

POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Wydział Mechaniczny



PODSTAWY ZARZĄDZANIA

Ćwiczenie 6: Proces podejmowania decyzji

Pytania wprowadzające:

1. Jaka jest istota podejmowania decyzji?
2. Wymień typy decyzji;
3. Wymień warunki podejmowania decyzji;
4. Omów racjonalne spojrzenie na podejmowanie decyzji;
5. Wymień i omów etapy podejmowania decyzji;
6. Omów behawioralny charakter podejmowania decyzji;

Zadania do wykonania :

1. Zdefiniuj 2 sytuacje decyzyjne (z różnych obszarów) w Twojej firmie.
2. Dla każdej z nich rozpisz etapy wg racjonalnego podejścia do podejmowania decyzji. Pamiętaj aby każdy wariant ocenić wg kryteriów wykonalności, wystarczalności oraz następstw.

Literatura:

1. Griffin R.W. „Podstawy zarządzania organizacjami” PWN Warszawa
2. Koźmiński A., Piotrowski W. „Zarządzanie teoria i praktyka” PWN Warszawa

PRZYKŁADY I WSKAZÓWKI

PODEJMOWANIE DECYZJI - akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu

PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI- rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najlepszej z nich i wprowadzenie jej w życie
Słowo najlepsza sugeruje skuteczność, skuteczna decyzja to ta, która optymalizuje np. zyski, sprzedaż, dobrobyt pracowników, udział w rynku, lub też minimalizuje np. straty, koszty, fluktuację personelu; może to dotyczyć najlepszej metody wycofania się z rynku, zwolnienia pracowników lub wypowiedzenia umowy.

TYPY DECYZJI:

- ☞ **zaprogramowane:** decyzje mające kompletną strukturę lub powtarzające się z pewną częstotliwością (albo jedno i drugie); np. menedżer wie, że musi utrzymać 30-dniowy zapas danego produktu, inny menedżer zobowiązał się do dorocznego sponsorowania drużyny piłkarskiej;
- ☞ **niezaprogramowane:** decyzje o niezbyt wyraźnej strukturze, podejmowane znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane; np.. decyzja o budowie nowego zakładu, o wymianie między przedsiębiorstwami określonych jednostek produkcyjnych, dotyczące nowych produktów, umów zbiorowych i problemów prawnych; wymagają wiele czasu, energii, zasobów, oparte są o intuicję i doświadczenie.

WARUNKI PODEJMOWANIA DECYZJI:

- ☞ podejmowanie decyzji w **warunkach pewności:** sytuacja, w której podejmujący decyzję zna z rozsądnym zakresem pewności dostępne warianty wyboru oraz ich warunki; np. decyzja o wyborze dostawcy; w rzeczywistości występują niezmiernie rzadko;
- ☞ podejmowanie decyzji w **warunkach ryzyka:** sytuacja, w której dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem; np. żądania związku zawodowego grożące strajkiem: decyzja musi być podjęta na podstawie doświadczeń z przeszłości, bieżących informacji, opinii innych i własnej intuicji; wymaga to trafnego określenia prawdopodobieństwa;
- ☞ podejmowanie decyzji w **warunkach niepewności:** sytuacja, w której podejmujący decyzję nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich, ani ich możliwych konsekwencji; aby podejmować możliwie skuteczne decyzje menedżerowie muszą pozyskać możliwie dużo informacji i podchodzić do sprawy w sposób logiczny i racjonalny; ważną rolę odgrywa intuicja, trafność osądu oraz doświadczenie;

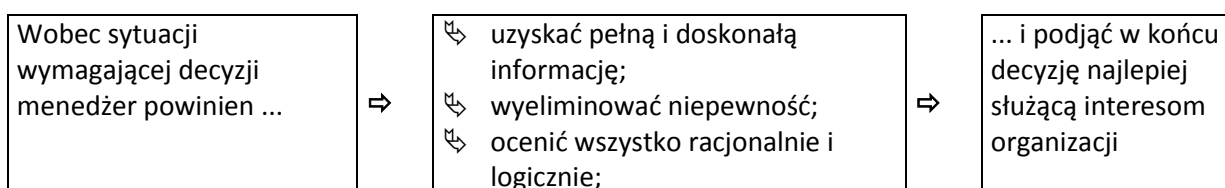
RACJONALNE SPOJRZENIE NA PODEJMOWANIE DECYZJI

KLASYCZNY MODEL PODEJMOWANIA DECYZJI:

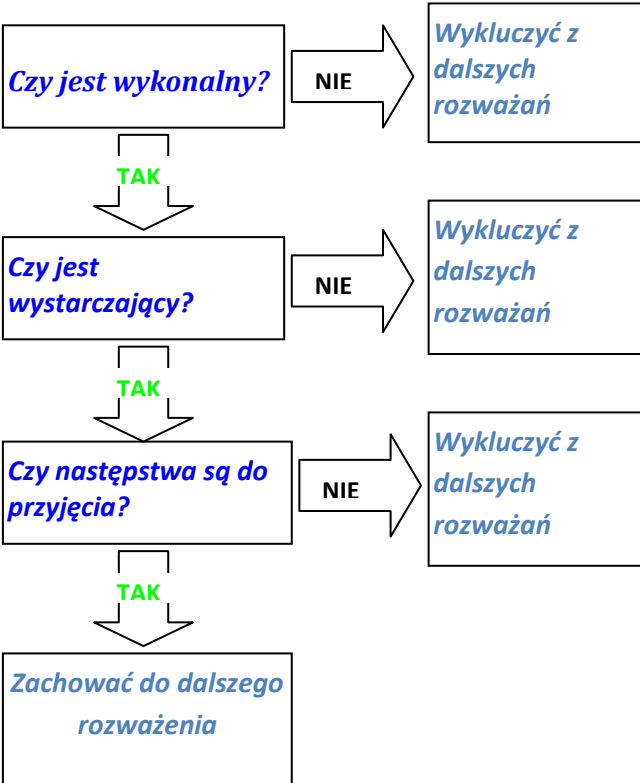
Normatywne podejście do podejmowania decyzji, określające sposób, w jaki menedżerowie powinni podejmować decyzje; zakłada on logiczną i racjonalną naturę menedżerów oraz przyjmuje, że ich decyzje najlepiej służą interesom organizacji.

Klasyczny model podejmowania decyzji zakłada:

1. podejmujący decyzje mają pełną informację o sytuacji decyzyjnej i możliwych wariantach;
2. są w stanie skutecznie usunąć niepewność, by podjąć decyzję w warunkach pewności;
3. umieją racjonalnie i logicznie oceniać wszelkie aspekty sytuacji decyzyjnej;



ETAPY RACJONALEGO PODEJMOWANIA DECYZJI

KROK	SZCZEGÓŁY
1. Rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej;	Jakiś bodziec wskazuje na konieczność podjęcia decyzji. Bodziec ten może być pozytywny lub negatywny.
2. Identyfikacja alternatywnych możliwości;	Pożądane są zarówno możliwości oczywiste, jak i twórcze. Ogólnie rzecz biorąc, im ważniejsza decyzja, tym więcej wariantów należy podać.
3. Ocena wariantów;	<p>Każdy wariant podlega ocenie z punktu widzenia wykonalności, wystarczalności i następstw.</p>  <pre> graph TD Q1[Czy jest wykonalny?] -- NIE --> R1[Wykluczyć z dalszych rozważań] Q1 -- TAK --> Q2[Czy jest wystarczający?] Q2 -- NIE --> R2[Wykluczyć z dalszych rozważań] Q2 -- TAK --> Q3[Czy następstwa są do przyjęcia?] Q3 -- NIE --> R3[Wykluczyć z dalszych rozważań] Q3 -- TAK --> R4[Zachować do dalszego rozważenia] </pre>
4. Wybór najlepszego wariantu;	Po dokonaniu oceny wszystkich wariantów należy wybrać ten, który najlepiej pasuje do sytuacji.
5. Wdrożenie wybranego wariantu;	Wybrany wariant zostaje wdrożony w systemie organizacji.
6. Obserwacja wyników i ocena;	Menedżer powinien ocenić zakres, w jakim wariant wybrany w kroku 4 i wdrożony w kroku 5 sprawdza się w praktyce.

Przykładowe obszary i problemy wymagające decyzji

1. Podkategoria człowiek:

- niskie kwalifikacje
- niska kultura pracy
- konflikty międzyludzkie
- brak motywacji i zaangażowania
- brak kreatywności

2. Podkategoria materiały i surowce

- niespełnienie wymagań (niska jakość)
- niejednorodność ("raz dobrze, raz źle")
- dostawy w nieodpowiedniej ilości
- dostawy nie na czas

3. Podkategoria metoda

- niedostosowane techniki wytwarzania, sposobu realizacji usług itp.
- brak pełnej informacji o procesie

4. Podkategoria maszyna

- za niska zdolność jakościowa maszyny, urządzenia, wyposażenia
- wysoka awaryjność
- trudności w obsłudze

5. Podkategoria osiągi procesu

- niestabilność procesu/zmienność wyników procesu
- duża liczba niezgodności/wysoka frakcja braków
- niska wydajność
- wysokie koszty jakości

6. Podkategoria kontrola i pomiary

- niedostateczna kontrola procesu
- niedostateczne kryteria odbioru wykonanej pracy
- metody pomiaru nieadekwatne do wymagań
- nieodpowiednie przyrządy pomiarowo-kontrolne

7. Podkategoria zarządzanie

- przestoje
- opóźnienia
- powstawanie "wąskich gardeł"
- brak standardów dot. wykonywania prac
- "zbiurokratyzowanie" procesu
- nieodpowiedni przepływ informacji
- za mało analiz danych i przedstawiania ich wyników
- brak informacji zwrotnych o niezgodnościach
- za krótki czas na podejmowanie decyzji
- nieskuteczne nadzorowanie dokumentacji