

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---



1. Problemy i decyzje menedżerskie	15
1.1. Problemy — charakterystyka ogólna	15
1.2. Problemy menedżerskie	20
1.2.1. Specyfika problemów menedżerskich	20
1.2.2. Charakterystyka ogólna problemów menedżerskich	22
1.2.3. Zróżnicowanie problemów menedżerskich	29
1.3. Decyzje menedżerskie	43
1.3.1. Definicja pojęcia „decyzja”	43
1.3.2. Sytuacje uruchamiające procesy decyzyjne w zarządzaniu ...	45
1.3.3. Typy decyzji menedżerskich	49



2. Obiektywne uwarunkowania decyzji menedżerskich	58
2.1. Otoczenie zewnętrzne	58
2.1.1. Czynniki kształtujące charakter otoczenia zewnętrznego	59
2.1.2. Czynniki kształtujące stopień trudności otoczenia	63
2.1.3. Czynniki zewnętrzne ograniczające swobodę decydentów	64
2.2. Otoczenie wewnętrzne (organizacyjne)	72
2.2.1. Zasoby decyzyjne	72
2.2.2. Ograniczenia wewnątrzorganizacyjne	90



3. Subiektywne uwarunkowania procesów decyzyjnych

3.1. Cechy osobowości decydentów	109
3.2. Psychologiczne „profile” decydentów	115
3.3. Co z tego wynika dla zarządzania?	120



4. Podejmowanie decyzji menedżerskich — ujęcie normatywne

4.1. Normatywizm i pozytywizm — podstawowy dylemat nauk społecznych	123
4.2. Racjonalistyczno-normatywne podejście do problematyki decyzji	125
4.3. Racjonalność decyzji menedżerskich	133
4.3.1. Warunki i założenia	134
4.3.2. Zalecenia (dyrektywy) działania racjonalnego	136
4.3.3. Ocena założeń i zaleceń racjonalistycznej teorii decyzji	139
4.4. Modele racjonalnych procesów decyzyjnych	143
4.4.1. Model monokryterialnego procesu decyzyjnego	144
4.4.2. Model wielokryterialny	145
4.4.3. Model wartościowania dwustopniowego	146
4.5. Krytyczna analiza modeli racjonalnych procesów decyzyjnych	148



5. Podejmowanie decyzji menedżerskich — ujęcie opisowe

5.1. Modele racjonalności ograniczonej	152
5.1.1. Model suboptymalizacji Simona	152
5.1.2. Model praktyczny Moorheada–Griffina	154
5.2. Czy racjonalność ograniczona jest racjonalnością gorszą?	155
5.3. Modele heurystyczne (bezalgoritmowe)	159
5.3.1. Model konfliktowy	159
5.3.2. Model inkrementalny	162
5.3.3. Model faworyta (retrospektywny)	163
5.3.4. Model „kosza na śmiecie”	165
5.4. Przyczyny „wypaczeń” racjonalności	168

5.4.1. Przyczyny psychologiczne	168
5.4.2. Przyczyny organizacyjne	172
5.4.3. Czy racjonalność jest synonimem mądrości?	174



6. Metody i techniki wspomagania procesów decyzyjnych 180

6.1. Metody identyfikowania i analizowania przyczyn	181
6.2. Metody wspomagania decyzji programowalnych i rutynowych	184
6.2.1. Metody rozwiązywania problemów deterministycznych	184
6.2.2. Metody rozwiązywania problemów rutynowych	187
6.3. Metody i techniki redukowania niepewności	190
6.3.1. Niepewność i ryzyko	190
6.3.2. Poznawcze metody redukowania niepewności	195
6.3.3. Władcze metody redukowania niepewności	208
6.3.4. Asekuracyjne metody redukowania niepewności	216
6.3.5. Pozaracjonalne sposoby redukowania niepewności	217
6.4. Ograniczanie ryzyka	221
6.4.1. Reguły decyzyjne	221
6.4.2. Rachunek wartości oczekiwanej	224
6.4.3. Użyteczność subiektywna	233



7. Intuicja i kreatywność w procesach decyzyjnych 235

7.1. Intuicja w procesach decyzyjnych	236
7.1.1. Czym jest intuicja?	236
7.1.2. Odmiany intuicji	242
7.1.3. Rola intuicji w decyzjach menedżerskich	252
7.2. Doskonalenie intuicji i twórczego myślenia	260
7.2.1. Samodoskonalenie się	260
7.2.2. Grupowe techniki wspomagania kreatywności	262



8. Metody pozyskiwania akceptacji dla decyzji menedżerskich 268

8.1. Grupowe podejmowanie decyzji	268
8.1.1. Zespołowe wspomaganie a grupowe podejmowanie decyzji	268
8.1.2. Ogólne zasady grupowego podejmowania decyzji	272

8.1.3. Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji	276 ✓
8.1.4. Kiedy należy decydować grupowo?	282
8.2. Przywództwo	284
8.2.1. Źródła wpływu przywódczego	284
8.2.2. Typy przywódców	286
Wnioski końcowe	290
Bibliografia	294