



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Intuice v rozhodování

Proces rozhodování manažera zahrnuje různé faktory, včetně intuice, která může být v některých případech účinným přístupem. Dane a Pratt (2007) popisují intuici jako typ získaného úsudku, který je rychlý a spoléhá na nevědomé asociace. Intuice však nemusí být vždy tou nejlepší technikou rozhodování a existují situace, kdy je zapotřebí promyšlenějšího přístupu postaveného na důkazech.

Dalším faktorem, který může ovlivnit rozhodování, je věk, neboť starší manažeři mohou mít větší problémy s efektivní realizací dlouhodobých plánů (Smith, 2014). Navíc tradiční přístupy k řízení již nemusí být dlouhodobě udržitelné a je třeba změnit vnímání k novým přístupům řízení (Van Knippenberg et al., 2015).

Individuální vnitřní a vnější faktory, jako jsou rozhodovací kompetence, kognitivní schopnosti, sociální orientace a časový přístup, mohou rozhodovací proces silně ovlivňovat (Chapman, 1981; Moogan et al., 1999; Smith, 2003; Parker a Fischhoff, 2005; Bruine de Bruin et al., 2007; Cascio, 2007). Významnou roli při rozhodování hraje také vztah mezi rozhodovacími kompetencemi a styly rozhodování, stejně jako kognitivní schopnosti a citlivost na očekávané hodnoty (Scott a Bruce, 1995; Dewberry et al., 2013; Parker a Weller, 2015).

Manažeři s většími zkušenostmi s daným problémem mají tendenci spoléhat na intuici, což však může vést k podcenění neznámých problémů, především extrémů a vystavení se časovému tlaku (Matzler, Uzelac a Bauer, 2014). Chybná rozhodnutí mohou být také důsledkem snahy nahradit intuici nevhodnými analýzami, což je mnohem častější problém a je náročnější jej rozpoznat, jelikož je maskován rádobou vědeckým přístupem k rozhodování (Malewska, 2015).

Intuice je často primární metodou používanou při důležitých rozhodnutích, zejména pokud se jedná o použití a čtení neverbálních signálů, a může tak silně ovlivnit rozhodování v organizaci a stejně tak ovlivnit i dynamiku týmu (Hodgkinson, Langan-Fox a Sadler-Smith, 2008). V oblasti lidských zdrojů hraje intuice významnou roli také při hodnocení a výběru zaměstnanců. Všeobecně známá jsou kognitivní zkreslení při osobních pohovorech, které předcházejí analýzu např. předchozích projektů uchazeče. Pokud taková analýza proběhne až po osobním pohovoru, může HR pracovník nevědomky nastavit hodnotící kritéria způsobem, který blíže odpovídá pocitu, který ze zájemce po proběhlém pohovoru má.

Kahneman, Tversky a Egan (2011) popisují dva systémy rozhodování: rychlý, automatický systém, který funguje bez námahy a je užitečný pro přežití, a pomalejší, promyšlenější systém, který vyžaduje více úsilí a práce s daty. Automatický systém může vést k systematickým chybám v rozhodování, zatímco pomalejší systém se podílí na vědomém rozhodování. Rychlejší systém nám dobře slouží v prostředí, kde se podněty opakují a máme vypěstované dobré návyky (zde je intuice založená na zkušenosti většinou validní). Pomalejší systém je sice náročnější na čas a úsilí, ale odmění se přesnějšími výstupy. Je tak vhodnější především v prostředí vysoké komplexity a jedinečnosti situací.

Použité zdroje

Bruine de Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of personality and social psychology*, 92(5), 938.

Cascio, W. F. (2007). Evidence-based management and the marketplace for ideas. *Academy of management journal*, 50(5), 1009-1012.

Chapman, D. W. (1981). A Model of Student College Choice. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 490. <https://doi.org/10.2307/1981837>

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. doi: 10.5465/AMR.2007.23463682.

Dewberry, C., Juanchich, M., & Narendran, S. (2013). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783-788.

Geisler, M., & Allwood, C. (2017). Relating decision-making styles to social orientation and time approach. *Journal of Behavioral decision making*. Vol. 31, s. 415-429.

Geisler, M., & Allwood, C. M. (2018). Decision-Making Competence, Social Orientation, Time Style, and Perceived Stress. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00440>

Hodgkinson, G., Langan-Fox, J. & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99(Part 1), 1-27. doi: 10.1348/000712607X216666

Johnston, T. C. (2010). Who and what influences choice of university? Student and university perceptions. *American Journal of Business Education*, 3(10), s. 15-23.

Kahneman, D., Egan, P., Tversky, A. (2011). *Thinking, fast and slow* (Vol. 1). New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kusumawati, A. et. al (2010). University marketing and consumer behaviour concerns: the shifting preference of university selection criteria in Indonesia, *Asian Studies Association of Australia 18th Biennial Conference* (s. 1-16) Adelaide, South Australia.

Lami, R., & Mele, M. (2014). Applying to higher education: Information sources and choice factors. *INTED2014 Proceedings*, 4745-4752.

Malewska, K. (2015). Intuition in Decision Making-Theoretical and Empirical Aspects. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 3(3).

Matzler, K., Uzelac, B., & Bauer, F. (2014). Intuition: the missing ingredient for good managerial decision-making. *Journal of Business Strategy*, 35(6), 31-40. <https://doi.org/10.1108/jbs-12-2012-0077>

Moogan, Y., Baron, S., & Harris, K. (1999). Decision making behaviour of potential higher education students. *Higher Education Quarterly*, vol. 53, No. 3, s. 211-228.

Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2005). Decision-making competence: External validation through an individual-differences approach. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18(1), 1–27. <https://doi.org/10.1002/bdm.481>

Parker, A. M., & Weller, J. A. (2015). Greater decision-making competence is associated with greater expected-value sensitivity, but not overall risk taking: an examination of concurrent validity. *Frontiers in psychology*, 6, 717

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision - Making style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. doi: 10.1177/0013164495055005017.

Smith, G. (2003). Beyond critical thinking and decision making: teaching business student show to think. *Journal of management education*, Vol. 27 No. 1., 24-51.

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. doi: 10.5465/amj.2011.0932.

Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., & George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, 58(3), 649-657. doi: 10.5465/amj.2015.4003.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

