

Podejmowanie decyzji



Co to jest sytuacja decyzyjna?



- Jest to sytuacja, kiedy następuje odchylenie stanu istniejącego od stanu pożądanego.
- Rozwiązanie problemu decyzyjnego polega na odpowiedzeniu na pytanie: jak należy postąpić, by zniwelować różnicę między między stanem istniejącym a stanem pożądanym

Podejmowanie decyzji



**Jest to akt świadomego wyboru
jednego z rozpoznanych i
dostępnych wariantów czegoś
co jest przedmiotem wyboru.**



Rozpoznanie wariantów

- Należy przewidzieć skutki realizacji każdego z nich.
- Należy określić prawdopodobieństwo zaistnienia tych skutków.
- Należy przewidzieć stopień pożądania tych skutków.



Dostępność wariantów

Oznacza ona, że mogą być rozpatrywane tylko, te warianty, które są dostępne w danej sytuacji.

Fazy procesu decyzyjnego



- **Faza rozpoznania.**
- **Faza projektowania.**
- **Faza wyboru.**

Faza rozpoznania



Jaki jest problem decyzyjny?

Należy uzyskać następujące informacje:

- **gdzie powstał problem,**
- **na czym polega niezgodność między stanem istniejącym a stanem pożądanym,**
- **kiedy powstał problem decyzyjny,**
- **jakie były przyczyny powstania problemu decyzyjnego,**
- **jakie są ograniczenia w rozwiązaniu problemu decyzyjnego.**



Faza projektowania

Jakie są możliwe warianty rozwiązania problemu decyzyjnego?

Jakie są kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy rozwiązywaniu problemu decyzyjnego?

Przykładowe kryteria oceny:

- **ekonomiczność,**
- **łatwość realizacji,**
- **legalność,**
- **ograniczone ryzyko,**
- **szybkość,**
- **funkcjonalność.**

Faza wyboru



Jaki wariant rozwiązania problemu decyzyjnego jest najlepszy ?

- 1. Dokonanie oceny każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętych kryteriów,**
- 2. Porównanie ze sobą wariantów rozwiązań.**
- 3. Wybór wariantu najlepszego.**

Racjonalność w podejmowania decyzji



To taki wybór działania, który dokonany został w dobrej wierze, na podstawie dostępnych dla decydującego informacji i zgodnie z zasadami podejmowania decyzji.

Polega na wyborze takiego wariantu, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia zamierzonego celu.

Barierzy racjonalności podejmowania decyzji



- **Bariera informacyjna.**
- **Bariera zasobowa.**
- **Bariera kompetencyjna.**
- **Bariera społeczna.**
- **Bariera organizacyjna.**
- **Bariera biurokratyczna.**
- **Bariera konkurencyjna.**

Zalety i wady jednoosobowego podejmowania decyzji



Zalety	Wady
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="164 514 942 706">1. Stosunkowo duża szybkość podejmowania decyzji.<li data-bbox="164 728 942 985">2. Jednoznaczna odpowiedzialność decydenta za podjętą decyzję.	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="985 514 1767 706">1. Podejmowanie decyzji w oparciu o ograniczoną ilość informacji.<li data-bbox="985 728 1767 985">2. Rozważanie małej liczby wariantów rozwiązania danego problemu decyzyjnego.<li data-bbox="985 1006 1767 1135">3. Nieakceptowanie decyzji przez podwładnych.

Zalety podejmowania decyzji grupowych



- Posiadanie dużej ilości informacji.
- Wygenerowanie większej liczby wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego.
- Dobre rozpoznanie problemu decyzyjnego i jego wariantów.
- Wybór dobrego rozwiązania.
- Duży stopień akceptacji wybranego wariantu.

Wady podejmowania decyzji grupowych



- **Wysoka czasochłonność.**
- **Wysokie nakłady.**
- **Wypracowywanie kompromisów.**
- **Przyjęcie strategii dyrektora.**
- **Przyjęcie strategii zwykłej większości.**
- **Wystąpienie zjawiska myślenia grupowego.**
- **Wystąpienie zjawiska przesunięcia ryzyka w grupie.**

Myślenie grupowe.



Powstaje ono w sytuacji, gdy dążenie grupy do porozumienia i jedności przeważa nad dążeniem do wybrania najlepszego rozwiązania.

Pod wpływem takiego myślenia grupa może podjąć decyzję, która ma na celu uniknięcie sytuacji konfliktowej.

Zjawisko przesunięcia ryzyka w grupie



**Grupa podejmuje bardziej
ryzykowne decyzje niż
podjęłyby poszczególne
osoby wchodzące w skład
grupy.**



Burza mózgów

Procedura:

Etap I: Sformułowanie problemu.

Etap II: Powołanie zespołu dyskutantów.

**Etap III: Wytwarzanie pomysłów
rozwiązań problemów – I Sesja.**

Etap IV: Ocena pomysłów – II Sesja.

Etap V: Wybór rozwiązania.

Zespół dyskutantów



- Zespół dyskutantów powinien składać się z kilkunastu osób (do 15 osób).
- Specjaliści z danej dziedziny powinni stanowić 40 - 70% składu zespołu.
- Specjaliści z dziedzin pokrewnych powinni stanowić 20 - 50 % składu zespołu.
- Członkowie charakteryzujący się szeroką wiedzą powinni stanowić 10 - 30% składu zespołu.
- Członkowie zespołu powinni być równi sobie rangą.

Zasady obowiązujące podczas pierwszej Sesji



- Zgłaszane pomysły nie mogą podlegać ocenie.
- Pomysły są wspólną własnością uczestników sesji.
- Zgłaszane pomysły mogą być modyfikowane i doskonalone.
- Uczestnicy zgłaszają pomysły w sposób zwięzły.
- Podczas każdego wystąpienia uczestnik zgłasza tylko jeden pomysł.

W wyniku dokonanej oceny sporządza się trzy listy:



- **Pomysły nadające się do natychmiastowego zastosowania, bez istotnych nakładów.**
- **Pomysły nadające się do zastosowania po pewnym czasie, wymagające nakładów.**
- **Pomysły niemożliwe do wykorzystania w danej chwili.**

Dyskusja 66



Polega na tym, że tworzy się kilka zespołów kilkuosobowych.

Zalety:

- **można uzyskać szerszy wachlarz rozwiązań,**
- **można uzyskać więcej rozwiązań ponieważ występuje konkurencja między zespołami.**