
Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Podjęmowanie decyzji

2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Istota procesu decyzyjnego.....	3
3. Podjęmowanie decyzji w życiu człowieka	3
4. Etapy podejmowania decyzji.....	4
5. Jak podejmować decyzje łatwe i trudne?.....	5
6. Racjonalność w procesie podejmowania decyzji.....	6
7. Skutki podejmowanych decyzji	7
8. Przeszkody w podejmowaniu decyzji	8
9. Ograniczenia racjonalności decyzji	9
10. Indywidualne style podejmowania decyzji	10
11. Analiza SWOT	11
12. Pozytywne cechy decydenta.....	13
13. Zalety i wady podejmowania decyzji indywidualnych i grupowych	14
14. Podsumowanie.....	15
15. Literatura	15



Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

1. Wstęp

Sukces w przedsiębiorczości w dużej mierze zależy od umiejętności podejmowania skutecznych i racjonalnych decyzji. Podejmowanie decyzji jest również niezwykle ważnym elementem całego życia człowieka. Każda decyzja, którą podejmujemy, ma większy lub mniejszy wpływ na sposób naszego funkcjonowania w otoczeniu społecznym i ekonomicznym.

2. Istota procesu decyzyjnego

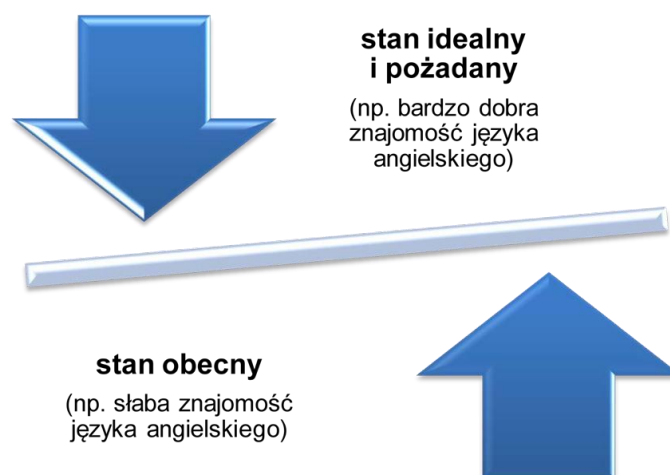
Einstein zapytany o to, co by zrobił, gdyby miał 1 godzinę na podjęcie decyzji, odpowiedział: 40 minut poświęciłbym na dogłębne zbadanie problemu, kolejne 15 minut wykorzystałbym na sprawdzenie, czy prawidłowo to zrobiłem, a w ostatnich 5 minutach podjąłbym decyzję.

Rozwiązanie problemu decyzyjnego polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: co należy zrobić, aby zlikwidować różnicę pomiędzy stanem obecnym (np. słaba znajomość języka angielskiego) a stanem idealnym i pożądanym (bardzo dobra znajomość języka angielskiego).

Decyzja to akt świadomego wyboru jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego.

Decydent to osoba lub grupa osób, które uczestniczą w procesie podejmowania decyzji i w różny sposób są obarczone odpowiedzialnością za podejmowane decyzje.

Co to jest sytuacja decyzyjna?



Źródło: opracowanie własne.

3. Podejmowanie decyzji w życiu człowieka

Podejmowanie decyzji jest podstawowym elementem niezbędnym do rozwiązywania problemów zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Każda decyzja osadzona jest w kontekście wyboru jednego wariantu.

Wybór wariantu jest zależny od ich dostępności. Oznacza to, że podejmując decyzję, rozpatrujesz jedynie te warianty, które są dostępne w danej sytuacji. Zachowania człowieka w sytuacji decyzyjnej zależą głównie od rodzaju i złożoności sytuacji decyzyjnej, rodzaju i struktury cech osobowości decydenta (wśród nich szczególnie ważne są świeża i trwała



Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

pamięć oraz szybkość przetwarzania informacji) oraz subiektywnej percepcji ryzyka. Wyróżnia się dwie strategie podejmowania decyzji: strategię ryzykanta i strategię asekuranta (ostrożnego).

Dla ryzykanta:

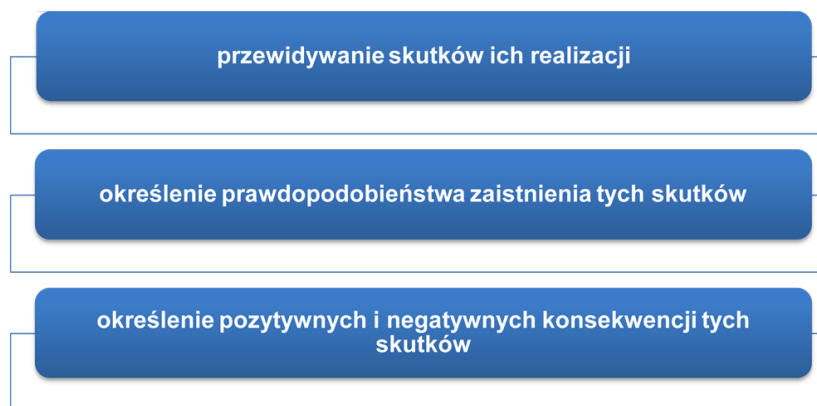
- wygrana znaczy dużo,
- przegrana znaczy mało.

Dla asekuranta:

- wygrana znaczy mało,
- przegrana znaczy dużo.

Ryzykanci i asekuranci w sytuacjach podejmowania decyzji kierują się biegunowo różnymi preferencjami psychologicznymi oraz charakteryzuje ich różny poziom odporności na stres. Pamiętaj o prawidłowości psychologicznej: większość ludzi wybiera raczej zysk mniejszy, ale bardziej prawdopodobny.

Rozpoznanie wariantów to



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005.

4. Etapy podejmowania decyzji

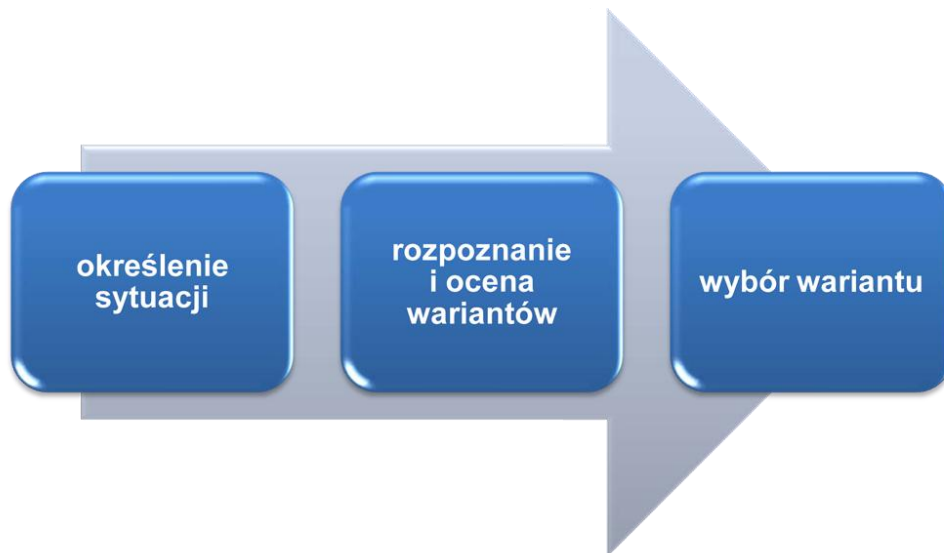
Podejmowanie decyzji to proces, który możemy odnieść zarówno do prostych decyzji życia codziennego (gdzie spędzić weekend), jak też do bardzo ważnych, przełomowych decyzji w życiu człowieka (jaki kierunek studiów wybrać).

Podjęcie decyzji jest zwykle efektem końcowym procesu decyzyjnego.

W procesie podejmowania decyzji wyróżniamy zazwyczaj trzy fazy



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005.

Określenie sytuacji decyzyjnej to wstępna faza procesu decyzyjnego polegająca na analizie problemu decyzyjnego. Jest to etap gromadzenia informacji i udzielenia odpowiedzi na podstawowe pytania:

- gdzie powstał problem,
- czego dotyczy problem,
- jakie są przyczyny powstania problemu decyzyjnego,
- jak ważny jest to problem i na co może mieć wpływ,
- czy jesteśmy w stanie podjąć decyzję samodzielnie, czy potrzebne nam będzie wsparcie.

Etap określania sytuacji jest szczególnie istotny w procesie podejmowania decyzji, warto więc poświęcić mu dużo czasu i uwagi, aby nie przegapić ważnych informacji.

Rozpoznanie i ocena możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego to poszukiwanie jak największej ilości możliwych rozwiązań danego problemu oraz ustalenie, które z nich będą najbardziej optymalne.

Na etapie oceny należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- czy podjęcie decyzji rzeczywiście rozwiąże nasz problem,
- czy rozwiązanie problemu jest ekonomicznie opłacalne,
- czy rozwiązanie problemu jest legalne,
- ile czasu zajmie nam wdrożenie wybranego rozwiązania.

Wybór wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego to podjęcie decyzji o wdrożeniu jednego z możliwych rozwiązań i odpowiedź na pytanie: czy wybrane przez nas rozwiązanie (decyzja) jest optymalne, czyli najlepsze z możliwych i dostępnych w danej chwili? Kontrola poddecyzyjna jest ostatnią czynnością w procesie podejmowania decyzji.

5. Jak podejmować decyzje łatwe i trudne?

Każdego dnia podejmujesz wiele różnych decyzji, dokonujesz wyborów łatwych i trudnych. Umiejętność podejmowania decyzji to jedna z kluczowych kompetencji w życiu człowieka.



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Warto, aby pewnym decyzjom w życiu poświęcić więcej czasu i uwagi. Konsekwencje decyzji negatywnych lub brak podjęcia decyzji w ogóle bywają dotkliwe i nieprzyjemne.

Przy podejmowaniu decyzji (łatwych i tych trudniejszych) bądź racjonalny i zastosuj sprawdzone zasady.

OSOBY O WYSOKIEJ SAMOOCENIE (pozytywnym obrazie własnej osoby) po podjęciu decyzji podwyższają atrakcyjność wybranego wariantu i zmniejszają atrakcyjność wariantu odrzuconego (tzw. mechanizm słodkich cytryn).

OSOBY O NISKIEJ SAMOOCENIE (negatywnym obrazie własnej osoby) po podjęciu decyzji zmniejszają atrakcyjność wybranego wariantu i zwiększają atrakcyjność wariantu odrzuconego (tzw. mechanizm kwaśnych winogron).

Recepta na dobra decyzję



Źródło: opracowanie własne.

6. Racjonalność w procesie podejmowania decyzji

Jak olbrzymie znaczenie dla funkcjonowania ma zdolność do trafnego i racjonalnego podejmowania decyzji i wynikająca z tego pozytywna postawa wobec życia, przekonywać nie trzeba. Racjonalność to cecha aktywności polegająca na dobieraniu odpowiednich środków do osiągnięcia zamierzonych celów. W naukach ekonomicznych istnieje pojęcie homo oeconomicus (za sprawą teorii J.S. Milla), zgodnie z którym człowiek jest istotą, która z zasady zachowuje się racjonalnie, a jego zachowanie jest przemyślanym rachunkiem zysków i strat. I choć teoria odnosiła się głównie do wyjaśniania zachowań związanych z ekonomią, to szybko okazało się, że człowiek nawet w dziedzinach ekonomicznych nie zawsze dokonuje racjonalnych wyborów.

Przykład

Badania naukowe wskazują, że ludzie, podejmując decyzję zakupu np. samochodu, kierują się przesłankami racjonalnymi (np. analiza wskaźników spalania paliwa) oraz emocjonalnymi (np. wyobrażenie siebie w luksusowym aucie). Większość deklaruje, że podejmuje decyzje w



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

sposób racjonalny. Jednak psychologowie zauważają, że często decyzje wyglądają inaczej (najpierw coś bardzo chcemy i musimy mieć, a dopiero później szukamy argumentów racjonalnych potwierdzających naszą decyzję, tzw. mechanizm racjonalizacji):



Źródło: opracowanie własne.

Racjonalność w podejmowaniu decyzji to wybór działania:

- dokonany w dobrej wierze,
- na podstawie dostępnych dla decydującego informacji,
- zgodnie z zasadami podejmowania decyzji.

Psychologia i socjologia dostarczają wielości dowodów na to, że z istoty natury ludzkiej wynika bardziej skłonność do irracjonalności niż racjonalności. Dlaczego tak się dzieje? Jednym z najistotniejszych ustaleń dotyczących ludzi jest fakt, że ludzie pragną być racjonalni i konsekwentni, nawet jeżeli ten stan uzyskują za pomocą nieracjonalnych mechanizmów, np. zniekształceń w ocenie otaczającej rzeczywistości (np. tłumaczenie i przekonywanie siebie i innych, że ten luksusowy samochód jest niezbędny w naszym życiu, ponieważ...).

7. Skutki podejmowanych decyzji

Codziennie w różnych sytuacjach życiowych podejmujesz decyzje. Najczęściej negatywne konsekwencje podjętych decyzji dostarczają ci sporej dawki stresu.

Decyzje złe

Skutki decyzji odbiegają od oczekiwań i potrzeb wyjściowych.

Decyzje zadowalające

Konsekwencje decyzji są zgodne z oczekiwaniami, można jednak było osiągnąć je w inny, lepszy sposób (np. mniej kosztowny).

Decyzje optymalne

Skutki decyzji są dokładnie takie, jak oczekiwaliśmy, a w danym momencie nie można było podjąć lepszej decyzji.

Decyzje optymalne podejmujesz wtedy, gdy:

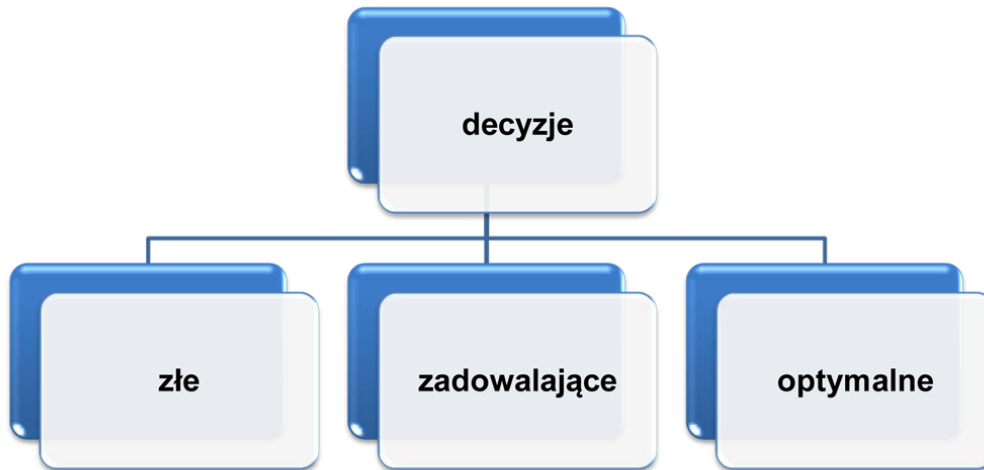


Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

- podporządkowujesz je wyznaczonym celom,
- przewidujesz i oceniasz konsekwencje podejmowanych decyzji,
- oszacowujesz ryzyko i prawdopodobieństwo błędu,
- wybierasz najlepsze działanie z możliwych.

Zapamiętaj: cechą decyzji optymalnych jest wybór takiego wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia zamierzonego celu.

Konsekwencją procesu podejmowania decyzji są trzy rodzaje decyzji



Źródło: opracowanie własne.

8. Przeszkody w podejmowaniu decyzji

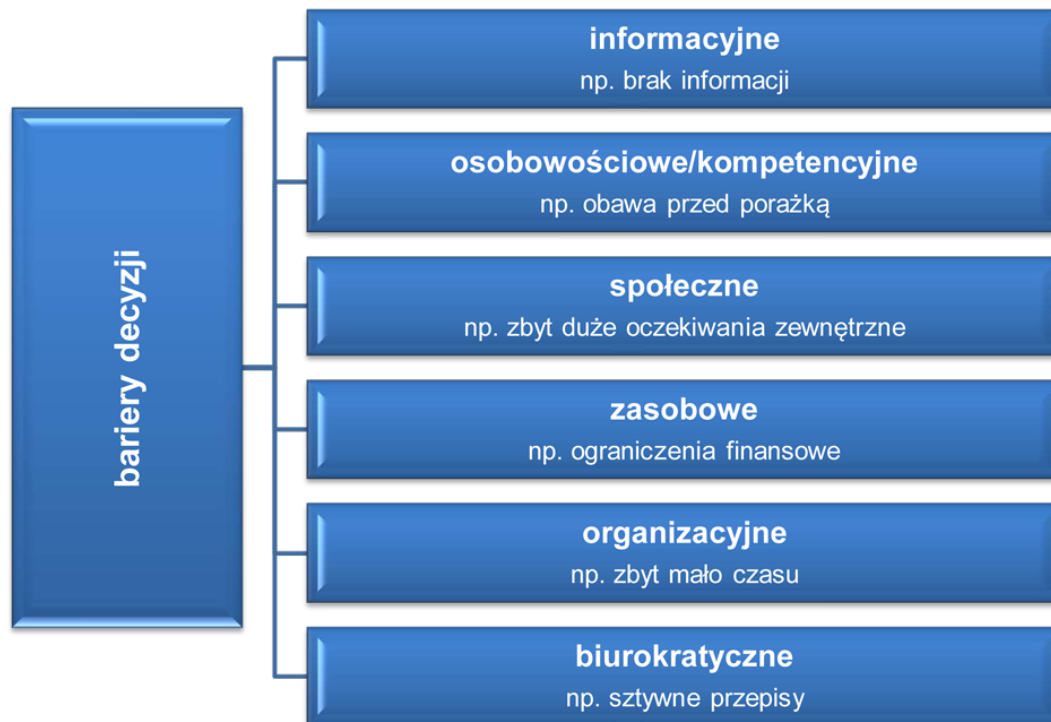
Co utrudnia podejmowanie decyzji optymalnych i najlepszych w danym momencie? Jak wzmocnić swoją trafność w podejmowaniu decyzji, by przynosiły zakładane rezultaty? Przede wszystkim należy unikać barier.

Podjęmowanie rzetelnych i odpowiedzialnych decyzji wymaga przede wszystkim rozpoznania istoty problemu decyzyjnego, zebrania i uporządkowania informacji umożliwiających ocenę sytuacji decyzyjnej oraz wyboru najkorzystniejszego wariantu. Racjonalna decyzja powinna być skuteczna i efektywna oraz podjęta w odpowiednim czasie. Oznacza to, że wrogiem decyzji bywa nadmierne wykorzystywanie intuicji i tzw. nosa psychologicznego, czyli wyczucia. Decyzje powinny być rezultatem racjonalnego procesu rozwiązywania problemu.

Bariery w podejmowaniu decyzji



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Grochowska, Moja przyszłość – moje decyzje, DCIZIDN w Wałbrzychu, Wałbrzych 2005.

9. Ograniczenia racjonalności decyzji

Jedną z bardziej istotnych barier ograniczających podejmowanie racjonalnych decyzji, zwłaszcza w warunkach pracy zespołowej, jest bariera mądrości grupowej, która bazuje na fałszywym przekonaniu, że decyzja zespołowa jest zawsze rozsądniejsza niż indywidualna. Zapoznaj się z przykładem eksperymentu Ascha.

OBSZAR BADAŃ

Wpływ publiczności i otoczenia społecznego na przebieg procesu podejmowania decyzji w sytuacji oceniania.

PRZEBIEG BADAŃ

Osoby badane miały za zadanie porównać długości odcinków. Poproszono je o wskazanie, który z odcinków porównywanych był tej samej długości co odcinek wzorcowy. Porównywany odcinek zawsze odpowiadał jednemu z trzech odcinków wzorcowych.

Oceny były dokonywane w grupach 8-osobowych. W rzeczywistości tylko jeden z uczestników, ten, który odpowiadał jako ostatni lub przedostatni, był właściwą osobą badaną. Pozostałe osoby, o czym badany nie wiedział, były współpracownikami eksperymentatora. Współpracownikom polecono, aby w pewnych próbach dokonywali jednogłośnie błędnych identyfikacji odcinków odpowiadających wzorcowi.

Popołniane błędy były bardzo wyraźne: zamiast zidentyfikować odcinek C jako odpowiadający wzorcowi, podstawione osoby wskazywały np. odcinek A.

WYNIKI BADAŃ

Asch stwierdził, że badani ulegli presji grupy: 37% ocen podanych przez badanych było błędnych i były to błędy, jakie wprowadzali współpracownicy eksperymentatora. Trzy czwarte badanych uległo presji co najmniej w jednej próbie, a jedna trzecia badanych w więcej niż połowie prób. Innymi słowy, okazało się, że większość ludzi ulega w swoich ocenach presji



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

grupy i czyni to nawet w sytuacji, gdy presja ta przeczy w sposób jaskrawy ich zmysłowym spostrzeżeniom.

Jak należy według ciebie skomentować wyniki tego eksperymentu?

10. Indywidualne style podejmowania decyzji

Każdy człowiek dysponuje indywidualnym i osobistym stylem podejmowania decyzji.

Ludzie o **dyrektywnym** stylu podejmowania decyzji szybko podejmują decyzję i skupiają uwagę na najbliższej przyszłości. Nie troszczą się zaniechato o dokładną analizę informacji i ograniczają ocenę wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego do niezbędnego minimum.

Ludzie typu **analitycznego** preferują posiadanie większej ilości informacji i rozważają większą liczbę możliwości niż w stylu dyrektywnym. Typy analityczne najtrafniej można określić jako decydentów rozważnych, umiejących sobie radzić z nowymi sytuacjami albo się do nich dostosować.

Ludzie o stylu **konceptyjnym** mają bardzo szerokie spojrzenie i rozważają wiele możliwości. Skupiają uwagę na długich okresach i potrafią wyszukiwać twórcze rozwiązania problemów. Preferują grupowe podejmowanie decyzji.

Ludzie o stylu **behawiorystycznym** to decydenci, którzy w sytuacjach decyzyjnych cenią sobie współpracę z innymi. Chętnie przyjmują propozycje rozwiązań innych i korzystają z ich doradztwa. Takie osoby unikają konfliktów i pragną akceptacji.

W psychologii wyróżnia się cztery podstawowe style podejmowania decyzji



Źródło: opracowanie na podstawie: A.J. Rowe, J.D. Boulgarides, M.R. McGrath, ManagerialDecisionMaking, Chicago, 1994.

Osobowość twórcza

Podjęmowaniu decyzji służą umiejętności twórczego rozwiązywania problemów.

Dyspozycje twórcze to właściwości, które przejawiają się w sposobie postępowania. Osoby charakteryzujące się zachowaniem twórczym wykazują specyficzne cechy i właściwości.



Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów



Źródło: Opracowanie własne

Cechy osoby twórczej:

- cechują się ciekawością,
- lubią szukać nowych możliwości,
- mają tendencję do podejmowania inicjatywy w większości spraw,
- mają bujną wyobraźnię,
- mają skłonność do wizualizacji,
- dostrzegają możliwe w tym, co wydaje się niemożliwe,
- nie boją się podejmowania ryzyka,
- nie obawiają się popełniania błędów,
- umieją przystosować się do różnych warunków pracy,
- umieją dostosować się do zmieniających się okoliczności,
- potrafią wyjść poza pierwszy pomysł poprawnego rozwiązania.

Umiejętność twórczego myślenia nie jest związana z poziomem inteligencji. Osoby myślące w sposób twórczy, mające dużo pomysłów, odkrywają więcej nowatorskich rozwiązań niż osoby jedynie utalentowane, niecechujące się uzdolnieniami twórczymi. Charakterystyczną cechą myślenia twórczego jest umiejętność zestawiania zagadnień różniących się od siebie – łatwość dostrzegania tego, co dla innych jest niezauważalne.

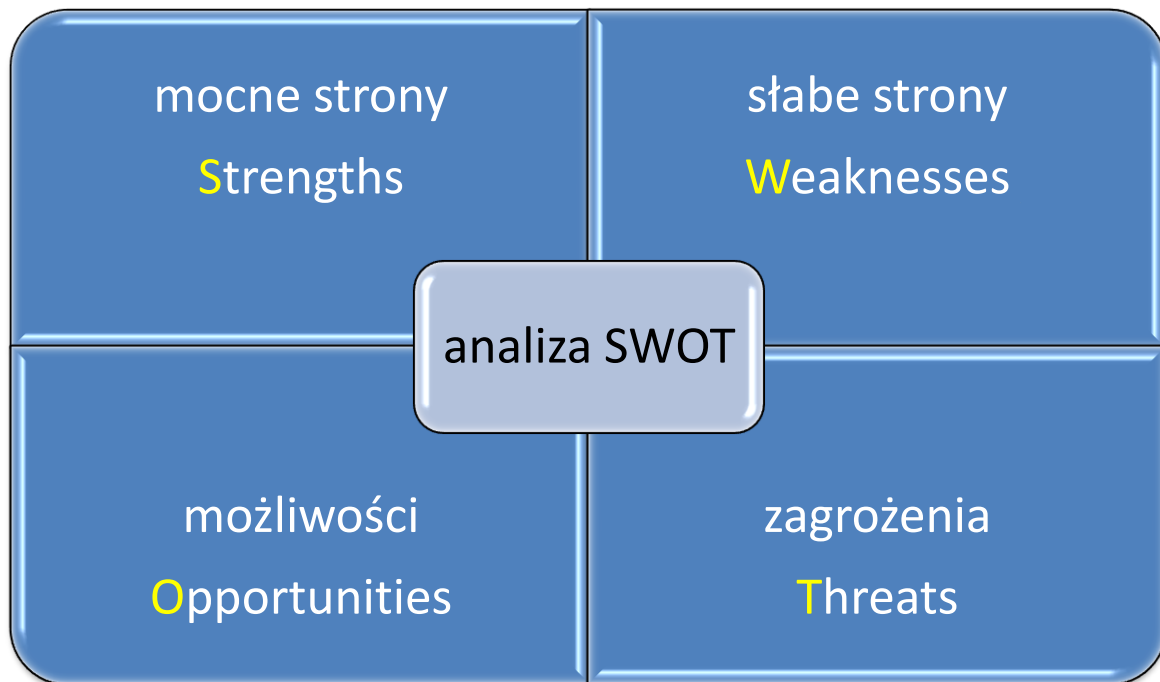
11. Analiza SWOT

SWOT jest metodą analizy, która pozwala podejmować racjonalne i odpowiedzialne decyzje. Polega na zebraniu informacji z czterech kategorii, a następnie umieszczeniu ich na matrycy. Analiza SWOT jest stosowana przy dokonywaniu wyborów w różnych dziedzinach życia osobistego i zawodowego. Jej zaletą jest uwzględnianie dwóch czynników: zewnętrznych (możliwości i zagrożenia) oraz wewnętrznych (mocne i słabe strony).



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Analiza SWOT



Źródło: Opracowanie własne

Jak przeprowadzić analizę SWOT?

Analiza SWOT polega na zebraniu informacji i danych z czterech kategorii oraz umieszczeniu na matrycy SWOT. Tak uporządkowane i posegregowane informacje pozwalają dogłębnie zanalizować dany problem i podjąć jak najbardziej racjonalną decyzję.

Mocne strony

Poszukujemy wszystkich pozytywnych cech oraz właściwości (osoby, firmy, organizacji) i analizujemy je, odpowiadając na pytania:

- Jakie są twoje zalety?
- Co robisz lepiej niż inni?
- Czy są działania, które innym sprawiają problem, a tobie przychodzą z łatwością?

Słabe strony

Poszukujemy słabych stron oraz ograniczeń (osobiste, firmy lub organizacji) i analizujemy je, odpowiadając na pytania:

- Jakie są ograniczenia?
- Z czym mamy problem?
- Czego nie możemy/ nie jesteśmy w stanie zrobić?

Szanse, możliwości

Określamy czynniki zewnętrzne, które mogą pomóc w naszych działaniach (a nie zawsze mamy na nie wpływ), oraz odpowiadamy na pytania:

- Jakie są pozytywne tendencje na rynku?
- Czy jakieś plany innych osób czy firm mogą nam stworzyć szansę?



Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

- Co może pozytywnie wpłynąć na nasze działania?

Zagrożenia

Określamy wszelkie możliwe czynniki zewnętrzne, które mogą nam przeszkodzić w działaniach. Zagrożeniem jest to, co utrudnia potencjalnie nasze działania i na co nie mamy wpływu. W tej części analizy odpowiadamy na pytania:

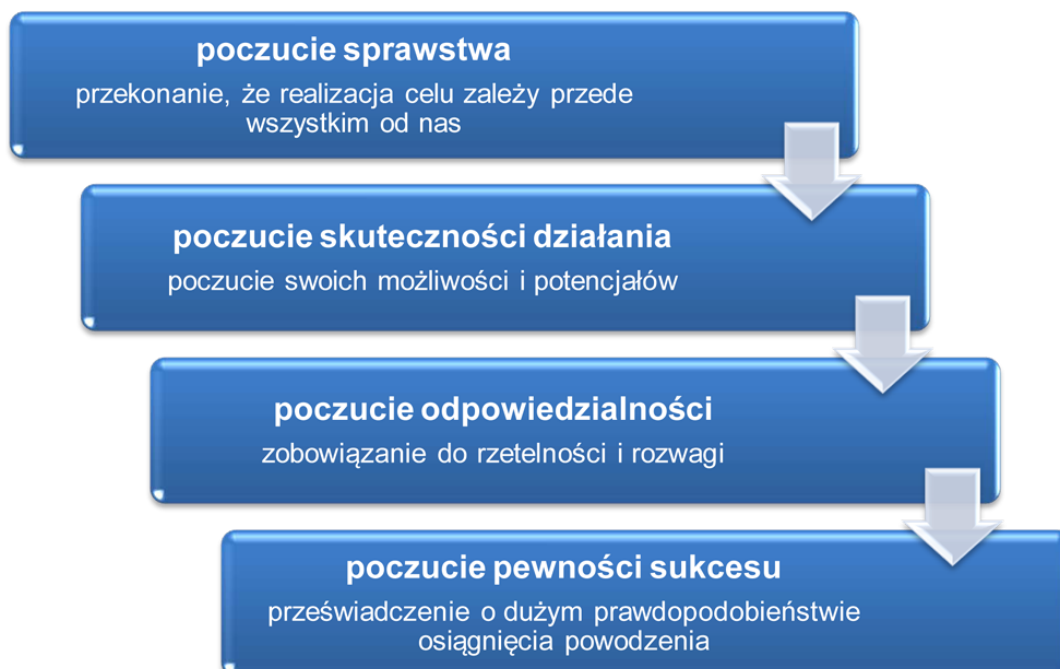
- Jakie są negatywne tendencje na rynku?
- Czy jakieś plany innych osób czy firm mogą nam przeszkodzić?
- Co może negatywnie wpłynąć na nasze działania?

Analiza SWOT daje wartościowe rezultaty analityczne, pod warunkiem że jest stosowana konsekwentnie i świadomie!

12. Pozytywne cechy decydena

Umiejętności podejmowania decyzji można i trzeba się uczyć. Intuicja i inteligencja, choć ważne, nie wystarczą, by podejmować skuteczne, odpowiedzialne i racjonalne decyzje. Proces podejmowania decyzji odbywa się w różnych okolicznościach i warunkach. Przyczyny większości ograniczeń i błędów w sztuce podejmowania decyzji wynikają z natury ludzkiej, szczególnie z preferencji wyboru rozwiązań niewymagających wysiłku i aktywności (tzw. syndrom ucznia, czyli zlepek niechęci do działania, wysiłku intelektualnego i podejmowania aktywności).

Według Penca decydena, oprócz rzetelnej wiedzy i kwalifikacji, powinien mieć



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2005.



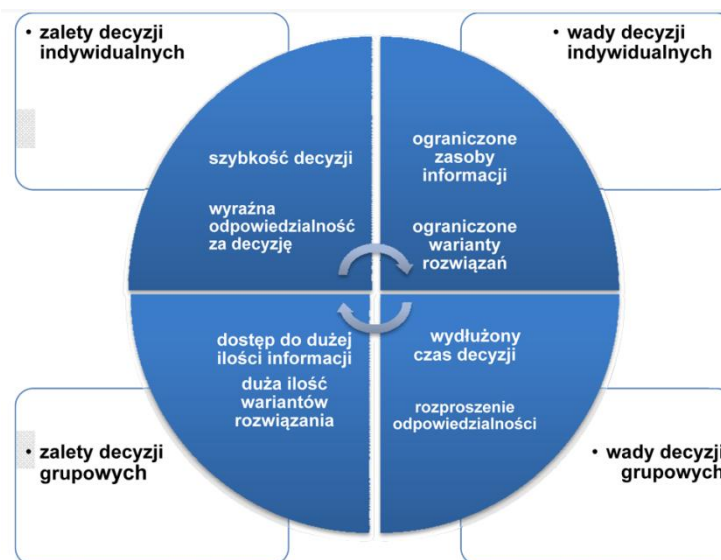
Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

13. Zalety i wady podejmowania decyzji indywidualnych i grupowych

Podjęmowanie decyzji, zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, niesie ze sobą wiele zagrożeń, ale i korzyści (patrz: *Współpraca i współdziałanie w zespole*). Trudno jednoznacznie stwierdzić, który sposób jest bardziej efektywny, skuteczny i racjonalny. Warto znać możliwości i ograniczenia decyzji wynikające z różnych warunków ich podejmowania.

W każdej sytuacji (zarówno indywidualnego, jak i grupowego podejmowania decyzji) należy kierować się przede wszystkim praktycznym realizmem, przeciwstawiającym się wszelkim postaciom arogancji i ryzykanctwa lekceważącego rachunek możliwości; trzeba też pamiętać, że tylko niewiedza czyni człowieka pewnym i zarozumiałym i że jego wielkość polega na poczuciu odpowiedzialności. (J. Penc).

Zalety i wady podejmowania decyzji indywidualnych i grupowych



Źródło: opracowanie własne.

Stymulowanie kreatywności w procesie podejmowania decyzji – metoda burzy mózgów

Burza mózgów jest metodą zgłaszania pomysłów i propozycji rozwiązania postawionego problemu. Opiera się na sile wywoływanych skojarzeń, która jest wykorzystywana na dwa sposoby:

- uczestnik, zgłaszając pomysł, pobudza swoją wyobraźnię,
- w tym samym czasie wypowiedana przez niego idea wyzwala skojarzenia u pozostałych członków grupy.

Zalety:

1. Dzięki burzy mózgów otrzymuje się dużą liczbę pomysłów, a drogą ich kojarzenia – dużą liczbę powiązań.
2. Burza mózgów ma szerokie zastosowanie, służy do rozwiązywania problemów z zakresu wielu dziedzin.
3. Jest sposobem na polepszanie wzajemnego komunikowania się.
4. Zwiększa twórczość, decyzyjność, inicjatywę, wiarę we własne siły.



Podjęmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów

Wady:

Czasami trudno jest uzyskać od uczestników grupy powstrzymanie się od krytyki.

Metoda burzy mózgów (brainstorming)



Źródło: Opracowanie własne

14. Podsumowanie

Prezentowane opracowanie dostarczyło ci podstawowej wiedzy z zakresu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Po zapoznaniu się z materiałem potrafisz:

- określać, czym jest proces podejmowania decyzji,
- rozpoznawać, rozróżniać i wyodrębniać różne rodzaje decyzji,
- określać, czym jest racjonalność w procesie podejmowania decyzji,
- oceniać kompletność, jakość i wartość procesu decyzyjnego,
- wskazywać źródła i ograniczenia procesu racjonalnego podejmowania decyzji,
- zapobiegać błędom i przeszkodom w podejmowaniu decyzji oraz niwelować je,
- określać sposoby i zasady podejmowania decyzji na poszczególnych etapach procesu,
- prowadzić weryfikację podjętych decyzji.

15. Literatura

1. J. Penc, Decyzje w zarządzaniu, PSB, Kraków, 2005.
2. T. Proctor, Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów, GWP, Gdańsk, 2003.