

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Poznávací a rozhodovací postupy manažerů

Bc. Kryštof Salát

© 2023 ČZU v Praze

Abstrakt

Diplomová práce s názvem Poznávací a rozhodovací postupy manažerů se zaměřuje na strategické myšlení manažera jak v běžných situacích, tak i kritických. Hlavním cílem práce je zhodnocení poznávacích a rozhodovacích postupů. Dílčím cílem je zhodnocení adaptace a doporučení respondentům. Studium odborné literatury byl vytvořen teoretický základ, díky kterému jsou popsány a definovány základní pojmy management a manažerské dovednosti, poznávací procesy strategický management a adaptace. V praktické části je použit kvalitativní výzkum zaměřený na rozhodovací schopnosti, který je založen na znalostech z poznávacích procesů. Tyto procesy sloužily k zhodnocení adaptačních schopností, a to za pomoci manažerské simulace FactOrEasy®. Výsledkem je jednotlivé zhodnocení respondenta a následné doporučení.

Klíčová slova: manažer, manažerské schopnosti, management, rozhodování, poznávání, adaptace, učení, strategie.

Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení poznávacích a rozhodovacích postupů manažerů. Mezi dílčí cíle práce patří identifikace rizikových profilů manažera, zhodnocení adaptační úrovně manažerů na základě obtížnosti simulace. Ze zjištěných informací navrhnout doporučující opatření, která pomohou ke zkvalitnění schopností a dovedností manažera.

Metodika práce

Metodika je rozdělena na dvě části: část teoretickou a část praktickou. První část je vypracovaná na základě studia, analýzy a porovnání odborné literatury. Definuje a popisuje důležité pojmy z oblasti dané problematiky. V praktické části bylo pozváno 7 manažerů z nejvyšší, střední a liniové úrovně za účelem zhodnocení každé úrovně. Respondenti si zahráli simulační hru FactOrEasy®, přičemž respondentům byly vysvětleny základní funkce, proces simulace a cíl hry. Cílem hry bylo pro respondenty získání maximálního obnosu peněz. Během hraní celkově šesti her po dvanácti kolech byly respondenti pozorováni a následně byl učiněn nestrukturovaný rozhovor, který doplnil nejasnosti. Z poskytnutých dat byla vytvořena tabulka poznávacích kritérií, která kvantifikovala poznávací procesy. Poté byl zhodnocen rozhodovací

proces pomocí Donnelyho (1997) Fotra (2010) a Grasseové (2013). Je nutné podotknout, že kvantifikace poznávacích procesů a zhodnocení rozhodování je obdobná jako u Ing. Tomáše Konráda. Pro zhodnocení adaptační úrovně byly použity podklady z kognitivního a rozhodovacího zhodnocení. Tato data se poté porovnávala do sedmi kategorií, které se skládaly z adaptace na změnu podmínek, realizace strategie, určení adekvátních variant, průzkumu trhu, konkurence svého podniku a zpracování dat v simulační hře. Pro přesnější zhodnocení adaptace byla využita Bloomova taxonomie (1956) a Kolbův cyklus učení (1984).

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení pozorovacích a rozhodovacích schopností manažerů za pomoci aplikace FactOrEasy®. Dílčím cílem bylo zhodnocení adaptace, nalezení chyb, které respondenti udělali a následné doporučení.

Z pozorovacího prvku se měly najít společné, ale i odlišné prvky mezi poznáváním, rozhodováním a adaptací. Tento cíl byl nalezen za pomoci 7 respondentů. Respondent 1 byl schopen vypočítat, pochopit simulaci, rozhodovat se tak, aby obdržel zisk a přizpůsobit se na těžší úroveň simulace. Respondent 2 hledal spojitosti pouze během první sehrávky a následující hry již nehledal další spojitosti. Domníval se, že poznatky, které našel, jsou dostačující. Tento fakt vedl k neschopnosti správného rozhodování a nemožnosti se adaptovat. Respondent 3 dokázal vypočítat prvky a pochopit simulaci, ale rozhodování, které často měnil, vedlo k neschopnosti adaptace. Respondent 4 dosáhl většího množství kognitivních bodů. Tato data nevyužil k rozšíření strategie, kterou nepřizpůsoboval konkurenci, a nebyla komplexní, vedla k nemožnosti mít zisk a adaptovat se. Respondent 5 byl schopen porozumět, správně se rozhodovat a zvládnout těžší úroveň simulace, ale potřeboval více času na pochopení simulace. Respondent 6 velmi expandoval. Dokázal získat dostatečné množství dat a jeho taktika byla úspěšná. Nepočítal však s měnícím se trhem a jednu sehrávku neměl zisk. Z této chyby se poučil a upravil svoji strategii. Respondent 7 získal největší počet kognitivních bodů. Převážný počet pramenil z chyb, které udělal a poučil se z nich.

Kvalitativní výzkum potvrdil, že vyšší počet poznávacích bodů vede k lepším výsledkům. Tyto poznatky, které respondenti získali ve většině případů, využili k optimalizaci svých rozhodovacích schopností. Kombinace získaných poznatků a optimalizace vedla ke způsobilosti se přizpůsobit na těžší úroveň a mít stále zisk. Dále se potvrdilo, že vyšší agrese ze strany respondenta vedla k horšímu výsledku. Respondenti, kteří byli konzervativnější, dosáhli zisku. Nelze ale říci, která strategie byla správná. Respondenti, kteří se adaptovali, byli

velmi různorodí. Každý respondent přišel s unikátní variantou hraní. Z tohoto důvodu nelze určit obecný postup, jak simulační hru správně hrát. Mezi respondenty, kteří nebyli schopni adaptace, byli jak lidé s výučním listem, tak i člověk s bakalářským titulem. Je možné potvrdit, že nehraje roli úroveň vzdělání a manažerská úroveň na adaptaci. Respondenti s vyšším věkem dosahovali lepších výsledků než mladší. V rámci adaptace se ukázal nejvhodnější asimilační způsob učení. Podle Kolba (1984) je vhodné mít zážitky z chyb a experimentovat, abychom se naučili. Tento fakt se ukázal v diplomové práci jako chybný. V případě simulační hry je lepší vhodnější přemýšlet nad situací a pozorovat. Výzkum dále poukázal na provázanost mezi rozhodováním a adaptací. Respondenti, kteří volili špatné situační varianty pro řešení, nejčastěji chybovali při analýze nebo následné syntéze problému.

Každý respondent byl zhodnocen jak v oblasti pozorování, tak rozhodování a schopnosti adaptace. U každého z nich bylo provedeno doporučení, v čem by se mohli zlepšit a na co se zaměřit.

Vybrané bibliografické citace

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BLOOM, Benjamin. *Taxonomy of educational objectives*. New York: McKay, 1956. ISBN 9780679302094.

FOTR, J. -- ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

GRASSEOVÁ, Monika, 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.

KOLB, D. A. *Experiential Learning*. 1. vyd. New Jersey: Prentice-Hall, 1984. ISBN 0132952610.

ŠVEC, V., PAVLÍČEK, J., TICHÁ, I. a KŘEČKOVÁ, J. (2016), "FactOrEasy®: *Art and Craft of Management?*", Proceedings of the 13th International Conference on Efficiency and Responsibility in Education, Praha, pp. 567-577, ISSN 2336744X

VEBER, Jaromír, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.