

PRÍSTUPY K ROZHODOVACIEMU PROCESU V ZNALOSTNEJ ORGANIZÁCIÍ¹

doc. Ing. Nadežda JANKELOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: V dnešnom búrlivom podnikateľskom prostredí nadobúdajú znalosti rastúci význam. Znalosť sa stáva najdôležitejším aktívom spoločnosti a logicky sa odráža v jej rozhodovacích procesoch. Príspevok je zameraný na modelové prístupy k rozhodovaniu, v ktorých sú popísané hlavné charakteristiky znalostnej spoločnosti. Rozhodovanie sa stáva hlavným konkurenčným faktorom a prináša spoločnostiam konkurenčnú výhodu na trhu.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: znalostná spoločnosť, znalosti, integračný modelový prístup k rozhodovaniu, VDL modelový prístup k rozhodovaniu, procesný modelový prístup k rozhodovaniu, participatívny modelový prístup k rozhodovaniu, modelový prístup založený na dôkazoch a faktoch

ABSTRACT: In today's turbulent business environment, the knowledge acquired increasing importance. The knowledge becomes the most important part of company assets and reflects logically in its decision making processes. The contribution is focused on model approaches to decision, in which are described the main characteristics of a knowledge company. Decision-making is becoming a major competitive factor and bring companies a competitive advantage in the market.

KEY WORDS: Knowledge society, knowledge, decision making, integrative model approach to decision, Vertical Dyad Linkage model approach to decision, process model approach to decision, participative model approach to decision, model approach based on evidences and facts.

ÚVOD

V súčasnom turbulentnom podnikateľskom prostredí nadobúdajú znalosti stále väčší význam. Jedným z dôvodov je neustále zväčšujúca sa frekvencia zmien, na ktoré podniky nedokážu vždy adekvátne reagovať. Na reakciu je potrebné urobiť určité rozhodnutia, ktorých účinnosť závisí od kvalitných a správnych informácií. Avšak konkurencia je obrovská a konkurenčná výhoda sa už obyčajným spracovaním informácií získava ťažko. Práve znalosti predstavujú ten správny aspekt pri rozhodovaní, no nie všetky podniky ich vedia správne využiť. Know-how každého podniku je ako zo znalostí vytvoriť konkurenčnú výhodu. Firemné znalosti musia predbehnúť znalosti konkurencie a zákazníkov.

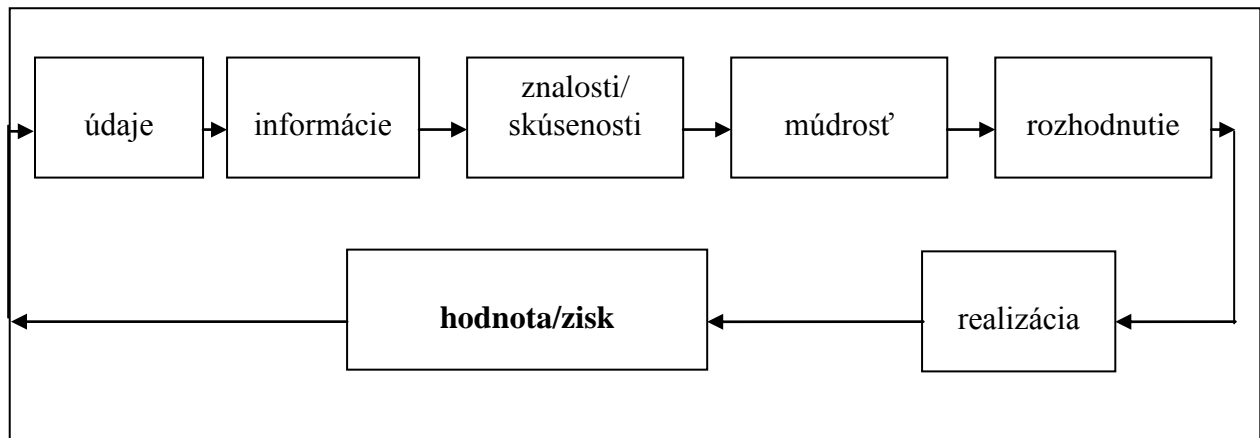
Cieľom príspevku je v teoretickej rovine načrtnúť pohľady na prístupy k rozhodovaciemu procesu v znalostnej organizácii prostredníctvom preštudovanej odbornej domácej a zahraničnej literatúry.

ZNALOSTI A ROZHODOVANIE

Vzájomný vzťah znalostí a rozhodovania je nepopierateľný. Túto skutočnosť podporuje aj fakt, že niekedy sa rozhodovací proces chápe ako proces získavania a transformácie vstupných informácií do výstupných informácií, zahŕňajúci ich interpretáciu. Informácie sú teda vstupom a výstupom rozhodovania. Vďaka nim sa dozvieme o nových

¹ Článok je spracovaný v rámci medzinárodného projektu Volga State University of Technology - ПИТТ № 01/2015 „Modern trends in the management of local self-government organizations as a tool for sustainable development“.

skutočnostiach, ktoré ovplyvňujú ďalšie rozhodovanie. Znalosti v tomto ponímaní tvoria druhý aspekt. Podľa nich dokážeme informáciám priradiť určitý význam. Aby informácia mohla byť skutočne informáciou, je nutné disponovať určitými znalosťami, ktorými vieme informácie interpretovať. Znalosť môžeme chápať aj ako určitú prežitú skúsenosť (Halsey, 2017). Takáto prežitá skúsenosť nám dáva detailnejší model situácie, ako ten, ktorý získame len teoretickým učením. Vzájomný vzťah znalostí a rozhodovania znázorňuje obrázok 1.



Obrázok 1 Vzájomný vzťah znalostí a rozhodovania

MODELOVÉ PRÍSTUPY K ROZHODOVANIU Z POHĽADU ZNALOSTÍ

Náplň rozhodovacích procesov tvoria vzájomne závislé a nadväzujúce činnosti, nevyhnutné pre dosiahnutie správneho rozhodnutia. Propagácia manažmentu znalostí a podnecovanie manažérov k tomu, aby podporovali iniciatívy v oblasti riadenia znalostí, akými sú napríklad podpora kreativity, schopnosť počúvať a pomôcť, prijímanie nových myšlienok a nápadov, participácia zamestnancov na riadení a rozhodovaní a pod. sa nevyhnutne musia odrážať v jednotlivých etapách rozhodovacieho procesu. Rešpektovaním uvedených iniciatív sa samotný rozhodovací proces dostáva na vyššiu úroveň a spätne prispieva k podpore a rozvoju znalostného manažmentu cez vytváranie kultúry otvorenosti, zlepšovanie klímy oddanosti a dôvery, delegovanie, vzájomnú kooperáciu a pod.

V ďalšom sa pokúsime uviesť niektoré modelové prístupy k rozhodovaniu s ohľadom na využívanie uvedených charakteristík.

Integračný modelový prístup k rozhodovaniu

Tento prístup je jedným zo štyroch štýlov rozhodovania, ktoré vytvorila spoločnosť Korn/Ferry (Brousseau, Driver, Hourihan, Larsson, 2006), ktorá dospela k poznaniu, že sa štýly rozhodovania manažérov líšia v dvoch smeroch. Ako pracujú s informáciami a ako vytvárajú varianty.

Integračný štýl rozhodovania znamená, že z množstva dostupných informácií je vytvorených mnoho variantných rozhodnutí. Títo rozhodovatelia nehľadajú jedno najlepšie riešenie, ale vnímajú rozhodovacie situácie v širšom kontexte, berú do úvahy celý rad faktorov, ktoré môžu zasahovať aj do iných situácií. Následkom toho je, že problémy definujú zo širokého uhlu pohľadu a pracujú s množstvom variantov. Skôr ako príjmu rozhodnutie, zaujímajú sa o názory ostatných ľudí, vrátane názorov konfliktných (Remeňová, 2017; Remeňová, Procházková, 2017). Takýmto spôsobom vťahujú ľudí do rozhodovania a snažia sa zvýšiť ich motiváciu a spokojnosť. Spoločná výmena informácií a konzultácie prinášajú nové pohľady a námety a v konečnom dôsledku kvalitnejšie rozhodnutia (Skorková, 2016).

VDL (Vertical Dyad Linkage) modelový prístup k rozhodovaniu

Jeho autori Dansereau, Graen a Haga (Fotr, Švecová a kol., 2010) vychádzali zo skutočnosti, že manažéri nespolupracujú so svojimi podriadenými identicky, pretože majú obmedzený čas a zdroje. Manažéri majú teda rôzne interakčné vzťahy so svojimi jednotlivými podriadenými, čo následne ovplyvňuje rozhodovací proces. Na základe svojho vzťahu k jednotlivému podriadenému sa manažér obklopuje vnútornou skupinou („in-group“), ktorá ovplyvňuje jeho rozhodovanie a neprizýva do rozhodovacieho procesu vonkajšiu skupinu („out-group“). Teória VDL sa týka teda vzťahu nadriadenosti a podriadenosti medzi nadriadeným pracovníkom a jeho jednotlivými podriadenými. Predmetom záujmu je predovšetkým kvalita tohto vzťahu s cieľom zistiť, aké efekty prináša v súvislosti s pracovným výkonom podriadených i rozhodovaním manažérov.




Model zaradujeme do znalostných modelových prístupov k rozhodovaniu hlavne z dôvodu, že vzťah a interakcia manažéra ako jeho hlavný prvok, má charakter sociálneho, t. j. mäkkého a neformálneho situačného faktora. Je potrebné si však uvedomiť, že pozitívom je len vtedy, ak tento vzťah nie je primárne formulovaný len jednotlivcom – nadriadeným a zároveň je umožnené aj podriadeným zlepšovať kvalitu tohto vzťahu. Pri pozitívnom vnímaní modelu VDL je potrebné odstrániť také jeho úskalia ako subjektívne vnímanie vlastností podriadených a ich pracovných výsledkov zo strany nadriadeného a zároveň riziká horšieho riadenia neformálnych vzťahov.

Procesný modelový prístup k rozhodovaniu

Prístup bol predstavený autormi Tichym a Bennisom (2007). Rozhodovací proces môžeme rozdeliť do troch hlavných fáz. Jedná sa o fázu prípravnú, fázu rozhodnutia a realizačnú fázu. Obrázok 2 znázorňuje činnosti úspešného lídra v jednotlivých fázach.

Dôležitým prvkom procesného modelového prístupu k rozhodovaniu je podľa uvedených autorov návrat k predchádzajúcej čiastkovej fáze, čo predstavuje príležitosť, ako sa vrátiť o krok späť a znovu premyslieť a spracovať to, čo sa pravdepodobne preskočilo alebo neurobilo dobre. Možnosť návratu už však znamená znalosti, ktoré sú vytvorené novými informáciami a skúsenosťami. Ak napríklad narazí líder na odpor už v prípravnej fáze, keď sa snaží získať ľudí a vytvoriť okolo pripravovaného rozhodnutia tím, môže sa vrátiť k predchádzajúcim etapám a prehodnotiť zarámovanie situácie či charakteristiku kontextu pre rozhodovanie, pretože s najväčšou pravdepodobnosťou práve tu urobil chybu alebo určité informácie prehliadol.

Aj keď lídri nie sú ochotní a niekedy schopní zmeniť vlastné rozhodnutie, môžu takmer vždy zmeniť kurz v priebehu realizácie. Vyžaduje si to však otvorenosť voči spätnej väzbe a skutočný záujem dotiahnuť celú vec do úspešného konca. Možnosť návratu k predchádzajúcej fáze je veľkou výhodou procesného prístupu v rozhodovaní, pretože umožňuje vyvarovať sa chýb a výrazne zvýšiť pravdepodobnosť úspechu.

Prípravná fáza			Fáza rozhodnutia	Realizačná fáza						
<ul style="list-style-type: none"> • vyhľadáva a prijíma signály z prostredia • je motivovaný zaistiť budúcnosť firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • snaží sa orientovať v zložitosti a spleti informácií, aby zistil to, čo je podstatné, • stanovuje jasné kritériá a ciele, • vytvára kontext pre rozhodovanie • zabezpečuje zhodné chápanie situácie 	<ul style="list-style-type: none"> • identifikuje významné zainteresované strany, • motivuje ich a zapája do hry, • vyhľadáva v každej oblasti najlepšie myšlienky 	<ul style="list-style-type: none"> • prijíma jasné áno/nie rozhodnutie • dôkladne vysvetľuje, zdôvodňuje rozhodnutie 	<ul style="list-style-type: none"> • zostáva zapojený do hry aj pri realizácii rozhodnutia • podporuje ostatných zúčastnených, • stanovuje jasné ciele postupu 	<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje neustálu spätnú väzbu, • prijíma rozhodnutie o prispôbení realizácie vývoju situácie 					
Ciele v jednotlivých fázach										
pochopiť a identifikovať	→	zarámovat' a pomenovat'	→	mobilizovat', motivovat', spajat' ľudí	→	prijat' rozhodnutie	→	uskutočnit' rozhodnutie	→	učiť sa z vývoja situácie a na základe toho prispôbiť realizáciu rozhodnutia
 Návrat k predchádzajúcej fáze			 Návrat k predchádzajúcej fáze			 Návrat k predchádzajúcej fáze				

Obrázok 2 Činnosti úspešného manažéra v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu (Tichy, Bennis, 2007)

Procesný prístup je preferovaný mnohými autormi v rôznych podobách (Elwyn, Edwards, Thompson, 2016; Judge, Talaulicar, 2017; Mazalová, Richter, 2015).

Participatívny modelový prístup k rozhodovaniu

Uvedený modelový prístup sme nazvali participatívnym, pretože dôraz je kladený na nutnosť zaangažovať do rozhodovacích procesov ľudí, ktorí sa zúčastňujú realizácie rozhodnutia. Významnými prvkami sú dialóg, diskusia a konzultácia. Prístup bol predstavený Rogersom a Blenkom (2006), ktorí zdôrazňujú rýchlosť a adaptabilitu pri prijímaní

rozhodnutí, vyjasnenie zodpovednosti za čiastkové úlohy v rozhodovacom procese a význam fázy realizácie, pretože prijatím rozhodnutia sa rozhodovací proces nekončí. Dobré rozhodnutie podľa nich vyžaduje efektívny rozhodovací proces, pre ktorý nie je stanovených príliš mnoho regulujúcich pravidiel, pod ktorými by sa celý proces zrútil pod svojou vlastnou váhou. Najefektívnejšie rozhodovacie procesy sú založené na konkrétnych základoch, sú jednoduché a v prípade potreby ich je možné adaptovať. Zároveň poukazujú na kritické body, ktoré môžu zapríčiniť spomalenie rozhodovacieho procesu a jeho neefektívnosť. Navrhujú nástroj na riešenie problémov v podobe určenia kľúčových úloh v rozhodovacom procese a priradenia do týchto úloh vhodných manažérov. Tento nástroj sa volá RAPID, kde písmená zodpovedajú piatim kľúčovým úlohám v rozhodovaní:

- vypracovanie návrhu rozhodnutia (R – recommend),
- vypracovanie stanovísk k návrhu rozhodnutia (I – input),
- súhlas s návrhom (A – agree),
- konečné rozhodnutie (D – decide),
- realizácia rozhodnutia (P – perform).

Súhlasíme s názorom uvedených autorov, pretože ak nie sú správni ľudia vtiahnutí do procesov prípravy rozhodnutia a motivovaní pre ich realizáciu, potom môže s vysokou pravdepodobnosťou dôjsť k tomu, že rozhodnutie v realizačnej fáze stroskotá. Ďalšími autormi, preferujúcimi daný prístup sú Lewis et al., 2016; Elwyn, Edwards, Thompson, 2016; Brodney et al., 2016).

Modelový prístup založený na dôkazoch a faktoch – Evidence-based-management (EBM)

Autori, ktorí smerujú svoje názory do oblasti dôležitosti dôkazov a faktov, argumentujú skutočnosťou, že v súčasnej dobe je najdôležitejšie orientovať rozhodovací proces k získaniu maximálnej hodnoty z informácií, ktoré sú k dispozícii a tým zabezpečiť konkurenčnú výhodu. Základným predpokladom na vyhľadávanie informácií, ich spracovanie, hľadanie a nachádzanie súvislostí, ich využívanie sú znalosti. Dnešné náročné ekonomické časy vyžadujú, aby podniky robili správne rozhodnutia, ak chcú prežiť. V spoločnosti, ktorá je označovaná ako informačná alebo znalostná, však rozhodovanie prinieslo so sebou okrem pozitív aj negatíva. Na jednej strane môžu manažéri získať obrovské množstvo informácií a to s nižšími nákladmi a oveľa rýchlejšie ako inokedy. Na druhej strane začína byť problémom efektívneho rozhodovania skutočnosť, že manažéri sú zaplavení informáciami, na ktorých zakladajú svoje rozhodnutia a tie nevedia mnohokrát využiť účinne a efektívne na podporu rozhodovacieho procesu, pretože mnohé z nich sú nepotrebné, neaktuálne alebo často aj nesprávne.

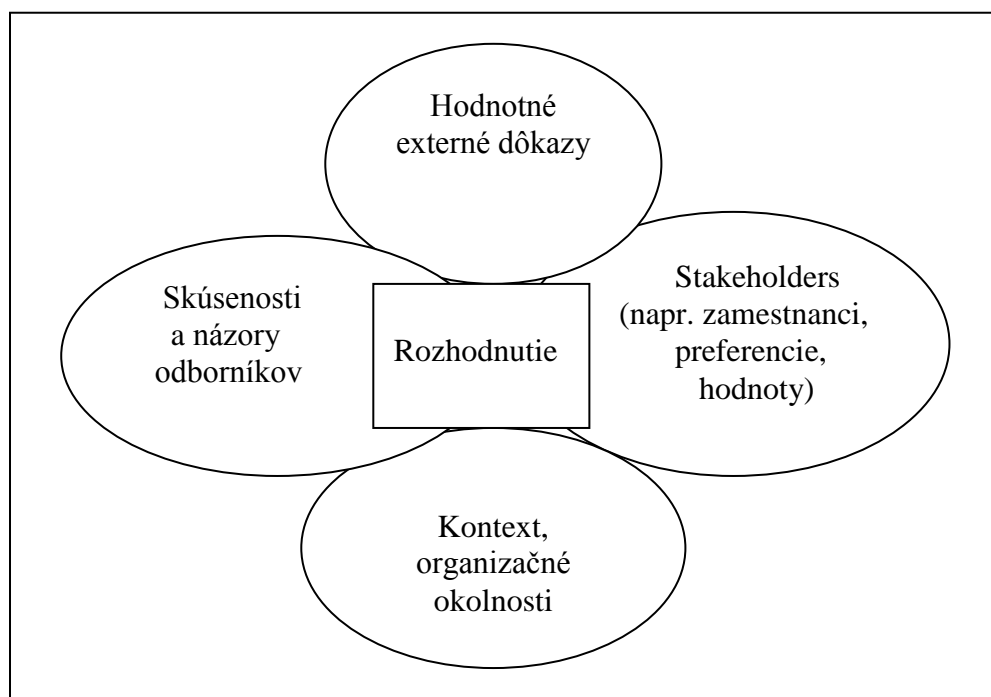
Riešenie ponúkajú zástancovia EBM (Sutton, Marr, Davenport, Harris). Marr (2010) vysvetľuje vo svojej najnovšej knihe päť kľúčových krokov, ktoré by mali organizácie podniknúť, ak chcú prijať EBM-prístup k rozhodovaniu. Ide o definovanie cieľov a informačných potrieb, zber kvalitných a relevantných informácií a faktov, analýza dát, prezentovanie informácií (čo najjednoduchšou a prehľadnou formou), tvorba rozhodnutí založených na dôkazoch. Informačné technológie a „business intelligence“ hrajú kľúčovú úlohu v EBM.

Dôležitosť takéhoto prístupu zdôvodňuje Davenport, T. H. – profesor informačných technológií a manažmentu na Babson College v Massachusetts, USA v predslove k Marrovej knihe (Marr, 2010). Tvrdí, že „mnohí manažéri ešte stále riadia a rozhodujú akoby neexistovala moderná počítačová technika“. Podľa neho má tento problém niekoľko aspektov. Po prvé sa ešte stále v biznise príliš používa čistá intuícia. Intuícia má svoje miesto v procese rozhodovania, obzvlášť, ak sa zakladá na skúsenostiach nadobudnutých časom. Ale vo všeobecnosti by mala byť na poslednom a nie na prvom mieste. „Ak nemôžete získať dáta,

nemôžete urobiť experiment alebo ak nemáte prístup k zaznamenaným znalostiam vašej organizácie, v tom prípade samozrejme použijete intuíciu. Ale preskúmajte najskôr tie iné zdroje vašich rozhodnutí“, odporúča Davenport (Marr, 2010, predslov).

Po druhé existuje príliš slabá väzba medzi informáciami, ktoré má organizácia skutočne dostupné, a rozhodnutiami, ktoré robí. Autor poukazuje na to, že mnohí manažéri sa domnievajú, že prevaha systémov „business intelligence“ a analytiky rôznych druhov musí automaticky znamenať aj lepší proces rozhodovania. Ale táto domnienka je často narušená. Systémy „business intelligence“ vytvárajú reporty, ktoré neprinášajú žiadne rozhodnutia alebo konanie. IT organizácie vytvárajú sklady dát, bez toho aby poriadne vedeli ako budú aplikované v rozhodnutiach. Analytika je vygenerovaná, ale exekutíva ju ignoruje v prospech intuície alebo pohodlných praktík z minulosti. Väčšina firiem nevie, čo sú ich najdôležitejšie rozhodnutia a ako môžu byť technológie a informácie využité na to, aby ich informovali.

Autori Briner, Denyer, Rousseau (2009) vo svojej štúdií o EBM tvrdia, že je to nástroj relatívne nový, aj keď myšlienka využívania dôkazov pri rozhodovaní nová nie je. Definujú ho prostredníctvom využívania štyroch zdrojov informácií: praktické skúsenosti a názory odborníkov, dôkazy z interného kontextu, kritické zhodnotenie výsledkov najlepších výskumov a perspektívy tých ľudí, ktorí môžu byť ovplyvnení rozhodnutím – obrázok 3. Pri vykonávaní alebo myslení o EBM je dôležité brať do úvahy všetky uvedené elementy. EBM sa odohráva na ich priesečníku, ale veľkosť každého kruhu a tým aj sila daného prvku sa mení s každým rozhodnutím. Rovnako jednotliví autori, ktorí sa venujú myšlienke EBM prisudzujú rôznu váhu jednotlivým faktorom.



Obrázok 3 Prvky EBM (Briner, Denyer, Rousseau, 2009).

Rousseau a Mc Carthy (2007) dodávajú na zvýraznenie EBM poznámku, že v súčasnosti absentujú „faktovo“ zameraní manažéri, čo sa prejavuje v tlaku na používaní ad hoc prístupov a prístupov založených na skúsenostiach (experience-based management), pričom v dnešnej dobe môže byť podľa uvedených autorov potrebná celá generácia manažerov zameraných na využívanie dôkazov a faktov viac ako behaviorálne založené dôkazy, ktoré sú široko uplatňované.

ZÁVER

Premietnutie znalostí do rozhodovacích procesov je prirodzeným vyústením procesu zmien, ktoré prebiehajú v podnikateľskom prostredí podniku a vplyvajú na jeho prosperitu. Rozhodovacie procesy sa tak stávajú výrazným konkurenčným faktorom a prinášajú podnikom konkurenčnú výhodu na trhu. Modelové prístupy, ktoré sme uviedli, predstavujú aplikáciu charakteristík znalostného podniku v rozhodovacích procesoch a prinášajú nové pohľady na ponímanie rozhodovania ako jednej z dôležitých manažérskych funkcií.

LITERATÚRA

- [1]. BRINER, R. B. – DENYER, D. – ROUSSEAU, D. M. 2009. Evidence-based Management: Concept Cleanup Time? In *The Academy of Management Perspectives (formerly The Academy of Management Executive)*. ISSN 15589080, 2009, vol. 23, no. 4, p. 19-32.
- [2]. BRODNEY, S. et al. 2016. Shared decision-making in clinical practice: Examples of Successful implementation. In *European Journal for Person Centered Healthcare*, Volume 4, No 4 (2016).
- [3]. BROUSSEAU, K. R. – DRIVER, M. J. – HOURIHAN, G – LARSSON, R. 2006. The Seasoned Executive's Decision-Making Style. In *Harvard Business Review*, vol. 84, No. 2, February 2006. ISSN 0017-8012.
- [4]. DAVENPORT, T. H. – HARRIS, J. G. 2007. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. ISBN 978-1-4221-0332-6.
- [5]. ELWYN, G. – EDWARDS, A. – THOMPSON, R. 2016. *Shared Decision Making in Health Care: Achieving evidence-based patient choice*. Oxford University Press, 2016. ISBN 9780191035111.
- [6]. HALSEY, M. N. 2017. *Knowledge Management Fundamentals*. Silver City Publications & Training, L.L.C., 2017, 69 s. ISBN 9781640040236.
- [7]. FOTR, J., Švecová, L. a kol. 2010. *Manažerské rozhodování*. Praha : Ekopress, s.r.o. 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [8]. HUDÁKOVÁ, I. – MIŠŮN, J. 2011. Tacitní znalosti: poklad skrytý v zaměstnancích. In *Zisk : důležité detaily tvořící zisk*. Český Těšín : Poradce, s. r. o., 2011. ISSN 1804-1604, 2011, č. 7-8, s. 22-23.
- [9]. LEWIS, K. B. – STACEY, D. – SQUIRES, J. E. – CAROLL, S. 2016. Shared Decision-Making Models Acknowledging an Interprofessional Approach. In *Research and Theory for Nursing Practice*, Volume 30, Number 1, 2016, pp. 26-43(18).
- [10]. MARR, B. 2010. *The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-Based Management*. New York : John Wiley & Sons, 2010. ISBN-13: 978-0470685952.
- [11]. MAZALOVÁ, I. – RICHTER, J. 2015. The elimination of selected barriers in the decision making process. In *Central European Journal of Management*, Volume 2, No 1,2 (2015).
- [12]. MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. – MIŠŮN, J. 2011. Tvorba a realizácia stratégie ako súčasť celostnej manažérskej kompetentnosti. In *Znalosti pro tržní praxi 2011 : nová generace pracovníků (Generace Y)* [elektronický zdroj]. Olomouc : Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2011. ISBN 978-80-87533-02-4, s. 739-749.
- [13]. REMEŇOVÁ, K. 2011. *Rozhodovanie vodcu pri tvorbe a riadení pracovného tímu*. In *Scientia Iuventa 2011 : zborník príspevkov z medzinárodnej doktorandskej konferencie* [elektronický zdroj]. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, 2011. ISBN 978-80-557-0190-5, s. 1-9.

- [14]. REMEŇOVÁ, K. 2017. *Koncept Cynefin a štýl rozhodovania manažéra*. Zborník vedeckých statí „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky“. Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, z. ú., Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice, s. 45 - 53.
- [15]. REMEŇOVÁ, K. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2017. *Trendy v oblasti vodcovstva a rozhodovania*. Zborník vedeckých statí „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky“. Vysoká škola evropských a regionálnych štúdií, z. ú., Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice, s. 110 – 117.
- [16]. ROGERS, P. – BLENKO, M. 2006. Who has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2006, vol. 84, no. 1, p. 53-61.
- [17]. ROUSSEAU, D. M. – Mc. CARTHY, S. 2007. Evidence-based Management: Educating Managers from an Evidence-based Perspective. In *Academy of Management Learning and Education*. ISSN 1537-260X , 2007, vol. 6, no. 1, p. 94-101.
- [18]. SKORKOVÁ, Z. (2016) Competency models in public sector. *Procedia - social and behavioral sciences* : <the> 3rd International conference on new, challenges in management and organization : Dubai 2 May 2016. [S.l.]: Elsevier, 2016, 230, pp. 226-234. ISSN 1877-0428.
- [19]. TICHY, N. M. – BENNIS, W. G. 2007. Making Judgment Calls. The Ultimate Act of Leadership. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2007, vol. 12, no. 10, p. 94-102.
- [20]. WILLIAM, Q. J. – ALAULICAR, T. 2017. Board Involvement in the Strategic Decision Making Process: A Comprehensive Review. In *Annals of Corporate Governance: Vol. 2: No. 2*, pp 51-169. <http://dx.doi.org/10.1561/109.00000005>.