POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Wydział Mechaniczny

2016/2017

STUDIA STACJONARNE



Projekt IV

Proces podejmowania decyzji.

**Projekt: 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 grożącego 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;

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Wobec sytuacji wymagającej decyzji menedżer powinien ... | **⇨** | * uzyskać pełną i doskonałą informację;
* wyeliminować niepewność;
* ocenić wszystko racjonalnie i logicznie;
 | **⇨** | ... i podjąć w końcu decyzję najlepiej służącą interesom organizacji |

**ETAPY RACJONALEGO PODEJMOWANIA DECYZJI**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KROK | **SZCZEGÓŁY** | **PRZYKŁAD** |
| 1. Rozeznanie 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**

#### Czy jest wykonalny?

#### Wykluczyć z dalszych rozważań

#### Zachować do dalszego rozważenia

#### Czy następstwa są do przyjęcia?

#### Czy jest wystarczający?

#### Wykluczyć z dalszych rozważań

#### Wykluczyć z dalszych rozważań

**NIE**

**TAK**

**TAK**

**TAK**

**NIE**

**NIE**

Przykładowe obszary i problemy wymagające decyzji

1. **Podkategoria człowiek:**
* niskie kwalifikacje
* niska kultura pracy
* konflikty międzyludzkie
* brak motywacji i zaangażowania
* brak kreatywności
1. **Podkategoria materiały i surowce**
* niespełnienie wymagań (niska jakość)
* niejednorodność ("raz dobrze, raz źle”)
* dostawy w nieodpowiedniej ilości
* dostawy nie na czas
1. **Podkategoria metoda**
* niedostosowane techniki wytwarzania, sposobu realizacji usług itp.
* brak pełnej informacji o procesie
1. **Podkategoria maszyna**
* za niska zdolność jakościowa maszyny, urządzenia, wyposażenia
* wysoka awaryjność
* trudności w obsłudze
1. **Podkategoria osiągi procesu**
* niestabilność procesu/zmienność wyników procesu
* duża liczba niezgodności/wysoka frakcja braków
* niska wydajność
* wysokie koszty jakości
1. **Podkategoria kontrola i pomiary**
* niedostateczna kontrola procesu
* niedostateczne kryteria odbioru wykonanej pracy
* metody pomiaru nieadekwatne do wymagań
* nieodpowiednie przyrządy pomiarowo-kontrolne
1. **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