

Tablica 8.1. Etapy procesu racjonalnego podejmowania decyzji

Krok	Szczegóły	Przykład
1. Rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji.	Jakiś bodziec wskazuje na konieczność podjęcia decyzji. Bodziec ten może być pozytywny lub negatywny.	Kierownik zakładu zauważa 5-procentowy wzrost fluktuacji załogi.
2. Identyfikacja alternatywnych możliwości.	Pożądanane są zarówno możliwości oczywiste, jak i twórcze. Ogólnie rzecz biorąc, im ważniejsza decyzja, tym więcej wariantów należy podać.	Kierownik zakładu może zwiększyć płace, premie lub zmienić normy rekrutacji.
3. Ocena wariantów.	Każdy wariant podlega ocenie z punktu widzenia wykonalności, wystarczalności i następstw.	Może się okazać, że wzrost premii nie jest możliwy. Wzrost płac i zmiana norm rekrutacji mogą spełnić wszystkie warunki.
4. Wybór najlepszego wariantu.	Należy ocenić wszystkie elementy sytuacji i wybrać wariant, który najlepiej pasuje do sytuacji menedżera.	Zmiana norm rekrutacji może dopiero po dłuższym czasie wpłynąć na zmniejszenie fluktuacji, trzeba więc podnieść płace.
5. Wdrożenie wybranego wariantu.	Wybrany wariant zostaje wdrożony w systemie organizacji.	Kierownik zakładu może potrzebować zezwolenia centrali firmy. Dział kadr ustala nową strukturę płac.
6. Obserwacja wyników i ocena.	W jakimś momencie menedżer powinien ocenić zakres, w jakim wariant wybrany w kroku 4 i wdrożony w kroku 5 sprawdza się w praktyce.	Kierownik zakładu zauważa, że po sześciu miesiącach nastąpił spadek fluktuacji załogi do poprzedniego poziomu.

Mimo że przesłanki klasycznego modelu decyzyjnego rzadko kiedy są spełnione, menedżerowie mogą jednak racjonalnie podchodzić do podejmowania decyzji. Realizując krok po kroku schemat racjonalnego podejmowania decyzji, menedżerowie mogą nabrać pewności, że uzyskają możliwie jak najlepszą wiedzę na temat sytuacji decyzyjnej i dostępnych możliwości wyboru.

naprawę, czy też wymianę. W razie wybuchu takiego kryzysu jak ten, o którym mowa w rozdziale 3, menedżer musi szybko podjąć decyzję o właściwym kierunku działania. Bodziec do podjęcia decyzji może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Menedżer, który musi zdecydować, w jaki sposób zainwestować nadwyżkę środków, staje przed pozytywną sytuacją decyzyjną. Negatywny bodziec finansowy może wymagać korekty budżetu ze względu na przekroczenie po stronie kosztów¹¹.

Z uznaniem potrzeby decyzji nierozzerwalnie wiąże się potrzeba dokładnego zdefiniowania problemu. Menedżer musi wyrobić sobie pełne zrozumienie prob-