

PODEJMOWANIE DECYZJI W TEORII ZARZĄDZANIA

Elżbieta Jamrozy
Marcin Sadowski
WSOWL 2011

CZYM JEST DECYDOWANIE?

1

Czym jest zarządzanie?

- dla cybernetyka to sterowanie procesami zachodzącymi w organizacji
- dla socjologa to przede wszystkim władza nad osobami wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, urzędu itp.
- w klasycznej teorii organizacji to zbiór „funkcji kierowniczych”, spośród których najczęściej wymienianymi są: planowanie, organizowanie, koordynacja, motywowanie i kontrola

Co robią zarządzający?

podejmują decyzje

Decyzje

Nowoczesne zarządzanie można więc bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji.

Decyzje

„Management” należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy.

Podejmowanie decyzji

to wybór jednej z co najmniej dwu

- możliwości
- rozwiązań
- wariantów
- dróg
- kierunków postępowania

pożądanych z punktu widzenia interesu (potrzeb) systemu,
w ramach którego wybór ten jest dokonywany

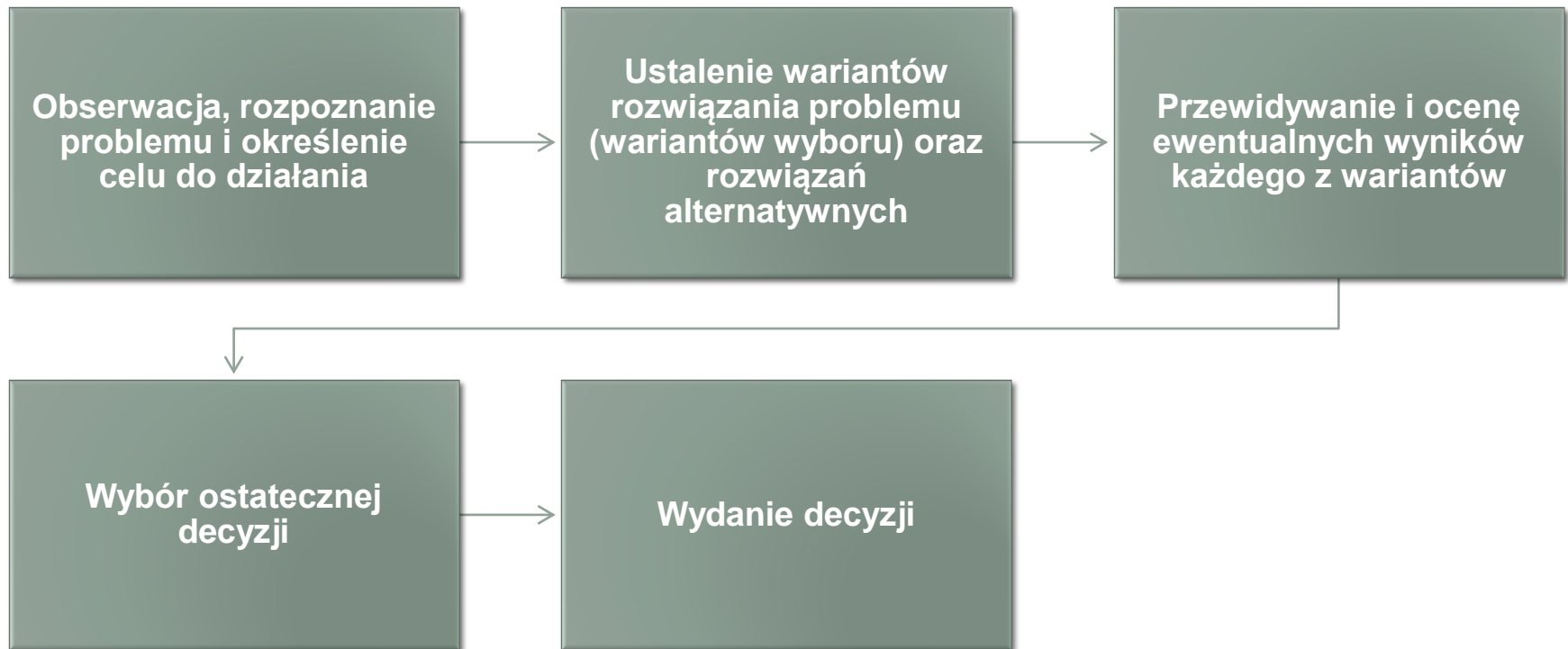
Podejmowanie decyzji

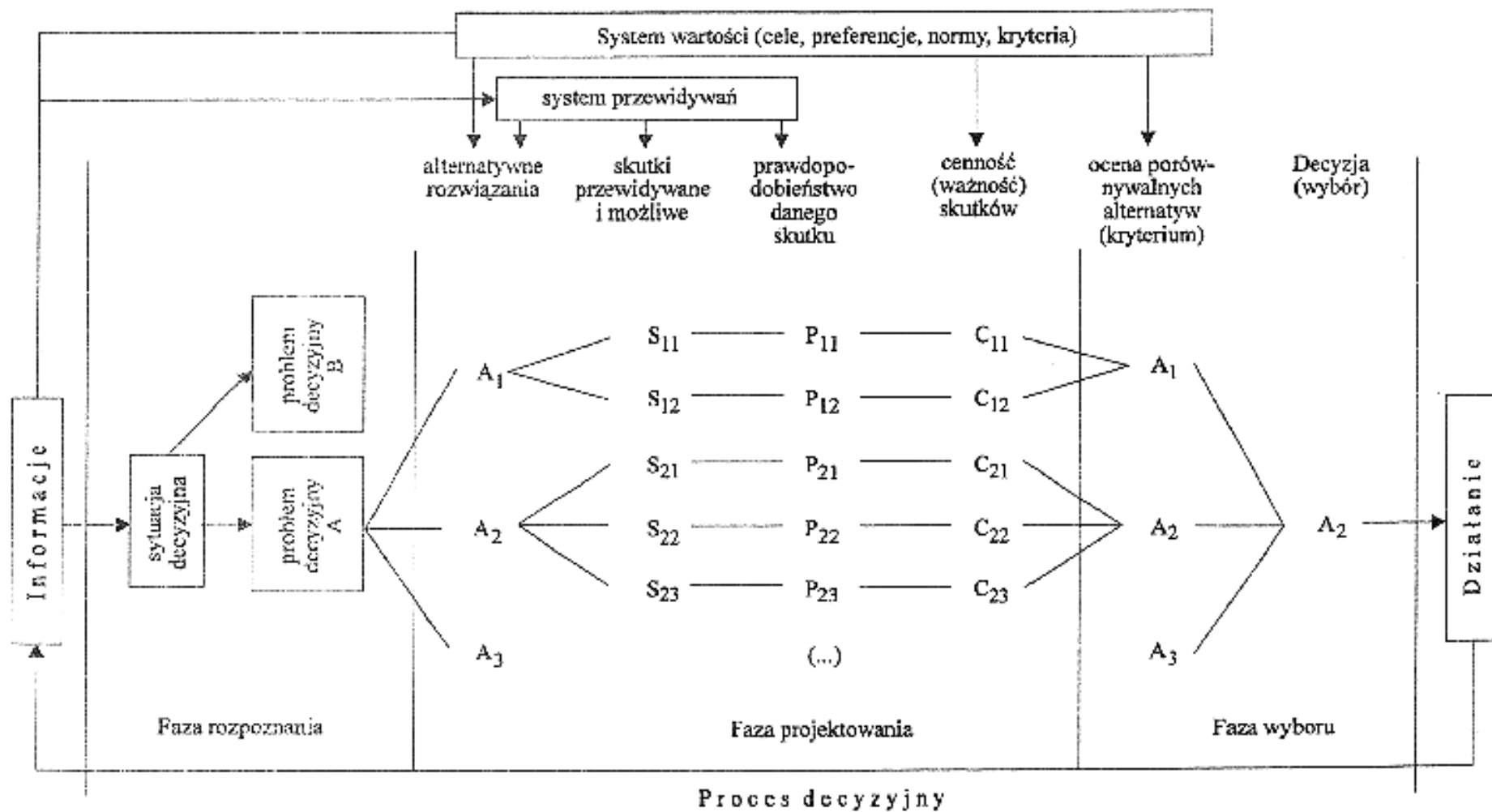
- **świadomy** akt woli decydenta
- dokonującego **nielosowego** wyboru jednego, ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego

Proces podejmowania decyzji

- Faza rozpoznania
- Faza projektowania
- Faza wyboru

Proces podejmowania decyzji





Rodzaje decyzji

- strategiczne
- taktyczne
- operacyjne

Rodzaje decyzji

- zaprogramowane
 - posiada kompletną strukturę i/lub powtarzają się z pewną częstotliwością
- niezaprogramowane
 - mają niezbyt wyraźną strukturę, podejmowane są znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane

Rodzaje decyzji

- inicjowane przez jednostki nadrzędne
- inicjowane przez kierownika
- inicjowane przez podwładnych

Rodzaje decyzji

- regulacyjne
- sterujące
- innowacyjne

Rodzaje decyzji

- podejmowane w warunkach pewności
- podejmowane w warunkach ryzyka
- podejmowane w warunkach niepewności

Rodzaje decyzji

- zamknięte
 - problemy oceny
- otwarte
 - problemy poszukiwawcze i rozwojowe

Rodzaje decyzji

- indywidualne
 - podejmowane jednoosobowo
- indywidualne ze zbiorowym rozpoznaniem
- zbiorowe
 - kolektywne

DECYDOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

2

Zarządzanie firmą jest

- procesem podejmowania decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności
- w celu realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa (celów organizacyjnych)
- poprzez funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania

Znaczenie informacji

- Przy podejmowaniu decyzji musimy mieć odpowiednią liczbę informacji. Ilość ich zależy od istoty i problematyki zagadnienia.

Decyzje a ryzyko

- Menedżerowi nigdy nie uda się ustalić wszystkich faktów, które powinien znać.
- Większość decyzji musi opierać się na wiedzy niepełnej:
 - albo z powodu niedostępności informacji,
 - albo dlatego, że jej zdobycie wymagałoby za dużo czasu i pieniędzy.

Bariery podczas podejmowania decyzji

- informacyjna
- zasobowa
- kompetencyjna
- społeczna
- organizacyjna
- biurokratyczna
- konkurencyjna

Modele podejmowania decyzji (1)

- **Racjonalny** – decyzja wynika z logicznego, uporządkowanego działania, obejmuje wszystkie operacje myślowe od rozpoznania problemu, aż do jego finalizacji.
- **Proceduralny (biurokratyczny)** – decyzja musi być podjęta zgodnie z przyjętymi regułami, procedurami, przepisami.
- **Fundamentalistyczny** – decyzje wynikają z przyjętych koncepcji, teorii lub narzuconego systemu wartości.

Modele podejmowania decyzji (2)

- **Pragmatyczny (kompromisowy)** – decyzja stanowi rozwiązanie kompromisowe, uwzględniające sprzeczne stanowiska.
- **Tradycyjny** – decyzja podejmowana jest pod wpływem zgromadzonych doświadczeń i tradycji w działaniu.
- **Wizjonerski** – decyzja oparta jest na wewnętrznym przekonaniu decydenta, inspiracji czy olśnieniu.
- **Polityczny** – decyzja jest wynikiem gry sił, przewagi jednej grupy nad drugą.

Jednoosobowe podejmowanie decyzji

Zalety

- Stosunkowo duża szybkość podejmowania decyzji.
- Jednoznaczna odpowiedzialność decydenta za podjętą decyzję

Wady

- Podejmowanie decyzji w oparciu o ograniczoną ilość informacji.
- Rozważanie małej liczby wariantów rozwiązania danego problemu decyzyjnego.
- Nieakceptowanie decyzji przez podwładnych

Grupowe podejmowanie decyzji

Zalety

- 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

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

Syndrom Grupowego Myślenia

Grupa podejmująca decyzję przedkłada osiągnięcie konsensusu nad podjęcie jak najlepszej decyzji.

Zjawisko przesunięcia ryzyka

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

Decyzja stanowi o być albo nie być firmy

Dlatego też przy podejmowaniu decyzji nie można kierować się tylko i wyłącznie intuicją czy też doświadczeniami minionych lat, lecz należy wykorzystywać możliwości drzemiące w różnych technikach, narzędziach oraz systemach wspomagających podjęcie trafnej decyzji w przedsiębiorstwie.

DZIĘKUJEMY ZA UWAGĘ

Pytania, uwagi...?