RE-CHANCE:
Raising employment chances of social disadvantaged young people

Project no. 2009-1-AT-1-LEO05-0001188

MODUŁ SOCO VET NR 3

Podejmowanie decyzji

PARTNERZY PROJEKTU

- BFI Oberösterreich - koordynator, AUSTRIA
- Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft, NIEMCY
- Universitá del Terzo Sektore, WŁOCHY
- Academy of Humanities and Economics in Lodz, POLSKA
- Tempo Training & Consulting, CZECHY
- TBB - Türkischer Bund in Berlin-Brandenburg, NIEMCY
- BGCPO - Bulgarian-German Vocational Training Centre – Pazardjik, BUŁGARIA
- Sonhos Para Sempre, PORTUGALIA

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. Punkt wyjścia, ustalanie celu i metodologia 3
1.1 Terminologia – analiza sytuacji..... 3
1.2 Treść i typy decyzji 3

2. Analiza problemowa i zachowania wyboru w szkoleniu zawodowym 5

3. Etapy procesu decyzyjnego 8

4. Rola trenera w procesie decyzyjnym 10

5. Zamiast wniosków 12

6. Praktyczne zastosowania 14
6.1 Drzewo decyzyjne (Vroom-Yetton) 14
6.2 Analiza problemowa według diagramów ISHIKAWA 15
6.3 Zasada 20/80 – VILFREDO PARETO 16
6.4 Metoda ABC 17
6.5 Techniki podejmowania decyzji grupowych 17

7. Bibliografia 19

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. Punkt wyjścia, ustalanie celu i metodologia

1.1 Terminologia – analiza sytuacji

Żyjąc w społeczeństwie, ludzie cały czas podejmują decyzje w toku interakcji społecznej. Decyzje te związane są z innymi ludźmi, grupami, okolicznościami i sprawami grup / ludzi. Chodzi o akceptację lub odrzucenie celów, intencji, punktów widzenia czy praktyki.
Pomimo tak szerokiego punktu odniesienia, literatura fachowa wykazuje brak uniwersalnej, ogólnie akceptowanej przez środowisko akademickie terminologii. Te braki będą uzupełnione w części teoretycznej trzeciego modułu. Odniesiemy się do ważnych źródeł badających procesy decyzyjne. Dex (1998) opisuje decyzję jako wynik analizy problemu związany z okolicznościami. Jej istotą jest akceptowane rozwiązanie, wybrane z kilku możliwości. Simion (1960) rozumie decyzję jako wybrany sposób działania. Według Bonczka (1984) decyzja oznacza wybór planu działania. Podobnie, Radulescu (1984) komentuje, że w każdym przypadku należy wybrać strategię z licznych strategii, ażeby podjąć decyzję.
Megerson/Baufield i Frederickson/Michell (1994) dochodzą do wniosku, że proces decyzyjny definiowany jest poprzez opracowanie alternatyw przez decydenta. Analizuje on dostępne informacje i podejmuje decyzję w oparciu o zestawienie zalet i wad. Tak postępując, znalezienie i wybór najlepszego rozwiązania jest wysuwane na pierwszy plan. Decyzja jest zatem wynikiem umysłowego procesu poznawczego jednostki lub grupy.

1.2 Treść i typy decyzji

Ogólnie, podejmowanie decyzji jest wyborem pomiędzy wieloma wariantami, z których jeden ma najwięcej zalet, biorąc pod uwagę osiągnięcie zamierzonych celów według wybranych kryteriów. Wybór może zostać dokonany tylko wtedy, jeżeli liczba możliwości jest zdefiniowana przez co najmniej dwa elementy. Ogólnie, wybór dokonywany jest na podstawie jednego lub kilku kryteriów. Warianty mogą byś sklasyfikowane w hierarchii według możliwych konsekwencji. To rozróżnienie zależy od okoliczności, które niosą kombinację czynników i które wskazują na jeden określony wariant lub konsekwencję wśród kilku możliwości. Kryteria podejmowanych decyzji mogą określić kilka celów.
Według Ceausescu (1999), integralnymi częściami procesu decyzyjnego są:

- Decydent
- Różnorodność opcji
- Środowisko
- Różnorodność konsekwencji
- Cele

Decydent jest jednostką lub grupą, która wybiera najlepszą z różnych możliwych opcji. Jakość decyzji zależy od wiedzy i umiejętności decydenta.

Wydaje się, że nowe czynniki mają wpływ na proces decyzyjny ze względu na coraz większą złożoność działań firmy. Decydenci wyposażeni są w coraz szerszą i bardziej specjalistyczną wiedzę. Kontrolują zarządzanie. Z drugiej strony, okoliczności podejmowanych decyzji są coraz bardziej złożone. To ogranicza władzę decyzyjną jednostki i zmusza innych do udziału w procedurze podejmowania decyzji. Podejmowanie decyzji zespołowo wysuwa się obecnie na pierwszy plan.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

W zależności od charakteru prowadzonej działalności firmy, obserwujemy różne struktury. W małych prywatnych przedsiębiorstwach, właściciel firmy jest dyrektorem naczelnym i głównym decydentem. Kiedy firma się rozwija, coraz więcej osób będzie zaangażowanych w prowadzenie działalności. Jeżeli firma posiada więcej niż jednego właściciela, często zatrudnia się specjalistów do zarządzania firmą.

Te teoretyczne elementy decyzji są częścią zarządzania. Z definicji, zarządzanie obejmuje podejmowanie decyzji przez planowanie działań, ażeby zapewnić niezbędne wsparcie potrzebne do realizacji celów i finansowania projektów.
W tym kontekście, podejmowanie decyzji związane jest z wytyczeniem celów, wprowadzaniem zmian do możliwych celów i ustalaniem priorytetów. Prowadzenie działalności jest ściśle powiązane z procesem podejmowania decyzji. Decyzje muszą być rozsądne, celowe, podejmowane we właściwym czasie, czasami pilnie. Decyzje specjalistów nie mogą być oderwane od decyzji społecznych. Oznacza to, że osoby odpowiedzialne powinny posiadać umiejętności społeczne, być ich świadomymi i wdrażać je w praktyce w sposób odpowiedzialny. Kompetentne myślenie i działanie społeczne jest koniecznością w procesie podejmowania decyzji.
W czasach starożytnych decyzja była częścią przywództwa. Rozróżniano pomiędzy możliwymi wariantami analizy racjonalnej, intuicyjnej lub przypadkowej, z których to wybierano odpowiedni plan działania. Chociaż nie ma to solidnych podstaw naukowych, są wskazówki, że w czasach starożytnych miała również miejsce delegacja władzy.
Wydaje się, że przywódcy społeczności ufali komuś innemu, aby podejmował za nich decyzje. Orędownicy naukowego zarządzania twierdzą, że przez ostatnie 100 lat przedsiębiorstwa przeszły różne etapy rozwoju, jeśli chodzi o proces podejmowania decyzji. Wraz z rewolucją przemysłową zarządzanie zostało oddzielone od własności, drugi etap obejmował rozwój fabryk zarówno w liczbie jak i rozmiarze w tym rozwój gigantycznych firm. Trzeci etap charakteryzuje się pozyskiwaniem wiedzy na podstawie informacji. Oznacza to, że informacja jest warunkiem zasadniczym dla podejmowania decyzji.
Czas odgrywa wyjątkowo ważną rolę w trzeciej fazie procesu decyzyjnego. Dostosowanie, wykonywanie i wdrażanie decyzji są podstawą procesu zarządzania. Jest to stwierdzenie zawsze prawdziwe, szczególnie dla zarządzania strategicznego. Decyzje muszą być podejmowane dla ustalenia głównych punktów rozwoju, sposobów uzasadniania ich, utrzymania kontaktu z innymi firmami i ogólnie z ekonomią jak i dla opracowywania strategii firmy. Strategie wewnętrzne i zewnętrzne zakładają złożoność decyzji, angażujących dużą liczbę decydentów.
Ażeby zrealizować wszystkie zadania w nowoczesnej firmie, niezbędny jest ciągły proces oceniania i dokonywania wyborów. Muszą być zainicjowane konkretne działania. Procesy, które zachodzą dzięki decyzjom organizacyjnym i operacyjnym są uruchamiane właśnie przez te decyzje.
Proces podejmowania decyzji jest procesem złożonym, któremu należy poświęcić wystarczająco dużo uwagi i czasu. Cele muszą być określone jasno i precyzyjnie. Jest to jedyny sposób, aby podejmowane decyzje mogły przyczynić się do osiągnięcia zakładanych celów. Ażeby upewnić się, że ich raison d'être pozostaje w strefie kontroli, należy spełnić pewne warunki. Ważna jest tutaj równowaga.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

2. Analiza problemowa i zachowania wyboru w szkoleniu zawodowym

W szkoleniu zawodowym kadra nauczycielska musi podejmować liczne decyzje. Odnoszą się one do obszarów problemowych przekazywanych treści, lekcji i szkolenia praktycznego, tutaj szczególnie do rozwoju kompetencji i kwalifikacji uczestników (praktykantów). Po pierwsze decyzje muszą być podejmowane w odniesieniu do całościowej strategii szkolenia jak i każdego szczegółu (godziny zajęć, dni tygodnia) uwzględniając czas, miejsce i cel.
Co najważniejsze, kadra nauczycielska zawsze sama decyduje jakich metod użyć przy projektowaniu kursu. Poza tym, nauczyciele często muszą sprostać wymaganiom narzuconym z zewnątrz, co oznacza, że istnieją grupy decydentów. Często konieczne jest zaangażowanie uczniów (praktykantów) w procesie decyzyjnym, chociaż główna odpowiedzialność ciąży na nauczycielu.
Decyzje podejmowane są, ażeby rozwiązać problemy lub przezwyciężać sytuacje problemowe. Aby podjąć właściwą decyzję, kadra nauczycielska musi poznać strukturę problemu i odkryć jego przyczyny. Należy wtedy postawić i odpowiedzieć na szereg pytań. Następujące pytania mogą być przydatne:

a) Z jakim typem problemu mamy do czynienia? *(Czy jest to problem łatwy do rozwiązania czy może rozwiąże się sam?)*
• Problem może być łatwy do rozwiązania lub trudny i skomplikowany. Ten ostatni rodzaj wymaga dużego wysiłku. Większość problemów jest oczywista i mało znacząca. Dobry szkoleniowiec powinien unikać tego rodzaju problemów. Niewielkie konflikty mogą zdegenerować, jeżeli szkoleniowiec szpieguje lub bawi się w detektywa. Dla trenera ważne jest ustalenie priorytetów w procesie decyzyjnym i zaangażowanie uczniów. Trener odgrywa wtedy rolę cichego obserwatora, interweniując jedynie wtedy, kiedy problem wydaje wymykać się spod kontroli.
• Czy jest możliwe, że problem rozwiąże się sam? Problemy, które łatwo rozwiązać można zostawić na koniec lub mogą być rozwiązane przez inną osobę niż trener. Jeśli grozi to pogorszeniem sytuacji, konieczna jest interwencja.

b) Kto podejmuje decyzję?
Kadra nauczycielska musi zadać sobie pytanie:
• Czy ja jestem tym / tą, który / która musi podjąć decyzję?
Decyzje dotyczące grupy szkoleniowej trenera, takie jak przestrzeganie regulaminów szkolnych, uczestnictwo w konkursach i imprezach sportowych itp. muszą zostać podjęte przez wychowawcę. Oparte są one na ogólnych i szczegółowych regulaminach. Dla grup sprawiających problemy wychowawcze, np. więźniów, szczegółowe zasady muszą być narzucone, w przeciwnym razie nauczyciel może ponieść odpowiedzialność karną lub stanąć przed sądem. Inne decyzje mogą być podejmowane przy udziale uczniów lub Rady Rodziców.
• Czy muszę podejmować decyzje sam czy inni mogą być zaangażowani w procesie decyzyjnym?
Trener musi posiadać wystarczająco dużo informacji, ażeby podjąć właściwą decyzję. Decyzja musi być zaakceptowana. Poparcie ma wpływ na sposób, w jaki decyzja jest wdrażana w życie. Jeśli akceptacja może być wcześniej przewidziana, możliwe jest wciągnięcie w proces decyzyjny osób, które przypuszczalnie będą brały udział we wdrażaniu jej postanowień. Należy wziąć pod uwagę włożony wysiłek i czas, wiadomym jest, że podjęcie decyzji grupowej zabiera więcej czasu niż podjęcie decyzji przez jednostkę.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

c) Które czynniki mają wpływ na proces decyzyjny?

Nauczyciel musi zadać sobie pytania:
• Czy cele osób zaangażowanych w procesie decyzyjnym np. trenera i uczniów są takie same?
• Czy odpowiadają one indywidualnym wartościom trenera, kulturze, środowisku, w którym odbywa się szkolenie?
Podczas szkolenia, trener definiuje cele, zasady i sposoby osiągnięcia celów.
Te muszą być znane grupie i muszą być postrzegane jako wspólny cel. Nie mniej jednak, oprócz jasnych zasad, niektóre czynniki, które mogą mieć wpływ na proces decyzyjny, kiedy zasady nie są przestrzegane, powinny być brane pod uwagę. W związku z tym może pojawić się szereg problemów.
Na przykład:

Brak akceptacji ustalonych celów
Może to się odnosić do trenera lub uczniów. Jeżeli trener prowadzi szkolenie w krótkim czasie, jego / jej osobiste cele mogą się różnić od celów klasy. Każdy cel, który zaprzecza własnym interesom nauczyciela staje się trudnym do zaakceptowania. (Na przykład: trener przejmuje grupę po innej osobie i wie, że nie będzie prowadził szkolenia do końca. Jest to okres przejściowy. Nauczyciel chce wykonać niektóre zadania lepiej. Nauczyciel ma również inne zadania do zrealizowania i ma zbyt mało czasu na dodatkowe zadania).

Konflikty dotyczące ustalania celów
Jeśli tylko występują rozbieżności pomiędzy celami trenera i uczestników szkolenia, mogą pojawić się konflikty dotyczące tych celów, co wpływa na proces decyzyjny.

Zmiana celów
Podczas roku szkolnego mogą wystąpić nieprzewidziane okoliczności. Wszyscy uczestnicy zajęć muszą zaakceptować zmiany. W tym wypadku należy podjąć decyzje (na przykład, z pewnych powodów nauczyciel technologii nie może dłużej pracować, a zastępujący go nauczyciel może pracować jedynie po południu. Popołudnia zarezerwowane są jednakże dla innych zadań.)

Indywidualne wartości i tradycja kulturowa
Na proces decyzyjny mają wpływ indywidualne wartości trenera, tradycja kulturowa obszaru, w jakim usytuowany jest ośrodek szkoleniowy, relacje międzyludzkie, różnice pomiędzy miastem a wsią lub nawet pomiędzy krajami itd.

Metody szkoleniowe
Wszystkie decyzje, jakie muszą zostać podjęte przez nauczyciela są ściśle powiązane z metodą szkolenia. Ażby przygotować się do różnic w opiniach nauczycieli, ażeby osiągnąć sukces, należy wziąć pod uwagę następujące sugestie:
• Aktywne włączenie uczestników w proces uczenia, aby określić odpowiedni poziom trudności, częściej wykorzystywać pracę w grupach (2 lub wieloosobowych)
• Przekazując nową wiedzę nauczyciel często musi się cofnąć do podstaw i wyćwiczyć, jak zrealizować i wprowadzić nowe pojęcia.
• Wykorzystaj studium przypadku, symulacje, problemy, które zainteresują uczniów i pobudzą do logicznego myślenia.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

• Wprowadź konstruktywną i informacyjną krytykę na lekcji. Wprowadź więcej ćwiczeń praktycznych i spróbuj podejść w różnorodny sposób do danego problemu.
• Równe traktowanie wszystkich uczestników bez dyskryminacji w stosunku do niektórych, konstruktywna i systematyczna ocena, oferowanie pomocy w procesie uczenia się itd.
• Wspieraj pracę wspólną / pracę w zespole zamiast rywalizacji i konkurencji.
• Realizuj autentyczne zadania, które są związane z codziennym życiem, takie, które dodają otuchy uczniom, które inspirują ich do pracy z wykorzystaniem więcej niż jednej dyscypliny naukowej.
• Podczas zajęć odnoś się do doświadczeń, co promuje wzajemny szacunek i zrozumienie.

Środowisko nauczania

Aby lekcja przyniosła zamierzone efekty i zostały zrealizowane cele, atmosfera na zajęciach jest bardzo ważna. Musi być pielęgnowana. Chodzi o osiągnięcie jak najbardziej sprzyjającego środowiska do nauki.
Zrozumienie wspólnych celów jest niezwykle ważne. Tak samo ważne są umiejętności społeczne, które są efektywne podczas zajęć. Między innymi są to: uprzejmość, wzajemne zrozumienie, duch zespołu itd.
Powinno się unikać takich praktyk jak kompromitowanie czy napiętnowanie. Proces uczenia musi zawierać niezależne uczenie się, ale nie może, w żadnym wypadku prowadzić do segregacji czy izolacji.
Powinny zostać opracowane metody uczenia i materiały dla słabszych uczniów. Tak więc, nauczyciel powinien być na takie sytuacje przygotowany.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. Etapy procesu decyzyjnego

Proces decyzyjny zachodzi krok po kroku. Etapy, jakie nauczyciel przechodzi, ponieważ musi sprostać zasadom lub intuicyjnie szuka najlepszego rozwiązania to:

Identyfikacja problemu
Pierwsza trudność polega na poprawnej identyfikacji problemu. Jeśli nauczyciel działa pospiesznie może wybrać alternatywę bez poprawnej identyfikacji problemu. Niełatwo jest zawsze określić problem. Przeszkody, które to utrudniają to:
• Uwaga jest skupiona na efekcie a nie na przyczynie. Problem zdiagnozowany jest na podstawie objawów, natomiast jego przyczyny są zaniedbywane.
• Wybiórcza percepcja; każdy z nas ma własne doświadczenia, które wpływają na percepcję. Doświadczenia nauczyciela i jego własne wykształcenie ma wpływ na sposób postrzegania problemu. Aby pokonać barierę wybiórczej percepcji nauczyciel musi wziąć pod uwagę wszystkie aspekty przy definiowaniu problemu.
• Problem jest definiowany poprzez rozwiązania. Musi być wyraźnie oddzielony i nie wiązany z możliwymi rozwiązaniami.

Znajdowanie alternatywnych rozwiązań
Jeżeli problem został zidentyfikowany, muszą być znalezione alternatywne rozwiązania. Na tym etapie ważna jest kreatywność. „Burza mózgów" przyczynia się do kreatywnego myślenia. Aby przeprowadzić "burzę mózgów" osoby łączy się w grupy, w celu znalezienia alternatywnego rozwiązania problemu. Regułą jest dowolne wyrażanie opinii wszystkich uczestników. Niedozwolona jest ocena lub krytyka podanych rozwiązań. Oprócz bezużytecznych pomysłów, „burza mózgów" może przynieść pomysły wartościowe dla procesu decyzyjnego.

Wybór najlepszej alternatywy
Po analizie wszystkich rozwiązań, wybierane jest najlepsze. Określa ono cel klasy. Wybór najlepszej opcji wydaje się łatwy. Określane są zalety i wady i wybierane najlepsze rozwiązanie. Niestety, w skomplikowanych problemach, wybór może być bardzo trudny, ponieważ powiązany jest z dużym stopniem niepewności i ryzyka.
Poniżej wymienione są niektóre z trudności:
• Dwa lub więcej wariantów wydaje się równorzędnych. W takim przypadku wymagana jest staranna analiza.
• Istnieje możliwość, że żadne z rozwiązań nie będzie w pełni prowadziło do realizacji zakładanego celu. W takim wypadku powinniśmy wykorzystać dwa lub trzy rozwiązania jednocześnie.
• W przypadku, kiedy żadne z rozwiązań nie prowadzi do osiągnięcia celu, należy poszukać innych.
• Decydent musi wybrać pomiędzy kilkoma, atrakcyjnymi rozwiązaniami. Konieczne są wtedy uważne porównanie jak i ocena.
Jeżeli trener nie zna wszystkich rozwiązań alternatywnych, ani ich konsekwencji, najczęściej wybiera pierwszą opcję, która wydaje się rozwiązywać problem, jako najlepszy wariant.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Realizacja wybranych opcji

Podczas rozważania wyboru najlepszej opcji, konieczne jest zastanowienie się, jak wprowadzić daną opcję w życie. Najlepsza decyzja jest bezużyteczna, jeżeli nie jest zrealizowana.

Kluczem do sukcesu jest dobry plan i efektywna komunikacja. Wszyscy, którzy wdrażają decyzję w życie muszą być dobrze poinformowani.

Uzyskanie informacji zwrotnej i ocena decyzji

Ewaluacja jest etapem w procesie decyzyjnym, do którego nie przywiązuje się zbyt dużej wagi. Wcześniejsze decyzje muszą być systematycznie analizowane, przede wszystkim wtedy, kiedy pojawiają się nowe destruktywne czynniki, które mogą prowadzić do odchyleń od zakładanych celów. W takim przypadku, proces podejmowania decyzji jest powtarzany.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

4. Rola trenera w procesie decyzyjnym

Rola trenera powiązana jest z dużą liczbą różnorodnych decyzji. Trener musi je podejmować i nie może ich unikać. Planuje bieg zdarzeń lub, na przykład, kiedy musi zareagować na złe zachowanie podopiecznego, podejmuje działania adekwatne do sytuacji. Korzystne jest zaangażowanie większej liczby osób biorących udział w zajęciach w procesie decyzyjnym. Takie grupowe podejmowanie decyzji ma wiele zalet.
W przygotowaniach do podjęcia decyzji, należy wziąć pod uwagę takie czynniki jak jakość decyzji, sposób, w jaki użytkownik decyzji jest zaangażowany w jej wdrażanie. Powinna być uwzględniona opinia uczniów (praktykantów), jak i konsekwencje decyzji. Decyzje są najczęściej efektywne, jeżeli podejmowane są grupowo.

Kilka czynników ma wpływ na podejmowane decyzje:
• Lenistwo: decyzje podejmowane są na poczekaniu. Problem nie jest ważny dla nauczyciela; w długim okresie może to prowadzić do utraty zaufania.
• Zmiany: gdy wybór wypadł na wariant z najmniejszym ryzykiem.
• Unikanie: jeśli ktoś znalazł się w trudnej sytuacji.
• Nadmierna ostrożność: spowodowana przez stres, kiedy problem, który nie może być rozwiązany zabiera zbyt dużo czasu. W rezultacie, palące problemy są często zaniedbywane.
• Nieprzewidziane okoliczności: mogą mieć wpływ na najbardziej i najstaranniej przemyślane decyzje.
• Staranne podejście: Proces podejmowania decyzji jest najbardziej efektywny, jeżeli podchodzimy do niego z należną mu starannością. Często trudności (objawy) są określane bez ustalenia ich przyczyn. Inni koncentrują swoją uwagę na celach, które nie są pilne.

Zasady dotyczące nauczania i nauczycieli
W pierwszym dniu szkolenia nauczyciel musi zapoznać uczniów (praktykantów) z obowiązującymi zasadami i przepisami dotyczącymi szkolenia jak i regulaminem instytucji edukacyjnej. Każda ze stron musi przyjąć odpowiedzialność za złamanie którejś z zasad, przede wszystkim, jeśli jej konsekwencje są negatywne. Ogólnie, należy przestrzegać zasad regulaminowych szkoły, chociaż niekiedy nauczyciele interpretują je i wykorzystują we właściwy sobie sposób.

Ustalanie priorytetów
Nauczyciele i uczniowie mają podobne jak i różne problemy. Z jednej strony chcieliby osiągnąć cele edukacyjne. Pojawiają się sprzeczności, które należy rozwiązać. W konsekwencji, pojawia się duża liczba decyzji do podjęcia, dlatego zarówno nauczyciele jak i uczniowie muszą określić priorytety. Dużą rolę odgrywa tutaj zarządzanie czasem.

Jakość decyzji i udział w egzekwowaniu decyzji
Doświadczeni trenerzy wiedzą, że na efektywność decyzji wpływają dwa czynniki:
Jakość decyzji nie ma znaczenia, jeżeli postanowienia nie są odpowiednio realizowane.
Dobrej jakości praca oparta jest na wzajemnym zrozumieniu. Jest to jeden z głównych powodów konieczności uczestnictwa w realizowaniu postanowień.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Zalety i wady decyzji grupowych

Zalety
• Większa ilość informacji i wiedzy jest przedstawiona ogółowi i wnoszona do procesu decyzyjnego.
• W grupie proponowana jest większa liczba możliwych rozwiązań.
• Łatwiej jest zrealizować postanowienia decyzyjne, jeżeli osoby, których decyzja dotyczy, brały udział w procesie jej powstawania.
• Kiedy każdy uczestniczy w procesie i zgadza się z uzasadnieniem decyzji, ma miejsce lepsza komunikacja.
• Grupa przygotowana jest na podjęcie większego ryzyka niż jednostka.

• Ponieważ od początku pojawia się wiele opinii i punktów widzenia, stymulowana jest kreatywność.
• Po każdej decyzji grupowej, zwiększają się umiejętności podejmowania decyzji przez każdą osobę.

Wady:
• Decyzje grupowe są bardziej czasochłonne niż te podejmowane przez pojedynczą osobę.
• Ponieważ grupa jako całość nie może być odpowiedzialna za sukces decyzji, możliwe jest, że nikt nie podejmie za nią pełnej odpowiedzialności.
• Członkowie grupy muszą zaakceptować decyzje większości, jeden lub więcej członków grupy może zdominować proces decyzyjny i zmniejszyć wydajność grupy.
• Końcowa decyzja grupowa jest często kompromisem, szczególnie wtedy, kiedy niektórzy członkowie grupy są niezdecydowani.
• Niektórzy wierzą, że powinni być angażowani do podejmowania wszystkich decyzji, nawet jeżeli ich podjęcie należy wyłącznie do trenera.
• Zjawisko “myślenia grupowego” może przeszkadzać. (kiedy członkowie grupy chcą osiągnąć konsensus i są mniej zainteresowani osiągnięciem najlepszego rozwiązania).

Inicjatywa trenera w przypadku “aroganckiego uczestnika”
Zachowanie uczestnika może być przypisywane brakowi materiałów lub naturze emocjonalnej. Trudnymi przypadkami są zazwyczaj dzieci, zaniedbywane przez własne rodziny, krąg przyjaciół lub kolegów. Osoby te starają się w ten sposób przyciągnąć uwagę. W takich przypadkach, należy zadać sobie następujące pytania:

• Czy nauczyciel starał się zdobyć zaufanie ucznia?
• Czy znane są problemy ucznia?
• Czy problemy zostaną rozwiązane, jeżeli bariera pomiędzy nauczycielem a uczniem zostanie zburzona?
• Uczeń powinien wkładać dużo wysiłku, powinien aktywnie uczestniczyć w zajęciach i zawsze być zajęty. Każda osoba, która nie rozumie, że w szkole panuje szacunek powinna być usunięta.
• Uczniowie wyczuwają, czy wykładanie teorii jest pasją nauczyciela, czy potrafi odnieść ją do życia codziennego, czy wierzy, że teoria jest ważna.
• Każdy jest osobiście odpowiedzialny za swoje własne zachowanie. Uczeń (praktykant) musi wiedzieć, że otrzyma niską ocenę, jeżeli nie odpowie na kilka pytań lub często popełnia błędy. Ważne jest poinformowanie uczniów, kiedy ich udział i praca zasługują na pozytywną ocenę.
• Nauczyciel musi wierzyć w swoich uczniów.
- Uczniowie rozmawiają o poważnych problemach, potrzebach, radościach, trudnościach.
- Nauczyciel żartuje kiedy trzeba, ale również musi zachować odpowiedni dystans.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

5. Zamiast wniosków

Czy zjem naleśniki czy jajka? Czy założę czarne czy czerwone spodnie?
Codziennie podejmujemy decyzje w tysiącach spraw często bez długiego namysłu. Szybkie podejmowanie decyzji jest procesem automatycznym. Jednakże w życiu osobistym i zawodowym jest jeszcze coś więcej. Ażby uniknąć błędów, powinniśmy przeanalizować temat decyzji, okoliczności i fakty związane z danym problemem, a następnie je połączyć i przemyśleć konsekwencje. Niektóre pomysły powinny pomóc w podjęciu trafnej decyzji. „Nie wal głową w mur". Wyciąganie wniosków, zanim ustaliliśmy cele lub zebraliśmy informacje, może utrudnić podjęcie właściwej decyzji. Podejmując decyzję nie opieraj się jedynie na intuicji. Wykorzystaj doświadczenie. Ważne jest, abyś potrafił uzasadnić swoją decyzję. Samo doświadczenie nie pomoże, nawet, jeżeli uważasz się za eksperta. Potrzebujesz najświeższych i właściwych informacji.
Zapytaj innych, co sądzą o Twoich poglądach.
• Kiedy podejmujesz decyzję poszukaj drugiej osoby, która mogłaby Ci pomóc. Koledzy często dostarczą wystarczająco dużo argumentów za i przeciw Twojej decyzji. Być może kiedyś podejmowali już podobne.
• Zapewnij sobie wystarczająco dużo czasu. Zazwyczaj jesteśmy pod presją czasu przy kończeniu projektu. Aby podjąć trafną decyzję potrzebujesz konkretnych informacji. Zostaw sobie wystarczająco dużo czasu na zgromadzenie potrzebnych informacji i upewnij się, że rozumiesz, o co jesteś proszony.
• Zwracaj uwagę na wszystko, co mogłoby mieć na Ciebie wpływ. Staraj się być obiektywnym. Porównaj wszystkie możliwości. Zbierz wszystkie informacje, poproś o pomoc innych, kiedy pojawi się konkretny problem. Tylko wtedy będziesz w stanie podjąć właściwą decyzję.

Tak więc:
• Nie podejmuj decyzji, kiedy czujesz się przeciążony.
• Podejmowanie decyzji to szukanie opcji. Nie musisz wybierać pomiędzy dobrem a złem.
• Zapewnij sobie czas, zanim podejmiesz decyzję. Jeżeli decyzję można zmienić, podejmij ją szybko, kiedy decyzja jest nieodwołalna potrzebujesz więcej czasu na jej podjęcie.
• Wybór dobrego wariantu w nieodpowiednim czasie jest tak samo niekorzystny jak wybór złego wariantu. Dlatego podejmuj decyzję tak długo, na ile pozwala Ci czas.
• Notuj wszystkie decyzje. Wszystkie informacje wykorzystane przy podejmowaniu decyzji powinny być szczegółowo zapisane.
• Rozwiązanie musi potwierdzać fakty.
• W podejmowaniu decyzji pomaga jasny umysł, zapisz wszystkie za i przeciw.
• Decyduj, jak tylko pojawiają się problemy. Trudniej jest sprostać gamie łatwych do rozwiązania problemów w dużej ilości niż jednemu, bardziej skomplikowanemu.
• Pomyśl o tych, na których Twoja decyzja będzie miała wpływ. Jeżeli to możliwe, spróbuj ich przekonać do uczestnictwa w procesie decyzyjnym.
• Nie możesz być na 100 % pewny, że podjąłeś właściwą decyzję, ponieważ jej skutki widoczne są po jakimś czasie. Podejmij ją i nie myśl o niej więcej.
• Wykorzystaj zasadę "TAR (CAR)" w trakcie podejmowania decyzji. Ustal cele C (T - targets), weź pod uwagę alternatywne rozwiązania (A alternatives) i ryzyko R (risks) związane z każdą opcją.
• Decyzje zawsze powinny dotyczyć konkretnych faktów. Jednakże, w procesie decyzyjnym, powinniśmy rozważyć cele i dążenia.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Pamiętaj: Jeżeli nie została podjęta żadna decyzja, oznacza to, że zdecydowałeś się nie robić niczego
• Zaufaj, że jesteś kompetentny do podejmowania decyzji. Zawsze czuj się odpowiedzialny za jej konsekwencje.
• Nie trać czasu zastanawiając się nad okolicznościami tam, gdzie decyzja nie jest potrzebna.
• Zdefiniuj opcje zanim zbierzesz informacje.
• Zanim wykorzystasz najlepszą Twoim zdaniem opcję, zadaj sobie pytanie: „co może pójść nie tak w przypadku tej opcji?"
• 80 % decyzji, które podejmujesz nie są ważne. Określ procedurę operacyjną przekazywania mało ważnych decyzji innym osobom.
• Możesz podjąć decyzję w imieniu całej grupy, może to jednak zdusić jej zaangażowanie.
• W jakim trybie będą realizowane Twoje postanowienia? Takie przemyślenia są częścią procesu decyzyjnego.
• Kiedy musisz podjąć decyzję w określonej sytuacji, weź pod uwagę wszystkie czynniki i poczekaj. Problemy muszą dojrzeć w Twojej podświadomości aż do momentu decyzji.
• Jeśli podjąłeś decyzję, nie miej wątpliwości. Wiesz, jaki ona będzie miała na Ciebie wpływ. Skoncentruj się na kolejnych etapach. Nie żałuj żadnej decyzji, jako że w momencie jej podjęcia wybrałeś najlepszą opcję. Skup się na tym, co jest najlepsze w danej chwili.
• Wyobraź sobie, że Twoje postanowienia są realizowane i pomyśl o możliwych skutkach.
• Jeśli podjąłeś decyzję i realizujesz jej postanowienia, zapomnij o wyrazach „jeśli" i „lub" i doprowadź działania do końca.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

6. Praktyczne zastosowania

Metody i techniki szkoleniowe, które mogą być wykorzystane w trakcie szkolenia. "Podejmowanie decyzji"

6.1 Drzewo decyzyjne (Vroom-Yetton)

Zakłada się, że sytuacja decyzyjna musi być najpierw szczegółowo zdiagnozowana. Tylko wtedy można odpowiednio wykorzystać alternatywy z ich konsekwencjami.
Ogólnie, decyzje muszą spełniać trzy warunki:
• muszą być wysokiej jakości,
• muszą być zaakceptowane przez zaangażowane osoby,
• muszą być ekonomiczne (tzn. podejmowane z minimalnym wysiłkiem, np. w możliwie najkrótszym czasie).

To podejście wymaga wyboru pomiędzy jednym ze stylów decyzyjnych (opisanych jako autokratyczny, konsultacyjny i partycypacyjny) lub pięciu różnych procesów podejmowania decyzji:
A. Decyzja autorytarna – autokratyczna 1 i 2
• **A I:** Podejmowanie decyzji samemu, bez proszenia współpracowników o dalsze informacje
• **A II:** Podejmowanie decyzji samemu po zgromadzeniu informacji od współpracowników
B. Podejmowanie decyzji w konsultacji ze współpracownikami – konsultacyjna 1 i 2
• **C I:** Podejmowanie decyzji samemu po przedyskutowaniu jej z pojedynczymi współpracownikami
• **C II:** Podejmowanie decyzji samemu po przedyskutowaniu jej z grupą osób
C. Decyzja grupowa – partycypacyjny 2
• **G II:** Pracownicy mają te same prawa i razem pracują nad podjęciem decyzji.
Aby wybrać najbardziej odpowiedni styl przystosowany do zakładanych celów decydent musi skorzystać z poniższego drzewa decyzyjnego, ażeby przeanalizować okoliczności towarzyszące decyzji. Musi odpowiedzieć po kolei na siedem pytań, które tworzą tzw. drzewo decyzyjne, wybierając odpowiedź „tak" lub „nie" i przechodząc od jednego pytania do kolejnego. Na końcu, diagram wskaże na najbardziej wydajny i efektywny sposób podjęcia decyzji.
(Ja = Tak, Nein = Nie)

Siedem pytań:
1 Czy są być może lepsze lub gorsze rozwiązania, tzn. czy możliwa jest sytuacja, że rozwiązania są prawie równorzędne?
2 Jako osoba nadzorująca, czy mam wystarczająco dużo informacji, aby podjąć właściwą decyzję?
3 Czy problem jest jasny, bez dwuznaczności, tzn. czy jest dobrze zdefiniowany?
4 Czy ważne jest, aby współpracownicy zaakceptowali decyzję dla właściwej realizacji jej postanowień?
5 Czy moi współpracownicy zaakceptowaliby decyzję, jeśli jako przełożony podejmę ją sam?
6 Czy opinia moich współpracowników odnośnie celów, które muszą być osiągnięte przez podjęcie tej decyzji jest taka sama jak moja?
7 Czy proponowane rozwiązania będą prowadziły do konfliktów pomiędzy współpracownikami?

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

To, czy metoda prowadzi do trafnych rozwiązań oczywiście zależy od tego, czy przełożony w pełni rozumie wszystkie okoliczności towarzyszące decyzji.

6.2 Analiza problemowa według diagramów ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa
Definicja: Narzędzie graficzne do badania i przedstawiania opinii dotyczących przyczyn, które mogą prowadzić do zmian w procesie. (To narzędzie może również być nazwane "Diagramem przyczynowo skutkowym" lub "Diagramem szkieletowym")
Cel: Dokładne zbadanie przyczyn powstania zidentyfikowanego problemu. Przyczyny są analizowane w celu ich wyeliminowania. Diagram wskazuje na związek pomiędzy określoną przyczyną a jej **konsekwencjami**.

• Nazwa pochodzi od Kaoru Ishikawa
• Wygląda jak szkielet ryby, podkreśla przyczyny problemu, nie jego objawy.
• Wymaga komunikacji w grupie i „burzy mózgów".
• Wprowadza do dyskusji. Prowadzi do lepszego zrozumienia złożonych problemów.
• Diagram może być narysowany na tablicy, ale również stworzony z pomocą programu komputerowego.

Aby narysować diagram:
1. Określ problem (efekt):
- powinien być jasno postawiony
- powinien być zaakceptowany przez całą grupę
2. Głowa ryby symbolizuje problem
- rysujesz kręgosłup
3. Określ główne powody
- wykorzystując „burzę mózgów"
4. Narysuj linie odchodzące od kręgosłupa, które przedstawiają główne powody (ości)
5. Wykorzystując „burzę mózgów" określ dodatkowe czynniki, które mogą być powiązane z główną przyczyną.
6. Pokaż je, jako cieńsze linie odchodzące od ości ryby.
7. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, powtórz kroki 5 i 6.
8. Przeanalizuj główne i poboczne powody.
- zbadaj je wykorzystując narzędzia statystyczne, analityczne i graficzne
9. Podejmowana jest decyzja.

Przykład
Aby upewnić się, że kadra nauczycielska i uczniowie razem pracują nad realizacją projektu, administracja szkoły przydzieliła odpowiednie fundusze do danej klasy. Muszą oni zaproponować alternatywne sposoby urządzenia laboratoriów w ramach zakładanego budżetu.
Aby zabezpieczyć finansowanie projektu, musi on być realizowany zgodnie z zasadami projektów, które są finansowane przez Unię Europejską.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kroki 1 & 2
(“Kręgosłup”) (“Głowa ryby”)

Kroki 3 & 4
(“Kręgosłup”) (“Głowa ryby”)

Kroki 5, 6 & 7
(“Kręgosłup”) (“Głowa ryby”)

Brak funduszy
Brak funduszy
Brak zainteresowania
Niewystarczające środki
Minimalna odpowiedzialność za wdrażanie realnych pomysłów
Oczywisty brak informacji

Minimalna odpowiedzialność za wdrażanie realnych pomysłów
Oczywisty brak informacji
Niewystarczające opracowanie wcześniejszych informacji
Sugerowany budżet za niski
Brak wiedzy o projekcie
Zarządzanie
Stronnicza ocena

Nie jest opracowana skala oceny
Brak zainteresowania
Niewystarczające środki finansowe
Zbyt niski budżet

Kroki 8 i 9
Analiza i ocena przyczyn głównych i pobocznych
Podejmowanie decyzji
Którą decyzję podejmie administracja szkoły, aby wyeliminować wszystkie przyczyny główne i poboczne?

6.3 Zasada 20/80 – VILFREDO PARETO

W zarządzaniu czasem ważne jest, aby ustalić priorytety. Pomocna może tu być zasada 20/80. W XIX wieku ekonomista Vilfredo Pareto odkrył, że 20% populacji posiada 80% narodowych aktywów.
Zasada może być przeniesiona na inne obszary:
• 20 % klientów przynosi 80 % dochodu.
• 20 % wadliwych towarów prowadzi do 80 % zwrotów.
• 20 % gazety zawiera 80 % nowych treści.
• 20 % czasu spędzonego na spotkaniu prowadzi do 80 % decyzji itd.
Ogólnie biorąc, 20 % wysiłku (czasu) przyniesie 80 % rezultatów. Ważne jest skoncentrowanie się na tych czynnościach (20 %), które w rezultacie przyniosą 80 % wyników.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

6.4 Metoda ABC

Etapy:
1. Zrób listę wszystkich zadań, które przychodzą Ci do głowy.
2. Podziel zadania na trzy kategorie:
A. Bardzo ważne zadania, które „muszą zostać wykonane" i pod żadnym pozorem nie można ich zlecić innej osobie (są ważne dla utrzymania pracy).
B. Mniej ważne zadania, które nadal "muszą być wykonane" (prace rutynowe, czytanie, edycja tekstu, rozmowy telefoniczne, administracja itp...) ale, jeżeli to możliwe, mogą być zlecone innej osobie.
C. Najmniej ważne zadania, które "mogą być wykonane" (prace rutynowe, czytanie, edycja tekstu, rozmowy telefoniczne, administracja itp...).

3. Przejrzyj trzy kategorie zadań, które muszą być zrealizowane w ciągu danego dnia i spróbuj rozłożyć je równomiernie np:
• Zaplanuj wykonanie w ciągu dnia dwóch lub trzech zadań z kategorii A (około 3 godzin)
• Z kategorii B wybierz 2 lub 3 zadania (około 1 godziny)
• Zaplanuj trochę czasu na wykonanie zadań z kategorii C (koło 45 minut)

Związek pomiędzy kategoriami zależy od hierarchii pracy. Oczywiste jest, że na stanowiskach niżej w hierarchii rozwiązywane będą głównie zadania z grupy C. Na stanowiskach wyższych powinniśmy się skoncentrować na zadaniach z kategorii A i B, delegując wykonanie zadań z kategorii C.

6.5 Techniki podejmowania decyzji grupowych

Jeśli zdecydowaliśmy się na podjęcie decyzji w grupie, można wykorzystać kilka technik podejmowania decyzji w grupie. Jeżeli metody są podobne, mogą być użyte w różnych sytuacjach.

Grupa interaktywna
Uczestnicy otrzymują do rozwiązania problem w określonych ramach czasowych. Grupy tworzą się, kiedy nauczyciel definiuje problem i zwraca się z prośbą o opinie. Następnie prowadzone są luźne rozmowy. Nie są zorganizowane ani uporządkowane. Przedstawiane i oceniane są alternatywne rozwiązania. Nauczyciel podsumowuje dyskusję i upewnia się, że wszyscy uczestnicy zabrali głos. Zwykle osiąga się kompromis. W ostateczności, wybór dokonywany jest za pomocą głosowania.

Grupa nominalna
Metoda grupy nominalnej została opracowana, aby upewnić się, że wszyscy uczestnicy grupy biorą udział w procesie decyzyjnym. Prowadzący tworzy grupy zadaniowe i wyjaśnia im problem. Każdy członek grupy zapisuje tak wiele rozwiązań jak to możliwe. Następnie poszczególne osoby po kolei prezentują swoje pomysły, które zapisywane są na tablicy. Pomysły są omawiane, aby uniknąć dwuznaczności czy niejasności. Rozwiązania ustawiane są w kolejności, uczestnicy głosują na najlepsze rozwiązanie.

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Grupa Delphi
Metoda Delphi jest metodą podejmowania decyzji, która wymaga zgody panelu eksperckiego. Każdy z ekspertów wnosi swój udział na piśmie, w formie odpowiedzi na ankietę. Po ich zebraniu wszystkie opinie są rozdawane innym ekspertom. W drugiej rundzie każdy ekspert poznaje opinie pozostałych. Eksperci mogą zweryfikować swoją opinię biorąc pod uwagę opinie innych ekspertów. Proces prowadzi do osiągnięcia konsensusu.

Technika Delphi
• Jest stworzona dla ekspertów w specjalistycznych dziedzinach. Technika wymaga uzupełnienia kwestionariusza.
• Technika oparta jest o zestaw pytań. Badane są pojedyncze rozwiązania. Wszyscy członkowie grupy otrzymują materiał, mają również czas na zastanowienie. Są pobudzani do przedstawiania nowych pomysłów.
• Technika jest powtarzana, aż analityk dojdzie do wniosku, że nie pojawią się już nowe pomysły.
• Taka technika może być użyta jedynie wtedy, kiedy problem jest jasno określony, i kiedy dostępna jest niezbędna technika do automatycznego przetwarzania danych.

Etapy:
a) Przygotowanie badania:
o Zdefiniowanie problemu
o Stworzenie kwestionariusza
o Wybór ekspertów
o Rozdanie kwestionariusza
b) Przeprowadzenie badania
o Rozdanie i wypełnianie kwestionariusza
o Ocena kwestionariuszy
Jeśli dane nie wykażą co najmniej 50 % zgody powinno się opracować i rozdać nowe kwestionariusze.
Będą one zawierały:
- Zbiór wcześniejszych odpowiedzi
- Standardowe odchylenie od średniej
- Dodatkowe pytania

Uczestnicy proszeni są o przemyślenie swoich odpowiedzi i rozważenie możliwych kwestii, które być może zostały pominięte na początku. Ta technika jest powtarzana dopóki ostatnie odpowiedzi nie wejdą w zakładany zakres lub dopóki nie zostanie osiągnięty kompromis.
c) Analiza, zebranie i ocena danych, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie.
Zalety:
o Kwestionariusz może obejmować bardzo szeroki obszar. Można pracować w celu osiągnięcia kompromisu.
o Większa wydajność dzięki zastosowaniu komputerów.
Wady:
o Wady badania za pomocą kwestionariusza (nieobiektywny format…)
o Trudności w wykorzystaniu odpowiedzi

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

7. Bibliografia

Management Modern. Elemente de baza si studi de caz- *Maria Gaf-deac*
Editura fundamentui Romania de Maine, Bucuresti (2003)
Modern Management. Basic elements and case studies*, Maria Gaf-Deac.*
Publisher: Romania de Maine, Bucuresti [2003]
Management. Baze generale si legislative*, Maria Gaf-deac*
Editura fundamentui Romania de Maine, Bucuresti (2003)
Management. General and legislative basics*. Maria Gaf-Deac*
Publisher: Romania de Maine, Bucuresti [2003]
Management*. Olaru Adriana, Editura Europlus, galainchi, (2004)*
Management. *Olaru Adriana, Publisher: Europlus, Galainchi, [2004]*
Management, *Ovidiu Nicolescu şi Ion Verboncu,, Ediţia a III-a – revizuită*
Editura economică, Bucureşti (1999)
Management. *Ovidiu Nicolescu Ion verboncu, 3rd edition.*
Economic publisher Bucuresti [1999]
Noi perspective în decizie - *Cătălina Amihăiesi,* ***Sales Consultant Mentor***
http://www.mentorhr.ro
New Perspectives in the decision making process. *Kathalina Amihăiesi, sales Consultant, Menthor:*
http://www.menthor.ro
Factorul uman si performantele organizatiei - *Prof.univ.dr. Alecxandrina DEACONU; Lect.univ.dr. Simona PODGOREANU; Prof.univ.dr. Lavinia RASCA*
Der menschliche Faktor und die Leistung der Organisation - *Prof.univ.dr. Alecxandrina DEACONU; Lect.univ.dr. Simona PODGOREANU; Prof.univ.dr. Lavinia RASCA*
Management – De la Teorie la Practică – *http://ebooks.unibuc.ro*
Prof. universitar dr. Vasile CORNESCU, Conf. Univ. dr. Paul Marinescu, Lector univ. dr. Doru CURTEANU, Lector univ. dr. Sorin TOMA,
Management – *Von Theorie zum Praktikum http://ebooks.unibuc.ro Prof. universitar dr. Vasile CORNESCU, Conf. Univ. dr. Paul Marinescu, Lector univ. dr. Doru CURTEANU, Lector univ. dr. Sorin TOMA.*

This project has been funded with support from the European Union. This document and all its content reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.