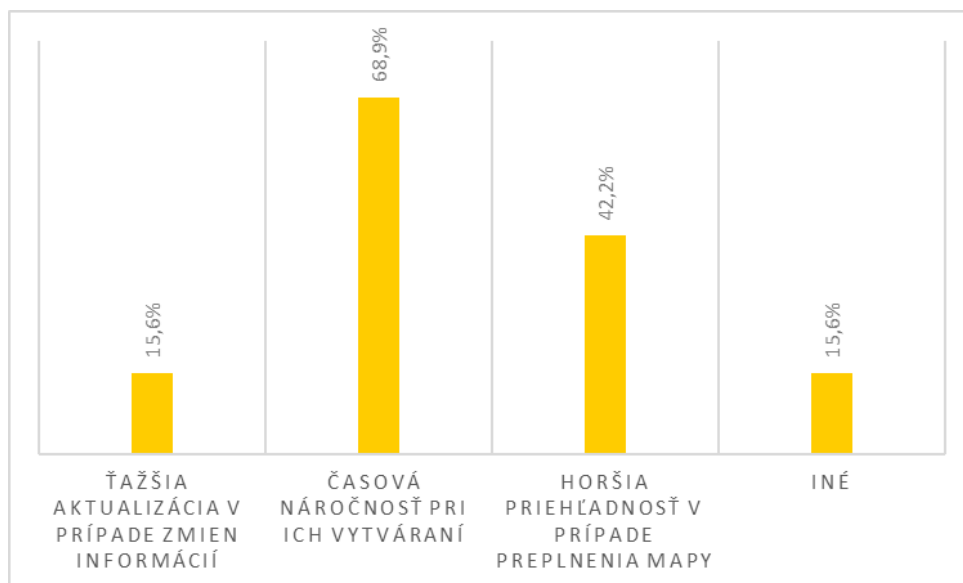
Cieľom otázok štrnásť a pätnásť je pozrieť sa na to ako respondenti vnímajú aké sú výhody a nevýhody využívania kognitívnej mapy v procese rozhodovania sa.



Graf 17: Výhody využívania kognitívnej mapy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov zobrazených v grafe 17 môžeme povedať, že medzi výhody využívania kognitívnej mapy sú uvedené respondentmi jasnejšie pochopenie a vizualizácia komplexných problémov na prvom mieste so 60%. Na druhé miesto respondenti určili s 37,8% podporu tvorivosti a kreatívneho. Tretie miesto obsadila lepšia komunikácia s členmi tímu s 24,4%. A na poslednom mieste sa nachádzajú iné výhody, ktoré nie sú uvedené v dotazníku s 15,6%.

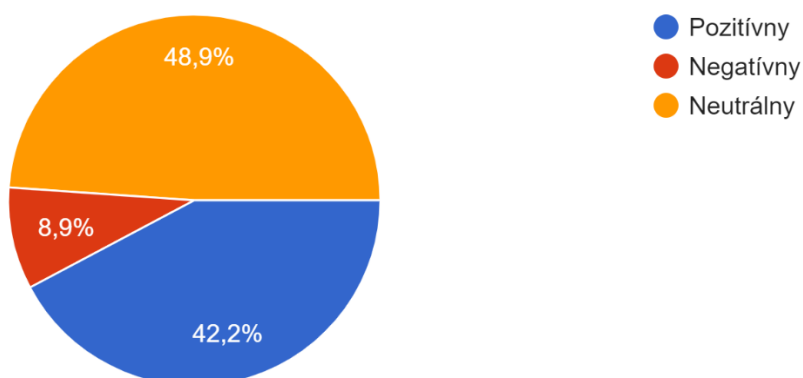


Graf 18: Nevýhody využívania kognitívnej mapy

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe grafického zobrazenia na grafe 18 si môžeme upresniť nevýhody využívania kognitívnej mapy. Najviac respondentov 68,9% uviedlo, že medzi hlavnú nevýhodu patrí časová náročnosť prípravy kognitívnej mapy. Horšiu priehľadnosť v prípade preplnenia mapy uviedlo za ďalšiu nevýhodu 42,2% opýtaných. Na koniec sa s rovnakou hodnotou 15,6% respondenti určili horšiu aktualizáciu v prípade zmien a iné v dotazníkovom prieskume neuvedené nevýhody.

Koncepcia nasledujúcej šiestnástej otázky je zameraná na zhodnotenie celkového vplyvu využívania kognitívnej mapy v rozhodovaní.

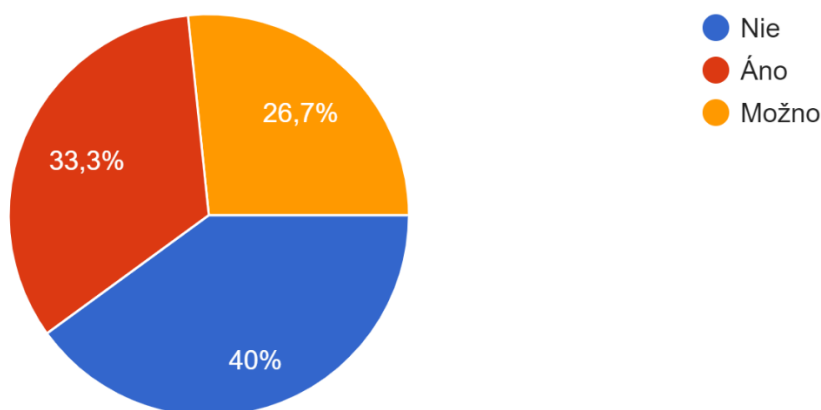


Graf 19: Vplyv využívania kognitívnej mapy na manažérske rozhodovanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Predchádzajúci graf 19 poukazuje aký celkový vplyv môže mať používanie kognitívnej mapy na rozhodovanie a aký postoj ku danej metóde majú dopytovaný účastníci dotazníka. Môžeme vidieť, že prevažná časť 91,1% účastníkov dotazníka zastáva neutrálny alebo pozitívny postoj voči využívaniu kognitívnej mapy v procese rozhodovania. Iba 8,9% účastníkov uviedlo, že ku danej metóde má negatívny postoj.

V poslednej otázke nášho dotazníkového prieskumu bolo zistiť, koľko z respondentov by sa zúčastnilo školenia týkajúceho sa vytvárania a uplatňovania kognitívnej mapy v praxi.



Graf 20: Miera účasti na školeniach o kognitívnej mape

Zdroj: Vlastné spracovanie

V odpovedia na túto otázku sme sa stretli v grafe 20 s viacerými názormi. 40% z respondentov sa vyjadrilo, že by sa školenia o vytváraní a uplatňovaní kognitívnych máp v praxi nezúčastnilo. 26,7% zúčastnených uvažuje nad možnosťou účasti na takomto školení. V neposlednom rade 33,3% zo zúčastnených respondentov sa vyjadrilo, že školenie o kognitívnych mapách by absolvovali. V nadväznosti na otázku číslo dvanásť by im to pomohlo v plánovaní využitia tejto metódy v hoteli.

4 ZHRNUTIE ZÍSKANÝCH POZNATKOV A ODPORÚČANÉ NÁVRHY

V štvrtej časti našej diplomovej práce sa zameriame na zhrnutie poznatkov, ktoré sme získali dotazníkovým prieskumom z tretej časti. Navrhujeme tak odporúčania pre hotel Sorea Trigan, ktoré by mohli zlepšiť a skvalitniť rozhodovací proces v hoteli.

4.1 NÁVRHY A ODPORÚČANIA VÝSLEDKOV V PRAXI

Na získanie potrebných informácií sme vypracovali dotazník, ktorý bol zameraný na manažérske rozhodovanie v hoteli. Z dotazníkového prieskumu sme tým zistili množstvo poznatkov potrebných pre vytvorenie návrhov a odporúčaní pre hotel Sorea Trigan. Znovu musíme podotknúť, že dotazníkového prieskumu sa zúčastnili aj zamestnanci hotela z dôvodu malého počtu manažérov v podniku. Musíme dodať, že sme tak dostali prehľadnejší pohľad čo sa týka problematiky rozhodovania manažérov zo strany vnímania zamestnancov hotela.

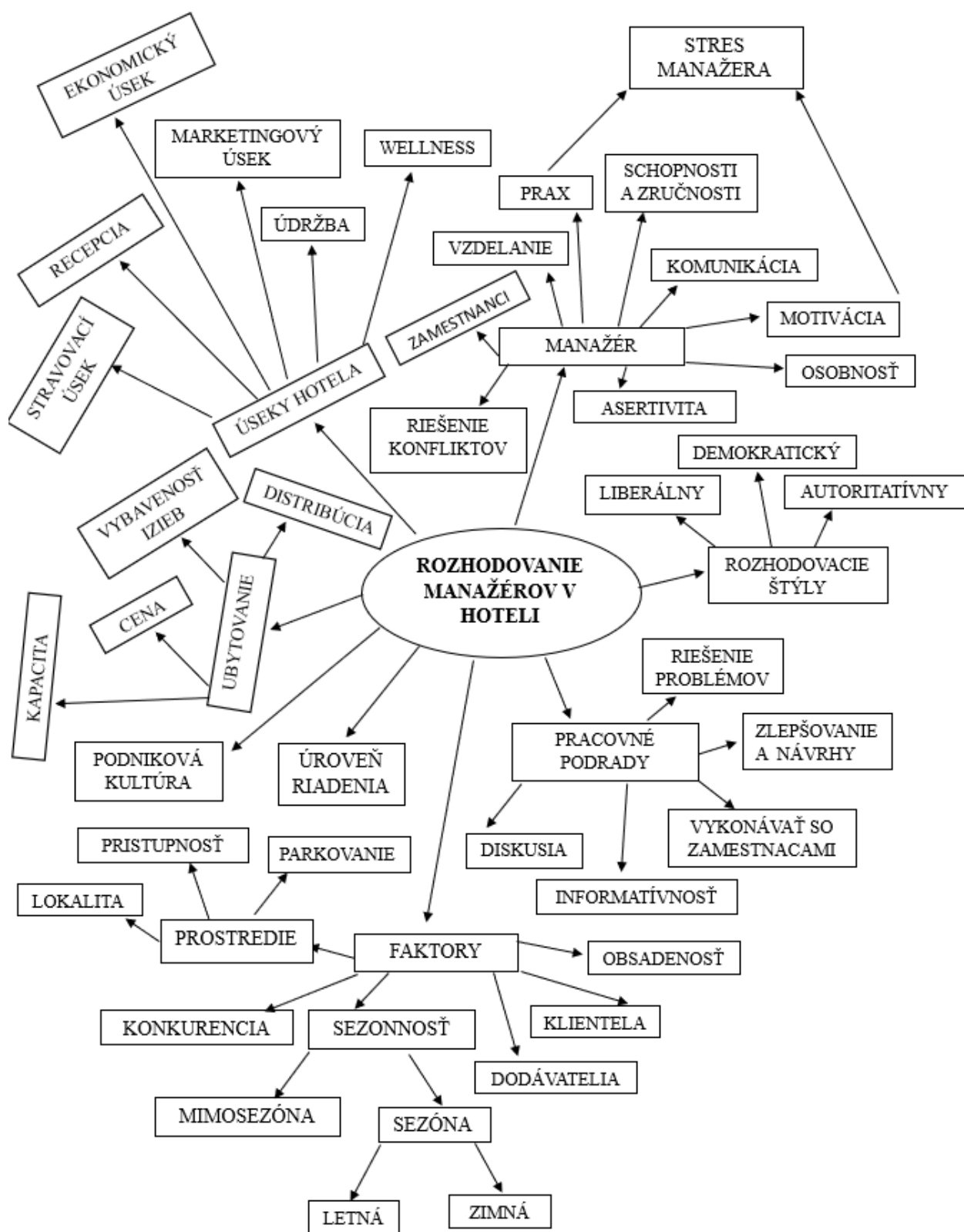
Základom týchto získaných poznatkov je návrh nasledovných odporúčaní pre hotel Sorea Trigan v oblasti manažérskeho rozhodovania:

- Odporúčame hotelu uplatňovať kolektívny prístup a rozhodovanie pri svojej práci,
- Navrhujeme zlepšovať komunikáciu so zamestnancami a predchádzať tak zbytočným konfliktom na pracovisku,
- Navrhujeme zamerať sa viac na uskutočňovanie pracovných porád so zamestnancami,
- Odporúčame vypočuť si názory zamestnancov a ich prípadné nápady na zlepšenie činnosti jednotlivých úsekov, v ktorých vykonávajú svoju prácu,
- Pred uskutočnením definitívneho rozhodnutia manažéra navrhujeme viac diskutovať s členmi tímu o vzniknutom rozhodovacom probléme,
- Súčasnosti sa kladie dôraz na participáciu zamestnancov podniku preto odporúčame na základe získaných poznatkov z dotazníka zvýšiť participáciu so zamestnancami a prispieť tak k efektívnejšej práci zamestnancov. Je dokázané, že vyššia miera

participácie podnecuje zvyšovanie motivácie zamestnancov. Ich zapojenie do procesu chodu podniku u nich zvyšuje mieru zodpovednosti a stotožnenia sa s podnikom ako vlastným,

- Zvýšeným participácie odporúčame hotelu zamerať sa aj na motiváciu zamestnancov pochvalou a uznaním. Druh tejto motivácie vedie zamestnancov k lepšiemu výkonu na pracovisku,
- Hotelu by sme tak tiež navrhovali aby začal používať viac nástrojov, ktoré uľahčia hodnotenie rozhodovacieho problému, nájdenie rôznych alternatív rozhodovania, výber vhodnej alternatívy a následné rozhodnutie,
- Ak hotelu navrhujeme aby viac využíval rôzne nástroje, ktoré uľahčia ich rozhodovanie mali by sme im odporučiť aj zúčastnenie sa na školeniach týkajúcich sa rozhodovania v manažmente a využívania potrebných nástrojov a metód.
- Odporúčame hotelu vyskúšať metódu kognitívnej mapy aplikovať pri rozhodovaní a činnosti na jednotlivých úsekoch hotela,
- Pre lepšie pochopenie a aplikovanie kognitívnych máp by sme hotelu navrhovali zúčastniť sa na školení, ktoré sa týkajú konkrétnej problematiky,
- Na školenia v oblasti aplikovania kognitívnej mapy do procesu by sme odporučili aby sa ho zúčastnili nie len manažéri ale aj zamestnanci. Kognitívna mapa je metóda, ktorá vie na základe grafického zobrazenia uľahčiť prácu aj zamestnancom na niektorých úsekoch hotela. Ak si zamestnanci na zmene vytvoria kognitívnu mapu budú vedieť aká je ich denná úloha, aké činnosti musí každý splniť a aké výsledky majú dosiahnuť. Zabránili by sme tak dvojitej neefektívnej práci a zbytočným konfliktom na pracovisku.

Celková interpretácia získaných poznatkov a výsledkov našej diplomatickej práce je komplikovaná. Na základe toho sme spracovali kognitívnu mapu, ktorá slúži na spresnenie a spracovanie informácií. Nasledujúca kognitívna mapa znázornená na obrázku 11 slúži ako efektívny návrh a ukážka na jej vytvorenie pre hotel Sorea Trigan.



Obr. 11: Ukážka a návrh kognitívnej mapy pre hotel Sorea Trigan

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZÁVER

Hlavným cieľom predkladanej diplomovej práce bolo bližšie si priblížiť a rozobrať problematiku manažérskeho rozhodovania vo vybranom podniku a zistené informácie o rozhodovaní manažérov zakresliť do kognitívnej mapy.

Našu diplomovú prácu sme rozdelili na 4 časti, ktorými sú teoretická časť, stanovenie cieľa, praktická časť a v neposlednom rade sme uviedli návrhy a odporúčenia pre nami vybraný podnik hotel Sorea Trigan.

V prvej časti diplomovej práce sme sa venovali zozbieraniu odborných literárnych poznatkov z domácej ale aj zahraničnej literatúry súvisiacich s témou manažérskeho rozhodovania. Uviedli sme a definovali sme pojmy ako manažment, manažérska sociológia a psychológia, kto je manažér, charakterizovali sme osobnosť manažéra, venovali sme sa problematike manažérskeho rozhodovania a v neposlednom rade sme sa zamerali na charakteristiku pojmu kognitívna mapa, na jej využívanie a na jej proces tvorby v procese rozhodovania manažérov.

Ďalšiu časť diplomovej práce sme zamerali na cieľ práce, metódy a materiál, ktorý sme používali pri práci.

Tretia praktická časť diplomovej práce bola venovaná analýze manažérskeho rozhodovania v konkrétnom podniku. Na vytvorenie potrebnej analýzy sme si vybrali podnik hotel Sorea Trigan, ktorý poskytuje ubytovacie služby v jednom z najnavštevovanejších stredísk cestovného ruchu vo Vysokých Tatrách, ktorým je Štrbské Pleso. Poznatky potrebné pre analýzu manažérskeho rozhodovania sme získali rozhovorom s kompetentnými manažérmi a dotazníkovým prieskumom. Na základe rozhovoru sme zistili, že hotel disponuje malým počtom manažérov a preto sme do našej analýzy zakomponovali aj zamestnancov. Tým pádom sme získali pohľad na proces manažérskeho rozhodovania nie len z pohľadu vnímania samotných manažérov ale aj z pohľadu vnímania zamestnancov. Zamestnanci ako kľúčový faktor každého podniku vedia zhodnotiť proces akým sa rozhoduje ich manažér pri výkone svojej práce. Zakomponovanie zamestnancov do analýzy nie je nikdy na škodu, pretože cez zamestnancov vieme lepšie zistiť chod podniku a výkon manažmentu. Dotazníkového prieskumu sa nám zúčastnilo dokopy 45 respondentov. Z toho bolo 8 manažérov resp. vedúcich pracovníkov, 35 zamestnancov a 1

riaditeľ hotela. Čo sa týka pohlavia v nami vybranom hoteli prevláda ženské pohlavie s počtom 28 žien a mužské pohlavie zastáva 17 mužov.

V štvrtej časti našej diplomovej práce sme zhrnuli získané poznatky z praktickej časti a vytvorili sme návrhy a odporúčania, ktoré by zlepšili oblasť procesu rozhodovania manažérov v hoteli. Súčasťou diplomovej práce bola aj kognitívna mapa. O kognitívnej mape sme sa v analytickej časti z dotazníkového prieskumu dozvedeli, že podnik nevyužíva tento analytický nástroj v procese rozhodovania manažéra. Na základe toho sme chceli hotel nabádať, aby pre zefektívnenie rozhodovacieho procesu aplikovali do svojej činnosti aj analytický nástroj, akým je kognitívna mapa. Preto sme kognitívnu mapu znázornili a má slúžiť hotelu ako návrh a ukážka na jej spracovanie.

Na záver môžeme povedať, že kognitívna mapa je cenný nástroj, ktorý podporuje rozhodovanie manažérov. Poskytuje im lepší prehľad o rozhodovacích problémoch a vzťahoch medzi nimi a podporuje ich strategické myslenie a tímovú spoluprácu. Implementácia kognitívnej mapy do rozhodovacieho procesu môže významne a efektívne prispieť ku kvalite rozhodovania manažérov v podnikoch.

V úplnom závere môžeme skonštatovať, že cieľ našej diplomovej práce sme v úspešne splnili.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ANTOŠOVÁ, M. 2010. *Manažment v teórii i praxi*. Košice: Edičné stredisko/dekanát F BERG, TU, 2010. 253 s. ISBN 978-80-553-0516-5
2. BALAŽEK, L. 2011. *Managment: organizovaní, rozhodovaní, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6
3. BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. – NOVÝ, I. A KOL. 2012. *Manažérska psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0
4. BLAŽEK, L. 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Garda Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6
5. BUZAN, T. 2012. *Myšlienkové mapy: probuďte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, zmentě svůj život*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 112 s. ISBN 978-80-265-0030-8
6. ČAKRT, M. 2005. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 361 s. ISBN 80-85943-12-3
7. FLEŠKOVÁ, M. – DOLINSKÁ, V. 2010. *Aplikovaná psychológia pre ekonómov a manažérov*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 255 s. ISBN 978-80-8078-337-2
8. FOTR, J. – ŠVECOVÁ, L A KOL. 2010. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0
9. HANČOVSKÁ, E. 2013. *Osobnosť manažéra a coping*. 1. vyd. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, 2013. 140 s. ISBN 978-80-8075-503-1
10. HITTMAR, Š. – JANKAL, R. 2013. *Strategický manažment*. Žilina: vydavateľstvo EDIS, 2013. 148 s. ISBN 978-80-554-0734-0
11. HITTMÁR, Š. 2006. *Manažment*. 1 vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2006. 301 s. ISBN 80-8070-558-5
12. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Rízení lidských zdrojů – Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 425 s. ISBN 978-80-7261-430-1
13. KADLEČÍKOVÁ, M. A KOL. 2012. *Základy manažmentu*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2012. 204 s. ISBN 978-80-552-0898-5
14. KAJANOVÁ, H. 2012. *Nová koncepcia vo vzdelávaní – m – learning*. č. 3., In *Sociálno – ekonomická revue*, 2012. 49-60 s. ISSS 1336-3727

15. KAŠPATOVÁ, E. – HAMPL, P. 2012. *Sociológia riadenia*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 281 s. ISBN 978-80-86730-81-3
16. KOLLÁRIK, T. 2004. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Ikar, 2004. 545 s. ISBN 80-223-1841-8
17. KUZMÍKOVÁ, J. 2021. *Kognitívna literárna veda*. Bratislava: VEDA SAV, 2021, 264 s. ISBN 978-80-224-1896-6
18. LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002, 168s. ISBN 80-223-1725-X
19. MAJTÁN, M. A KOL. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2008. 429 s. ISBN 8089085729
20. MAJTÁN, M. A KOL. 2016. *Manažment*. Bratislava: Spirint 2 s. r. o., 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-10
21. MATUŠOVIČOVÁ, M. – ČIHOVSKÁ, V. 2016. *Obchodný manažment*. Bratislava: Wolters Kulwer, 2016. 266 s. ISBN 978-80-8168-515-6
22. MIHOK, J. – TREBUŇA, P. 2009. *Základy manažmentu*. Košice: Strojnícka fakulta TU, 2009. 220 s. ISBN 978-80-553-0345-1
23. MIKULÁŠTÍK, M. 2015. *Manažérska psychológia*. 3 vyd. Praha: Garda Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2
24. MIKUŠ, P. – DROPPA, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Ružomberok: Edičné stredisko pedagogickej fakulty, 2008. 237 s. ISBN 987-80-8084-309-0
25. MINTZBERG, H. 2013. *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*. Prentice Hall, New Jersey, 2013.
26. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – SLÁVIKOVÁ, G. 2012. *Manžment*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút, 2012. 132. ISBN 978-80-89400-51-5
27. MÜLLER, H. 2013. *Myšlienkové mapy*. Praha: Garda Publishing, 2013, 112 s. ISBN 978-80-247-5057-6
28. OBST, O. – HRABOVSKÝ, M. – IVANOVÁ, K. – KUBÁTOVÁ, J. – HORVÁTH, M. – KLOS, R. 2006. *Základy obecného managmentu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 74 s. ISBN 80-244-1365-5
29. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2014. *Manažérske rozhodovanie. Prístupy a postupy*. Bratislava: Kartprint, 2014. 135 s. ISBN 978-80-89553-20-4
30. SEDLÁK, M. – LÍŠKOVA, C. 2015. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer Edícia Ekonomia, 2015, 387 s. ISBN 978-80-8168-296-4

31. SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: IURA EDIETION, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0
32. SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura edition), 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2
33. SEDLÁK, M. 2012. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 330 s. ISBN 978-8078-455-3
34. SEEMANN, P. 2016. *Psychológia v práci manažéra*. Žilina: EDIS ŽU, 2016. ISBN 978-80-554-1266-5
35. ŠTOFKOVÁ, J. A KOL. 2007. *Manažment podniku*. Žilina: EDIS, 2007. 365 s. ISBN 978-80-8070-713-2
36. ŠTOFKOVÁ, J. A KOL. 2011. *Manažment podniku*. Žilina: Žilinská univerzita vydavateľstvo EDIS ŽU, 2011. 391 s. ISBN 978-80-554-0418-9
37. TEJ, J. A KOL. 2022. *Manažment. Základy manažmentu. Učebné texty. 1 vyd.* Prešov: Bookmann, s. r. o., 2022. 6 s. ISBN 978-80-8165-479-4
38. VEBER, J. A KOL. 2009. *Management základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd.* Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
39. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1
40. VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2020. *Image a firemní identita. 2. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9
41. ZÁVADSKÝ, J. – KOVALOVÁ, M. 2011. *Operatívna a strategická výkonnosť podnikových procesov*. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2011. 84 s. ISBN 978-80-970684-1-7

INTERNETOVÉ ZDROJE:

1. CALICCHIO, S. 2022 [online]. *Osobnosť: úvod do vedy o osobnosti: čo je osobnosť a ako pomocou vedeckej psychológie zistiť, ako ovplyvňuje náš život*. Books.google.com. Dostupné na internete https://books.google.sk/books?id=c2OLEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
2. Encyklopediapoznania.sk. *Kognitívne (myšlienkové) mapy*. Publikované 2016, Dostupné na internete: <https://encyklopediapoznania.sk/clanok/6759/kognitivne-myslienkové-mapy-mind-maps-imapy>
3. <https://www.sorea.sk/vysoke-tatry/hotel-sorea-trigan/>
4. ŠOLC, M. 2010. *Rozhodovacie procesy v manažmente*. In: *Manažér: časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov [online]*. Bratislava: IBIS partner, 2010 [cit. 12.12.2010], Dostupné na internete: <https://www.casopis-manazer.sk/rozhodovacie-procesy-v-manazerstve/>

PRÍLOHY

Príloha 1 Dotazníkový prieskum

Milý respondent,

volám sa Miroslava Podracká a som študentka Katolíckej univerzity v Ružomberku. Študujem 5. ročník odboru manažmentu a ekonómie. Obraciam sa na Vás s prosbou vyplnenia dotazníka, ktorý je súčasťou diplomovej práce. Dotazník je zameraný na využitie kognitívnej mapy v rozhodovaní manažéra. Dotazníkový prieskum je anonymný a nezaberie Vám veľa času. Informácie získané z dotazníka sú pre mňa prínosné a budú využité len v rámci potreby pre písanie diplomovej práce. Prosím svoje odpovede zakrúžkujte pravdivo.

Vopred Vám ďakujem, že ste si našli čas na jeho vyplnenie.

1. Pohlavie

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Vek

- ☐ 20-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-56
- ☐ 57 a viac

3. Vzdelanie

- ☐ Stredoškolské bez maturity
- ☐ Stredoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské I. stupeň
- ☐ Vysokoškolské II. stupeň

4. Vaše postavenie v podniku

- ☐ Vrcholový/stredný manažment (generálny riaditeľ, riaditeľ)
- ☐ Vedúci prevádzky

- Zamestnanec
5. Ktoré z rozhodnutí uplatňujete vo svojej profesii
- Kolektívne
 - Individuálne
6. Ako by ste charakterizovali pracovné prostredie, v ktorom pracujete
- Napäté
 - Priateľské
 - Závisí od úsekov podniku
7. Ktorou z možností by ste sa charakterizovali pri robení rozhodnutí?
- Rozhodujem sa na základe racionálneho myslenia
 - Rozhodujem sa vždy spontánne
 - Rozhodujem sa na základe intuície
 - Moje rozhodnutie závisí od závažnosti rozhodovacieho problému
8. Ktorá z nasledujúcich tvrdení považujete pri rozhodovaní za dôležité
- Potrebné a pravdivé informácie o danom rozhodovacom probléme
 - Dôkladná analýza údajov
 - Pravidelné pracovné porady
 - Diskusia s členmi tímu
 - Pracovné porady vykonávať aj so zamestnancami
 - Asertívne správanie pri diskusiách
 - Vypočutie názorov ostatných členov tímu
 - Nájdenie problému a variant na jeho vyriešenie
 - Časový faktor potrebný na prijatie rozhodnutia
9. Aký štýl vedenia prevláda v podniku
- Autoritatívny štýl vedenia
 - Kolektívny štýl vedenia
 - Kombinácia oboch štýlov vedenia
10. Ktorý z nasledujúcich typov rozhodovania vykonávate najčastejšie
- Taktické rozhodovania
 - Operatívne rozhodovania

- Strategické rozhodovania

11. Ako by ste zhodnotili úroveň vašej participácie na rozhodovaní v podniku

- Vysoká miera participácie
- Nízka miera participácie
- Priemerná miera participácie
- Žiadna miera participácie

12. Aké formy motivácie považujete za efektívne

- Finančná odmena
- Uznanie a pochvala od nadriadeného
- Zvyšovanie kompetencií a možný kariérny rast
- Iné

13. Ako často sa u Vás na pracovisku vyskytujú konflikty

- Zriedkavo
- Pravidelne
- Občas
- Vôbec

14. Ktoré z nasledujúcich nástrojov využívate pri rozhodovaní

- Swot analýza
- Konkurenčná analýza
- BSC metóda
- Ganttov diagram
- Kognitívna mapa (myšlienková mapa)
- Brainstorming
- Iné nástroje
- Žiadne

15. Stretli ste sa už s pojmom kognitívna mapa

- Áno
- Nie

16. Využívate kognitívnu mapu pri rozhodovaní

- Áno

- Nie
- Plánujeme ju využiť

17. Myslíte si, že na aké z uvedených možností sa dá využiť kognitívna mapa

- Na plánovanie každodenných úloh jednotlivých úsekov
- Na identifikáciu a analýzu problémov v podniku
- Na zlepšovanie činností úsekov podniku
- Na výber a hodnotenie variantov riešeného problému
- Iné

18. Aké výhody vyplývajú z využívania kognitívnej mapy

- Jasnejšie pochopenie a vizualizácia komplexných problémov
- Lepšia komunikácia členov tímu
- Podpora tvorivosti a kreatívneho myslenia
- Iné

19. Aké nevýhody vyplývajú z využívania kognitívnej mapy

- Ťažšia aktualizácia v prípade zmien informácií
- Časová náročnosť pri ich vytváraní
- Horšia prehľadnosť v prípade preplnenia mapy
- Iné

20. Zhodnoťte aký celkový vplyv má využívanie kognitívnej mapy na manažérske rozhodovanie

- Pozitívny
- Negatívny
- Neutrálny

21. Mali by ste záujem zúčastniť sa rôznych školení týkajúcich sa kognitívnych máp

- Nie
- Áno
- Možno