

# **POLITECHNIKA KRAKOWSKA**

Wydział Mechaniczny

**2015/2016**

STUDIA STACJONARNE



Ćwiczenie

Proces podejmowania decyzji.

**Ćwiczenie: 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 w Twojej firmie.
2. Dla każdej z nich rozpisz etapy wg racjonalnego podejścia do podejmowania decyzji.
3. Oceń warianty wg poznanych kryteriów.

**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;

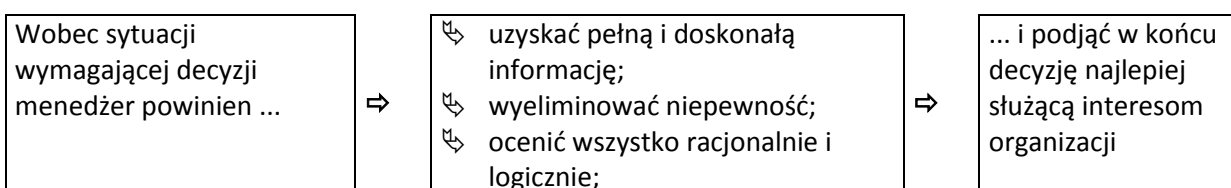
## **RACJONALNE SPOJRZENIE NA PODEJMOWANIE DECYZJI**

### **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 RACJONALNEGO PODEJMOWANIA DECYZJI**

<b>KROK</b>	<b>SZCZEGÓŁY</b>	<b>PRZYKŁAD</b>
1. Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej;	Jakiś bodziec wskazuje na konieczność podjęcia decyzji. Bodziec ten może być pozytywny lub negatywny.	Kierownik zakładu zauważa 5% wzrost fluktuacji załogi.
2. Identyfikacja alternatywnych możliwości;	Pożądane 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 jest niemożliwy. Wzrost płac i zmiana norm rekrutacji mogą spełnić wszystkie warunki.
4. Wybór najlepszego wariantu;	Po dokonaniu oceny wszystkich wariantów należy wybrać ten, który najlepiej pasuje do sytuacji.	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;	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.

**OCENA ALTERNATYWNYCH WARIANTÓW W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI**