



Jak podejmować decyzje?

www.maciejczak.pl

DECYZJA A PROBLEM DECYZYJNY

Decyzja jest wyborem jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania.

Sytuacja decyzyjna charakteryzuje się istnieniem co najmniej dwóch możliwych wariantów działania różniących się między sobą stopniem korzyści.

Problem decyzyjny to porównanie stanu oczekiwanego ze stanem rzeczywistym, pomiar odchyłeń, oraz przymus wyboru jednego z wariantów działania.

DECYDOWANIE

Warunki podejmowania decyzji:

- Pewność
- Ryzyko
- Niepewność
- *Konflikt*
- *Ignorancja*

Do podjęcia TRAFNEJ DECYZJI nie trzeba znać wszystkich faktów, ale trzeba wiedzieć, jakich informacji brakuje, aby ocenić ryzyko podejmowanej decyzji i możliwy do przyjęcia stopień precyzji proponowanego toku działań. Trafność decyzji określa jakość i zakres informacji wykorzystanej do jej przygotowania.

Akcentuje to **postulat percepcji decyzji**, zgodnie z którym informacje wykorzystane w procesie decyzyjnym powinny być istotne dla danego problemu, prawdziwe, nieprzypadkowe, możliwe do sprawdzenia.

W warunkach rosnącej dynamiki zmian otoczenia coraz większego znaczenia nabiera CZAS gromadzenia danych i podejmowania decyzji.

PODEJMOWANIE DECYZJI

Podejmowanie decyzji jest aktem świadomego wyboru jednego spośród co najmniej dwóch możliwych rozwiązań jakiegoś problemu.

Model klasyczny

U jego podstaw leży przekonanie o możliwości optymalizacji decyzji. Uważa się, że racjonalne, wyrozumowane i systematyczne działania sprzyjają znajdowaniu trafnych rozwiązań problemów. Menedżer powinien starać się uzyskać pełną informację o sytuacji decyzyjnej oraz dążyć do eliminacji niepewności.

W modelu tym, gdy występuje problem podejmujący decyzję powinni:

- uzyskać pełną i dokładną informację,
- wyeliminować niepewność,
- ocenić wszystko racjonalnie i logicznie,
- podjąć decyzję optymalną dla organizacji.

Klasyczny model podejmowania decyzji obejmuje kilka podstawowych etapów działań, wykonywanych w odpowiedniej kolejności. Warunki zakładane w modelu klasycznym występują w rzeczywistości rzadko. W działaniach menedżerów występują pomyłki, a posiadane informacje są zwykle niepełne. Menedżerowie też nie zawsze postępują racjonalnie i logicznie.

Model menedżerski

Jest nazywany także behawioralnym lub administracyjnym.

Zakłada on, że osoby podejmujące decyzje charakteryzuje ograniczona racjonalność. Jest to skłonność dążenia nie tyle do optymalizacji, co zadowolenia, satysfakcji. Oznacza to, że menedżerowie ograniczeni są swymi wartościami, umiejętnościami, nieświadomymi odruchami. Ograniczeni są również przez niekompletna informacje i wiedzę.

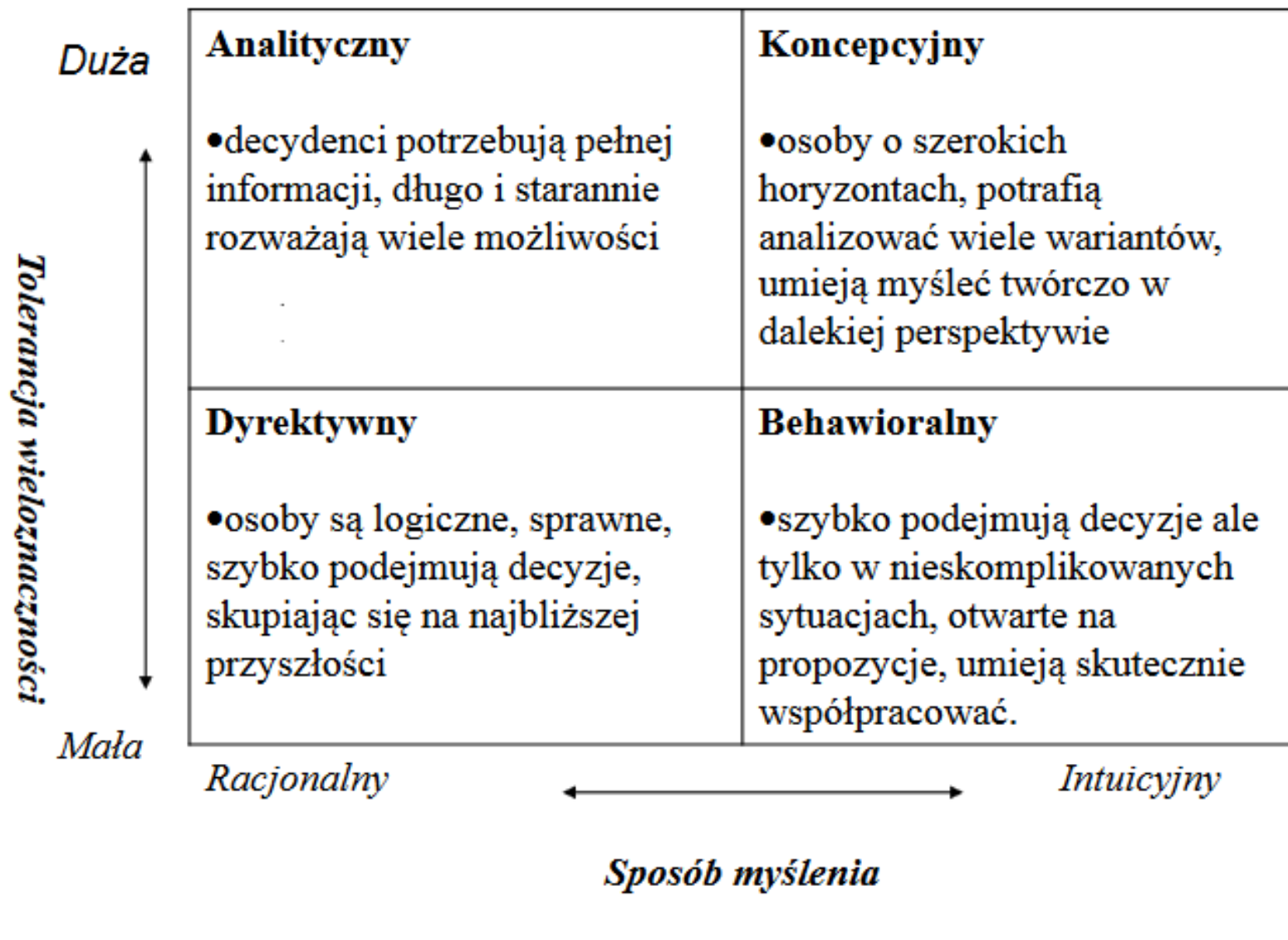
Można powiedzieć, że chociaż dążą oni do racjonalności to owa racjonalność ma wyraźne granice. Z drugiej strony można zauważyć, że podejmujący decyzje wykazują skłonność do zadowalania się pierwszym wariantem, który spełnia zakładany przez nich minimalny standard wystarczalności.

MODEL ADMINISTRACYJNY PODEJMOWANIA DECYZJI

Administracyjny model podejmowania decyzji zakłada, że podejmujący decyzje dysponuje niepełną i niedokładną informacją jest ograniczony w swojej racjonalności, ma skłonność do przyjęcia pierwszego dopuszczalnego rozwiązania w procesie podejmowania decyzji. Ograniczona racjonalność oznacza, że decydent jest ograniczony przez swe wartości, umiejętności, zwyczaje. Decydenci podejmują więc decyzje, które niekoniecznie mogą służyć interesom organizacji



Style podejmowania decyzji



Przepis na katastrofę: lista najczęstszych błędów menedżera, Marek Gliwny

Według badań „Harvard Business Review” do 40% nowo mianowanych menedżerów nie radzi sobie i traci stanowisko w ciągu pierwszych 18 miesięcy. Jeszcze więcej osób funkcjonuje poniżej swoich możliwości i oczekiwań firmy. Jakie błędy popełniają? Jak sobie z nimi radzić?

Jakie błędy popełniają najczęściej nowi menedżerowie? Można podzielić je na trzy grupy:

- błędy w zakresie zdolności przywódczych,
- błędy w relacjach z podwładnymi,
- błędy w relacjach z przełożonym.

Co robić z niezadowolonym klientem? Witold B. Jankowski

Chcąc podnieść swoje usługi na wyższy poziom, firma Extra Foto zainstalowała nowy system komputerowy, który skraca czas oczekiwania klientów na wykonanie usługi oraz upraszcza procedurę oddawania filmów do wywoływania. Po kilku miesiącach funkcjonowania systemu Paweł Mróz, prezes firmy, otrzymał gniewny list od Anny Kaweckiej, która była jedną z pierwszych klientek obsługiwanych przez nowy system. Niestety, miała pecha. Jej film i odbitki zgubiono. Kawecka opisała w liście swoje kontakty z działem reklamacji Extra Foto, zażądała przeprosin i odszkodowania – zapowiedziała, że jeśli nie znajdzie się cenny dla niej film i zdjęcia z podróży do Włoch i Watykanu, będzie domagała się od firmy sfinansowania kolejnej podróży. Aby odpowiedzieć na to zażalenie, Paweł Mróz przesłał otrzymany list do działu reklamacji klientów, prosząc o dodatkowe informacje. Odpowiedź nadeszła od szefa działu, Jacka Adamskiego. Wyjaśnił on, że firma ma na swoje usprawiedliwienie pewne okoliczności, zaś Anna Kawecka należy do tych klientów, których nie da się zadowolić. **Jak najlepiej załatwić reklamację Anny Kaweckiej?**

Podjmowanie decyzji - narzędzie

Kryteria oceny	Punkty 1 – min 5 - max	Wagi (ułamki sumują ce się do 1)	Opcja A		Opcja B		Opcja ...	
			Pkty	Pkty ważone	Pkty	Pkty ważone	Pkty	Pkty ważone
1								
2								
			Suma		Suma		Suma	

z



z

zarządzanie

dr hab. Mariusz Maciejczak

