

Mladá veda

Young Science



Rozhovor s prekladateľom Karolom Wlachovským
Betón v architektúre, konkretizácia-personalizácia
Zdroje ekonomického rastu v krajinách V4

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

December 2016 (číslo 2)

Ročník štvrtý

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Bangkok 2014. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoja, Univerzita Karlova, Praha)

doc. PaedDr. Peter Čuka, PhD. (Katedra cestovného ruchu, Slezská univerzita v Opavě)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, PhD. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

Mgr. Richard Nikischer, PhD. (Sociologický ústav Akademií věd ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ROZDIELY V POSUDZOVANÍ ATRIBÚTOV ROZHODOVANIA BUDÚCICH MANAŽÉROV

DIFFERENCES IN EVALUATION OF THE DECISION-MAKING
ATTRIBUTES OF FUTURE MANAGERS

Lucia Zbihlejová, Miroslav Frankovský, Zuzana Birknerová¹

Autori pôsobia na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove na Katedre manažérskej psychológie. Vo svojom výskume sa venujú problematike manažérskeho rozhodovania, zvládania stresu a sociálnej inteligencie.

The authors work at the Faculty of Management, University of Prešov in Prešov, Department of Managerial Psychology. In their research they deal with the issues of managerial decision-making, coping with stress, and social intelligence.

Abstract

Decision-making is one of the main elements of management. Managerial decision-making involves different dynamically changing processes which can affect a large part of the manager's decision. In the presented research, an original methodology compiled on the basis of Vroom and Yetton's model (Fotr et al., 2006) was utilized. The factor analysis confirmed the four-factor structure of the internal factors identifying the decision-making processes. The selected factors of decision-making were further assessed in terms of gender and age of the future managers.

Key words: managerial decision-making, Decision-Making Questionnaire – DMQ

Abstrakt

Rozhodovanie sa zaradzuje medzi hlavné prvky riadenia. Manažérske rozhodovanie v sebe obsahuje rôzne dynamicky meniace sa procesy, ktoré môžu vo veľkej časti ovplyvniť rozhodnutie manažéra. V prezentovanom výskume bola použitá pôvodná metodika, ktorú sme zostavili na základe Vroomovho a Yettonovho modelu (Fotr a kol., 2006). Faktorová analýza potvrdila 4-faktorovú vnútornú štruktúru faktorov identifikujúcich rozhodovacie procesy. Vybrané faktory rozhodovania sme následne posudzovali z hľadiska rodu a veku budúcich manažérov.

Kľúčové slová: manažérske rozhodovanie, Dotazník rozhodovania - DR

¹ Adresa pracoviska: Mgr. Lucia Zbihlejová, doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc., doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA, Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, Konštantínova 16, 080 01 Prešov

E-mail: lucia.zbihlejova@smail.unipo.sk; miroslav.frankovsky@unipo.sk; zuzana.birknerova@unipo.sk

Rozhodovanie

Rozhodovanie je prejavom slobody a možnosti voľby“ (Papula, Papulová, 2014). Szabo a kol. (2013) uvádzajú, že ak chceme uvažovať o rozhodovaní, tak uvažujeme o ňom iba v tom prípade, ak jestvujú aspoň dva varianty riešenia, ktoré sú zmysluplné a z ktorých vybraný variant bude ponúkať najlepší výsledok vzhľadom k stanovenému cieľu a taktiež ho bude možné aj zrealizovať. Antošová (2012) vo svojej publikácii popisuje rozhodovanie ako jeden z nevyhnutných okamihov konania vôle, ktoré je vo výbere cieľa a spôsobov ako ho dosiahne. Velichová (2014) popisuje rozhodovanie ako aktivitu, ktorá je typická pre ľudí, ktorá im umožňuje zvoliť si najvhodnejšiu formu svojho činu ako vlastnú reakciu na podnety, na problémy a prekážky z okolia, ktoré je mu najbližšie. Alexy a kol. (2004) píše, že rozhodovanie je dosť zložitá a preto sa musí brať aj do úvahy názor znalca a aj zamestnancov. Bermúdez (2009) uvádza, že rozhodovacia teória je teóriou veľkej sily a elegancie. Rozhodovacia teória je projekt, ktorý je interdisciplinárny, ku ktorému svojimi skúsenosťami a vedomosťami prispievajú ako ekonómovia, filozofi, psychológovia, IT pracovníci ale aj štatistici (Peterson 2009). Teória rozhodovania, ktorú opisuje Antošová (2012) sa venuje opisu situácii rozhodovania a tiež rozhodovacieho spôsobu – ide o teóriu deskriptívnu. Tiež pozornosť venuje pravidlám, t.j. ako je potrebné rozhodovať v rozličných situáciách, aby uskutočnené rozhodnutie bolo samozrejme racionálne – jedná sa o normatívnu teóriu rozhodovania.

Powell a Buede (2009) píše, že pri rozhodovaní existujú piliere, kde prvý pilier tvorí samotné rozhodnutie, kým druhý pilier je tvorený procesom rozhodovania a do posledného piliera je zaradený človek, ktorý má právo rozhodovať. Cieľ rozhodovania možno chápať ako určitý stav firmy, prípadne okolia firmy, ktorý sa má dosiahnuť riešením rozhodovacieho problému (Fotr a kol., 2006). Grasseová (2013) definuje rozhodovací problém ako odchýlku medzi skutočným stavom a stavom požadovaným.

Gurňáková a kol. (2013) uvádzajú prístupy k rozhodovaniu spôsobu vyrovnávania sa so vzniknutým stresom a to: nekonfliktná verejnosť, nekonfliktná zmena, taktiež je to defenzívne vyhýbanie, hypervigilancia (pod tlakom času človek si vyberie prvú možnosť na riešenie a prehliada ostatné faktory) a vigilancia (človek aj pri strese racionálne uvažuje). Rozhodovanie a jeho proces sa, podľa Bačovej a kol. (2010), bez prítomnosti emócií nedokáže a ani sa nikdy neuskutočňuje. Jurišová, Pilárik (2012) popisujú postavenie úloh emócie, ktoré zohrávajú rolu pri rozhodovaní, ktoré majú líniu, ktorá sa venuje tomu, ako emócie dokážu ovplyvniť dané rozhodovanie a ďalšia línia sa zaoberá vyzdvihnutím informačnej hodnoty daných emócií pri rozhodovaní.

Rozhodovací proces ako súčasť rozhodovania

Grasseová (2013) o rozhodovacom procese hovorí, že rozhodovací proces tvoria na seba nadväzujúce subprocesy, ktoré sa dejú v určitej časovej postupnosti, ktoré využívajú zdroje a vedú k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. Antošová (2012) proces rozhodovania uvádza vo svojej publikácii ako tok premeny informácií, vďaka ktorému sa objaví lepšie riešenie daného problému. Procházková a Remeňová (2014) popisujú, že pri tomto procese má dôležitú stránku fakt, že osoba, ktorá rozhodnutie učinila, je zodpovedná za dané rozhodnutie a samozrejme aj za implementáciu a odkontrolovanie výsledkov, ktoré sa dosiahli. Medzi

údaje, ktoré sú vstupné pri procese rozhodovania, sa vyskytujú úsudky o neurčitosti, ktoré nie sú objektívne (Terek 2007). Janakiraman, Sarukesi (2006) popisujú, že rozhodovací proces spúšťa najmä stav, kedy vzniknutý problém je detekovaný a zároveň sú žiadané aj riešenia, ako aj stav, kedy príde príležitosť, ktorá je vzácna.

K charakteristickým znakom pre rozhodovací proces, ktoré uvádza Velichová (2014) je možnosť výberu z viac variant riešení. Ďalej uvádza, že výber riešení je cieľavedomý a tiež vedomý a súčasťou je aj výber vhodných prostriedkov, ktoré sú potrebné na realizáciu riešenia. Ako posledný charakteristický znak pre rozhodovací proces, ktorý autorka spomína je, že nasleduje realizácia po prijatí rozhodnutia.

Podľa Dostala a kol. (2005) k základným prvkom rozhodovacieho procesu sú zaradené jednak ciele a kritéria, ktoré sa týkajú rozhodovania, rozhodovacie subjekty, objekt a taktiež sem patria aj možné varianty a stav sveta. Podľa autora rozhodovací cieľ možno chápať ako situáciu do akej firmu chceme dostať, prípadne okolie daného podniku, kým o rozhodovacích kritériách píš, že sa dajú chápať vo viacerých rovinách a to v rovine výnosov – nákladov, ale taktiež aj v rovine kvantitatívnej alebo kvalitatívnej.

Fotr a kol. (2006) popisujú, že medzi subjekt sa zaradzuje človek alebo väčší počet ľudí a v závislosti od toho ide buď o rozhodovanie skupinové alebo rozhodovanie individuálne, kým k objektu patrí časť jednotky organizácie. Antošová (2012) k základným prvkom rozhodovacieho procesu okrem spomínaných ešte zaradzuje problém rozhodovania, stratégiu rozhodovania a aké posledné tu zaradzuje aj rozhodovacie podmienky.

Manažérske rozhodovanie

Manažéra možno zadefinovať ako osobu, ktorá nerobí rozhodnutie, ktoré sa týkajú iba jeho, ktorého základ by tvorili jeho záujmy, ale taktiež zodpovedá za majetok, ktorí vlastnia vlastníci a zapája aj podriadených do aktivít, ktorým avšak zaručuje aj prácu a tiež aj pracovné ohodnotenie, kým rozhodovanie má funkciu prierezoú, pretože sa prelína s ďalšími funkciami manažmentu (Papula, Papulová 2012).

Papula a Papulová (2014) uvádzajú, že rozhodovanie manažéra možno chápať ako proces pri ktorom rieši vzniknuté problémy, t.j. predstavenie procesu, ktorého hlavnou úlohou nie je iba sústredenie na to, aby bolo rozhodnutie prijaté, ale dôležité je tu to ako sa vzniknutý problém vyrieši. Podľa Procházkovej a Remeňovej (2014) manažérovou hlavnou schopnosťou by malo byť určenie, kto, kde, kedy a ako má uskutočniť rozhodnutie. Prorok (2012) uvádza, že ak chceme nájsť riešenie, ktoré je optimálne, je potrebné mať dostatok informácií a aj ich korektnú interpretáciu.

Podľa Blažeka (2014) by mal manažér vo svojej oblasti rozhodovať najmä o tom, o čom získal viac kvalitných informácií, taktiež v oblasti pre ktorú je kvalifikovaný a k čomu sa jeho hodnoty viac orientujú. Blašková (2011) dopĺňa, že manažér má okrem rozhodovania aj umožniť neustávajúci rast, získať dôveru zamestnancov a pripraviť sebarealizáciu pre seba ale taktiež aj pre ostatných. Papula a Papulová (2014) uvádzajú, že ak manažér chce uplatniť logiku v rozhodovaní, tak by mal postupovať podľa jednotlivých krokov a to tak, že najprv si vypracuje tézu, následne danú tézu overí a nakoniec sa snaží odhaliť argumenty, ktoré sú klamlivé.

Podľa Schwarza (2012) sa manažment môže rozhodnúť zamerať sa na zamestnancov alebo dosahovanie stanoveného výsledku. Medzi základný cieľ celej manažérskej kvality patrí kvalita postupu rozhodovania (Antošová 2012). Kým Mikuláščík (2007) popisuje, že cieľ rozhodovania v danej funkcii manažéra tvorí vytvorenie predpisov, ktoré musia dodržiavať všetci zamestnanci danej organizácie.

Ak uvažujeme o procese rozhodovania, je vhodné predvídať možné spôsoby chovania osôb na podnety, ktoré vychádzajú z prostredia a tým môže nastať prvá reakcia, ktorá je zadefinovaná ako prispôsobivá, ktorá je charakteristická tým, že jednotlivé vplyvy, ktoré vychádzajú z prostredia, jedinci vnímajú ako dominantné a daní jedinci sa snažia vzniknutým zmenám v čase prispôbiť (Papula, Papulová 2014). Uvedení autori píše okrem reakcie, ktorá je prispôsobivá, taktiež aj o reakcii, ktorá sa nazýva bojovná, pre ktorú je typické to, že dominuje tam výrazná snaha o dosiahnutie víťazstva a pri procese rozhodovania sa jedinci snažia vzniknutý vývoj, ktorý je nepriaznivý, zmeniť. Pri rozhodovaní môže taktiež nastať aj tretia reakcia, ktorú možno nazvať aj ústupovú, ktorá sa vyznačuje tým, že jedinci sa pri tomto rozhodovaní nechcú pustiť do útočenia, ale zároveň jedinci nechcú byť ani v situácii, že sa pasívne prispôbia okoliu. Ako najvhodnejšie riešenie si pri tomto podľa Slávikovej, Teja (2013) zvolia odchod z prostredia, ktoré im nie je priaznivé.

Výskum

Vo výskume bola použitá pôvodná metodika Dotazník rozhodovania - DR (Frankovský a kol., 2016). Dotazník DR bol navrhnutý na základe Vroomovho a Yettonovho modelu rozhodovania (Fotr a kol., 2006). Autori opisujú Vroomov a Yettonov model, ktorý možno rozdeliť na:

- štýl, ktorý je založený na tom, že vedúci pracovník problémy rieši bez pomoci iných a bez akýchkoľvek ďalších informácií – tento štýl sa nazýva autokraticky, typ I.
- štýl, ktorý je taktiež založený na tom, že nadriadený sa rozhodne sám, s tým rozdielom, že od zamestnancov sa snaží získať informácie, aby sa rozhodol – tento štýl je taktiež autokratický, ale typ II.
- ďalší štýl je založený na tom, že nadriadený hovorí s pracovníkmi individuálne a jednotlivé postrehy a skutočnosti môže vziať do úvahy pri svojom rozhodnutí – tento štýl sa nazýva konzultatívny, je to typ III.
- štýl, ktorého základ tvoria porady sa nazýva konzultatívny, ale manažér sa rozhoduje taktiež sám a jednotlivé stanoviská od podriadených nemusí brať do úvahy pri svojom rozhodovaní, ide o typ IV.

Výskumná vzorka

Daného výskumu sa zúčastnilo 211 respondentov, študentov Fakulty manažmentu PU v Prešove. Muži tvorili 30,3 % vzorky, čo predstavuje 64 mužov, kým ženy tvorili 69,7 %, čo je 147 žien. Výskumná vzorka pozostávala zo 42,2 % prvákov, t.j. 89 študentov prvého ročníka, kým druháci sa na výskume podieľali 24,6 %, čo predstavuje 52 študentov daného ročníka. Najmenšie zastúpenie mali tretiaci, ktorí tvorili iba 6,6 % daného výskumu, čo v číselnom vyjadrení predstavuje 14 ľudí. 16,6 % študentov štvrtého ročníka tvorí výskumnú vzorku, kým 10 % výskumnej vzorky je zastúpených študentmi piateho ročníka.

Priemerný vek respondentov je 20,981. Najmladší respondenti mali 18 rokov, kým najstarší respondenti boli vo veku 26 rokov. Smerodajná odchýlka je vo výške 1,77.

Získané empirické údaje umožnili realizáciu viacerých matematicko-štatistických analýz. Pozornosť bola najprv sústredená na extrahovanie atribútov, ktoré charakterizujú proces rozhodovania.

Rozdiely v posúdení vybraných atribútov rozhodovania medzi mužmi a ženami

Analýza rozdielov v posúdení extrahovaných typov rozhodovania z hľadiska rodu je typickým uhlom pohľadu vo výskumoch, ktoré zohľadňujú sociálny kontext skúmanej problematiky.

Matematicko-štatistická analýza údajov potvrdila existenciu dvoch významných rozdielov medzi mužmi a ženami pri posúdení skúmaných typov rozhodovania. S typom I vyslovili vyššiu mieru súhlasu ženy ako muži. To znamená, že ženy sa vo väčšej miere rozhodujú samy na základe vlastných informácií ako muži. Podobnú tendenciu sme zistili pri posúdení typu IV rozhodovania. Aj v tomto prípade vyššie skórovali ženy. Využívajú teda viac rozhodovania spoločne na základe získaných informácií. Je potrebné upozorniť, že popísané rozdiely sú len v pásme mierneho nesúhlasu, resp. súhlasu. Rovnako na prvý pohľad paradoxne zistenie prevahy typov I a typu IV pri rozhodovaní žien je možné vysvetliť tým, že zrejme existujú dve vyhranené skupiny žien, ktoré sa rozhodujú v zmysle typu I alebo typu IV (tabuľka 1).

	Rod	Priemer	T	Sig. (2-tailed)
Typ I	muž	2,81	2,301	,025
	žena	3,23		
Typ II	muž	3,19	,729	,435
	žena	3,31		
Typ III	muž	3,81	,731	,453
	žena	3,95		
Typ IV	muž	3,11	3,211	,002
	žena	3,73		

Tabuľka 1 Rodové rozdiely v posúdení vybraných atribútov rozhodovania

Zdroj: vlastné spracovanie

Súvislosti v posúdení vybraných atribútov rozhodovania z hľadiska veku

Matematicko-štatistická analýza daných údajov poukázala na skutočnosť, že čím sú respondenti starší, tým viac preferujú typ rozhodovania III a typ IV. Čím sú respondenti starší, tým viac sa snažia pri rozhodnutí získať ďalšie potrebné informácie, ktoré skvalitnia ich rozhodnutie, avšak bez ohľadu na to, či sa už rozhodujú sami alebo spoločne (tabuľka 2).

	Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV
Vek	-,075	-,003	,141*	,155*

Tabuľka 2 Súvislosti medzi posúdením vybraných atribútov rozhodovania a vekom

Legenda: * štatistická významnosť na 0,05 hladine významnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Diskusia a záver

Na základe realizovaného výskumu bola pozornosť sústredená na posudzovanie rozhodovania. Prostredníctvom faktorovej analýzy bola overená vlastná metodika, ktorú sme navrhli na základe Vroom-Yettonovho modelu rozhodovania (Fotr a kol., 2006).

Matematicko-štatistická analýza údajov potvrdila existenciu dvoch významných rozdielov medzi oslovenými mužmi a ženami. Typom I, ktorý reprezentuje samostatné rozhodovanie na základe vlastných informácií, vyjadrili väčšiu mieru súhlasu ženy a taktiež podobná tendencia bola zistená aj pri type IV, ktorý predstavuje rozhodovanie spoločné a na základe získaných informácií. Uvedené rozdiely sa avšak nachádzali v pásme mierneho nesúhlasu, resp. súhlasu. Na prvý pohľad paradoxne zistenie prevahy typu I a typu IV pri rozhodovaní žien je možné si vysvetliť tým, že zjavne existujú dve vyhranené skupiny žien, ktoré sa rozhodujú v zmysle typu I alebo typu IV.

Pri matematicko-štatistickej analýze súvislostí vybraných atribútov rozhodovania z hľadiska veku vyplynulo, že čím sú respondenti starší, tým viac uplatňujú typ rozhodovania III a typ rozhodovania IV. Uvedené dva typy rozhodovania majú spoločný základ v tom, že pri rozhodovaní sa daní jedinci snažia získať ďalšie potrebné informácie.

Cieľom príspevku bolo obohatiť oblasť poznania rozhodovacích procesov a identifikovať a špecifikovať rozdiely v posudzovaní vybraných atribútov rozhodovania z hľadiska rodu a veku manažérov.

Článok vyšiel v rámci projektov: VEGA - 1/0909/16: Výskum determinantov rozhodovania v rámci obchodného manažmentu, manažmentu predaja, pri súčasnom zohľadňovaní personálnych a psychologických aspektov obchodu a analýza možných implikácií v neuromarketingu. VEGA - 1/0706/14: Kognitívne omyly v myslení, ich identifikácia a hodnotenie v manažmente

Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

Použitá literatúra

1. ALEXÝ, J. a kol. 2004. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: Iris. 250 s. ISBN 80-89018-59-9.
2. ANTOŠOVÁ, A. 2012. Strategický manažment a rozhodovanie. Bratislava: Iura Edition. 332 s. ISBN 978-80-8078-530-7.
3. BAČOVÁ, V. a kol. 2010. Rozhodovanie a usudzovanie. Pohľady a psychológie a ekonómie I. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV. s. 207. ISBN 978-80-88910-30-5.
4. BERMÚDEZ, L.J. 2009. Decision theory and rationality. Oxford: Oxford University Press. 208 s. ISBN 9780191609459.
5. BLÁŠKOVÁ, M. 2011. Rozvoj ľudského potenciálu. Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie. Žilina: EDIS. S. 390. ISBN 978-80-554-0430-1.
6. BLÁŽEK, L. 2014. Management. Organizovaní, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. s. 224. ISBN 978-80-247-4429-2.
7. FOTR, J. 2006. Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, s. r. o. s. 409. ISBN 80-86929-15-9.

8. FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z., ZBIHLEJOVÁ, L., SUHÁNYI, L. 2016. Possibilities of Identification and Specification of Attributes of Managerial Decision-Making. In Proceedings of the Fifth Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME16Dubai October Conference). ISBN 978-1-943579-27-3.
9. GRASSEOVÁ, M. 2013. Efektivní rozhodování, analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika. s. 392. ISBN 978-80-266-0179-1.
10. GURŇÁKOVÁ, J. a kol. 2013. Rozhodovanie profesionálov: Sebaregulácia, stres a osobnosť. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV. s. 310. ISBN 978-80-88910-45-9.
11. JANAKIRAMAN, S.V., SARUKESI, K. 2006. Decision support system. [online]. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd. s. 236. ISBN 8120314441. [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <https://books.google.sk/books?id=dx6E00e9yhIC&printsec=frontcover&dq=decision+support+system&hl=sk&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=decision%20support%20system&f=false>.
12. JURIŠOVÁ, E., PILÁRIK, Ľ. 2012. Osobnosť a emócie v rizikovom rozhodovaní. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. s. 117. ISBN 978-80-558-0111-7.
13. MIKULÁŠTÍK, M. 2007. Manažérska psychologie. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. s. 384. ISBN 978-80-247-1349-6.
14. PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. 2012. Stratégia a strategický manažment. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition). 276 s. ISBN 978-80-807-8533-8.
15. PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. 2014. Manažérske rozhodovanie. Prístupy a postupy. Bratislava: Kartprint. s. 135. ISBN 978-80-89553-20-4.
16. PETERSON, M. 2009. An introduction to decision making. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-88837-0.
17. POWEL, A.R., BUEDE, M.D. 2009. The project manager's guide to making successful decision. Leesburg Pike: Managementconcepts. ISBN 978-1-56726-234-6.
18. PROCHÁZKOVÁ, K., REMEŇOVÁ, K. 2014. Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál. Bratislava: Ekonóm. s. 138. ISBN 978-80-225-3968-5.
19. PROROK, V. 2012. Tvorba rozhodování a analýza v politice. Praha: Grada Publishing. s. 189. ISBN 978-80-247-4179-6.
20. SCHWARZ, M. 2012. Osobnostné charakteristiky manažéra v kontexte sociálnej kompetencie. Trnava: Spolok Slovákov v Poľsku v spolupráci s FF TU v Trnave. s. 179. ISBN 978-83-7490-513-8.
21. SLÁVIKOVÁ, G., TEJ, J. 2013. Support of self-criticism and creative thninking based on the use of ICT as an alternative to classical education. Acta Technologica Dubnicae, Vol. 3, no. 2, p. 16-36. ISSN 1338-3965.
22. SZABO, Ľ. a kol. 2013. Podnikateľské rozhodovanie. Bratislava: Ekonóm. s. 250. ISBN 978-80-225-3677-6.
23. TEREK, M. 2007. Analýza rozhodovania. Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o. s. 142. ISBN 978-80-8078-131-6.
24. VELICHOVÁ, Ľ. 2014. Rozhodovacie procesy v cvičnej firme. Bratislava: Ekonóm. s. 132. ISBN 978-80-225-3836-7.