



# PODEJMOWANIE DECYZJI

---

## Organizacja i Zarządzanie

Wykład 11

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

# ***Konieczność podejmowania decyzji występuje wtedy, gdy:***

- 1) trzeba znaleźć **sposób na wybrnięcie** z jakiejś niedogodnej sytuacji;
- 2) konieczne jest **wybranie spośród różnych atrakcyjnych celów**, których nie można osiągnąć jednocześnie;
- 3) powinno się **wybrać drogę do celu**;
- 4) jest się zmuszonym **dokonać selekcji z powodu nadmiaru**;
- 5) trzeba **dokonać podziału ograniczonych zasobów** między różne cele i zadania;
- 6) musi się **określić kolejność wdrażanych rozwiązań** (sekwencję), na przykład wykorzystując kryterium pilności (czasu), ważności (znaczenia), logiki technologicznej, społecznej akceptowalności, dostępności.

# Decyzja



- W zarządzaniu rozumienie **pojęcia „decyzja”** opiera się na znaczeniu jego łacińskiego źródłosłowu *decisio* (‘postanowienie’, ‘rozstrzygnięcie’, ‘uchwała’ lub ‘rezolucja’).
- **Decyzja** umożliwia **rozwiązywanie wielu problemów** i sytuacji decyzyjnych, czyli takich, które nie mogą być inaczej rozwiązane niż przez wybór.
- **Decyzja** jest **podstawową czynnością kadry kierowniczej**, a **informacja**, czyli **tworzywo decyzji**, stanowi narzędzie pracy każdego kierownika.
- **Decyzja jest wolnym, nielosowym i świadomym wyborem popartym analizą decyzyjną jednego z przygotowanych wariantów.**

# Podstawowe atrybuty decyzji

- 1) **wolny** wybór;
- 2) wybór **świadomy** (nielosowy);
- 3) wybór **przyszłych celów** działania;
- 4) wybór **jednego** sposobu działania dającego **prawdopodobieństwo osiągnięcia** zamierzonych celów;
- 5) wybór oparty na **preferencjach i porównaniach**;
- 6) wybór **spośród** pewnej liczby **możliwych** w danym momencie, rozpoznanych, **alternatywnych rozwiązań** ( $N > 1$ );
- 7) wybór prowadzący do **rozwiązania** w danych warunkach problemu (ujęcie rezultatywne);
- 8) wybór, którego dokonano podczas **prowadzonych w danych okolicznościach działań** (ujęcie czynnościowe).



# ***Determinanty procesu decyzyjnego***



- 1) czas reakcji;
- 2) stosunki między uczestnikami tego procesu;
- 3) konieczność zareagowania (pilność decyzji);
- 4) zasób wiedzy decydenta;
- 5) osobowość decydenta;
- 6) przekonanie decydenta o wykonalności celu (motywacja decydenta);
- 7) zasób informacji o występującym problemie;
- 8) koszty gromadzenia i przetwarzania informacji;
- 9) normy prawne i pozaprawne (ramy decyzji);
- 10) warunki podejmowania decyzji;
- 11) możliwość dokonania wyboru;
- 12) możliwości poznawcze człowieka.

***Jakość procesów  
decyzyjnych wzmacnia  
opieranie się w trakcie ich  
realizacji na regułach „4F”***



- ***focus*** – skupianie się na tych obszarach, na których decydent (czy też przedsiębiorstwo) najlepiej się zna; dzięki takiemu podejściu tworzy on swe wyróżniające kompetencje;
- ***fast*** – jak najszybsze reagowanie na sygnały płynące zarówno z rynku, jak i z wnętrza firmy;
- ***first*** – najlepsze na rynku sposoby zaspokajania potrzeb, na przykład przejawianych przez klientów;
- ***flexibility*** – elastyczność, innowacyjność i zmiany zarówno w zasobach firmy, jak i w jej strukturach, procedurach itp.

# *Proces podejmowania decyzji*



- **Proces racjonalnego podejmowania decyzji** jest procesem złożonym. Często mówi się, że niekoniecznie musi być on linearny (kolejność etapów nie zawsze powinna być taka sama).
- W niektórych przypadkach proces decydowania może bowiem być realizowany poprzez kilkakrotne powracanie do wcześniejszych kroków i rozpoczynanie procedury od początku.
- Odpowiedzialne za takie kroki są zwykle: **złożoność problemu, brak dokładnych informacji oraz limity czasowe i finansowe.**

# *Etapy procesu podejmowania decyzji*

<b>Proces podejmowania decyzji</b>	
<b>Model 4-etapowy</b>	<b>Model 5-etapowy</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) rozpoznanie problemu</li><li>2) projektowanie działania</li><li>3) dokonanie wyboru</li><li>4) ocena</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) określenie problemu</li><li>2) analiza problemu</li><li>3) opis możliwych rozwiązań</li><li>4) wybór najlepszego rozwiązania</li><li>5) przekształcenie wybranego rozwiązania w skuteczne działanie</li></ol>



# ***Decyzje odnoszą się do:***

- **działań człowieka** podejmującego decyzję, tzw. **decydenta (decyzje indywidualne)**;
- **działań innych ludzi**, na przykład podległych mu osób, to jest pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy itp. (**decyzje organizacyjne**);
- przyszłych **wspólnych działań** grupy współpracujących ludzi (**decyzje kierownicze**).



# ***Decyzje kierownicze***

**Decyzje kierownicze** różnią się tym od pozostałych, że:

- wiążą się z realizacją podstawowych **funkcji kierowniczych** (planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą);
- są decyzjami w sprawie celów i sposobów działania **decydenta** oraz **innych osób** (związanych z nim lub jemu podległych);
- podjęte są z myślą, że **ich wykonawcami będą inne osoby** niż ta, która decyzję podjęła;
- podejmujący decyzję muszą **doprowadzić do jej wdrożenia w życie** i na podstawie tego są oceniani.

# Klasyfikacje decyzji (1/2)

- **Funkcje kierownicze** pozwalają wyróżnić decyzje: związane z funkcją **planowania**, związane z funkcją **organizowania**, związane z funkcją **motywowania** i związane z funkcją **kontroli**.
- **Struktura podmiotu** podejmującego decyzję umożliwia wyodrębnienie dwóch ich rodzajów: **grupowe** i **jednoosobowe**.
- **Okoliczności**, w jakich musiały zostać podjęte decyzje, pozwalają podzielić je na: **podejmowane dobrowolnie**, **problemowe** i **kryzysowe**.
- **Kontekst decyzyjny** (związki z innymi decyzjami przeszłymi, bieżącymi, przyszłymi) dzieli decyzje na: podejmowane w kontekście **nieciągłym** i podejmowane w kontekście **ciągłym**.
- **Normy postępowania** wyznaczające treść decyzji umożliwiają ich klasyfikację na **programowalne** i **nieprogramowalne**.


# Klasyfikacje decyzji (2/2)

- **Rodzaj rozwiązywanych problemów** pozwala wyróżnić decyzje o **dobrze rozpoznanej strukturze** (dobrze ustrukturyzowane), decyzje o **nieokreślonej strukturze** (nieustrukturyzowane) oraz decyzje o **słabo określonej strukturze** (słabo ustrukturyzowane).
- **Stażność lub zmienność sytuacji decyzyjnej** z czasem dzieli decyzje na podejmowane w **sytuacjach dynamicznych** oraz podejmowane w **sytuacjach statycznych**.
- **Typ wyniku decyzji** (wg teorii gier) warunkuje następującą typologię decyzji (gier): o **sumie zerowej**, o **sumie dodatniej**, o **sumie ujemnej**.
- **Rozległość wiedzy** (stopień poinformowania) decydenta o przyszłych zdarzeniach wpływających na wyniki (następstwa, rezultaty, skutki) pozwala wyodrębnić decyzje: podejmowane w warunkach **pewności**, podejmowane w warunkach **ryzyka**, podejmowane w warunkach **niepewności**.

# Hierarchiczny i przedmiotowy przekrój obszarów decyzyjnych

		Przekrój przedmiotowy											
		Marketing	Produkcja	Intendentura	Kadry	Finanse i rachunkowość	Procesy informacyjne	Zarządzanie naczelne					
Przekrój hierarchiczny	Decyzje strategiczne												
	Decyzje taktyczne												
	Decyzje operacyjne												
	Decyzje wykonawcze												
							Programowane	DECYZJE	Nieprogramowane				
							Krótki	HORYZONT PLANOWANIA	Długi				
							Niski	SZCZEBEL ZARZĄDZANIA	Wysoki				
							Mate	RYZIKO PODEJMOWANIA DECYZJI	Duże				

**Podstawowe dane dla systemu decyzyjnego organizacji**



Mate      POTRZEBY INFORMACYJNE      Duże

# *Techniki podejmowania decyzji*

Wybrane techniki podejmowania decyzji:

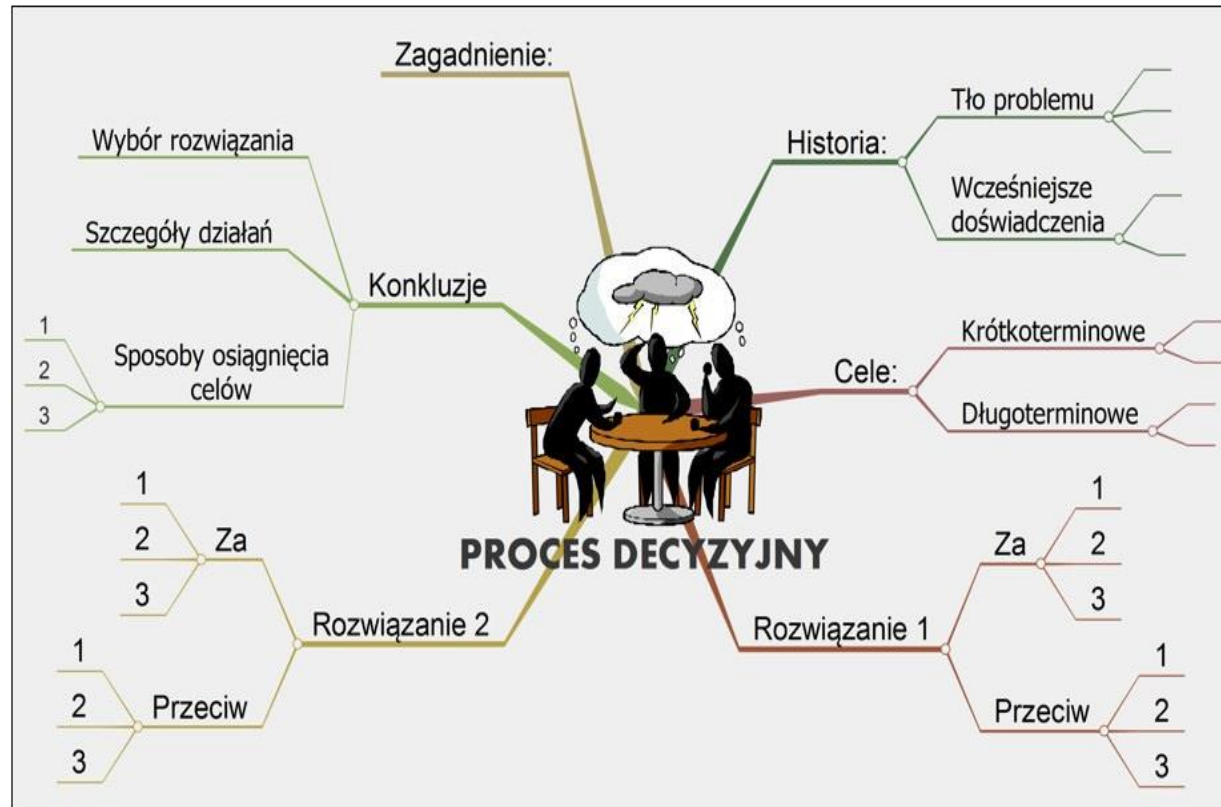
- **programowalnych** (rutynowych): **procedury, techniki adaptacyjne, zaawansowane narzędzia technologiczne;**
- **nieprogramowalnych** (optymalizacyjnych, twórczych): **techniki algorytmiczne, techniki heurystyczne** (techniki Osborna, analogie Gordona).



# *Mapping – mapowanie procesu decyzyjnego*

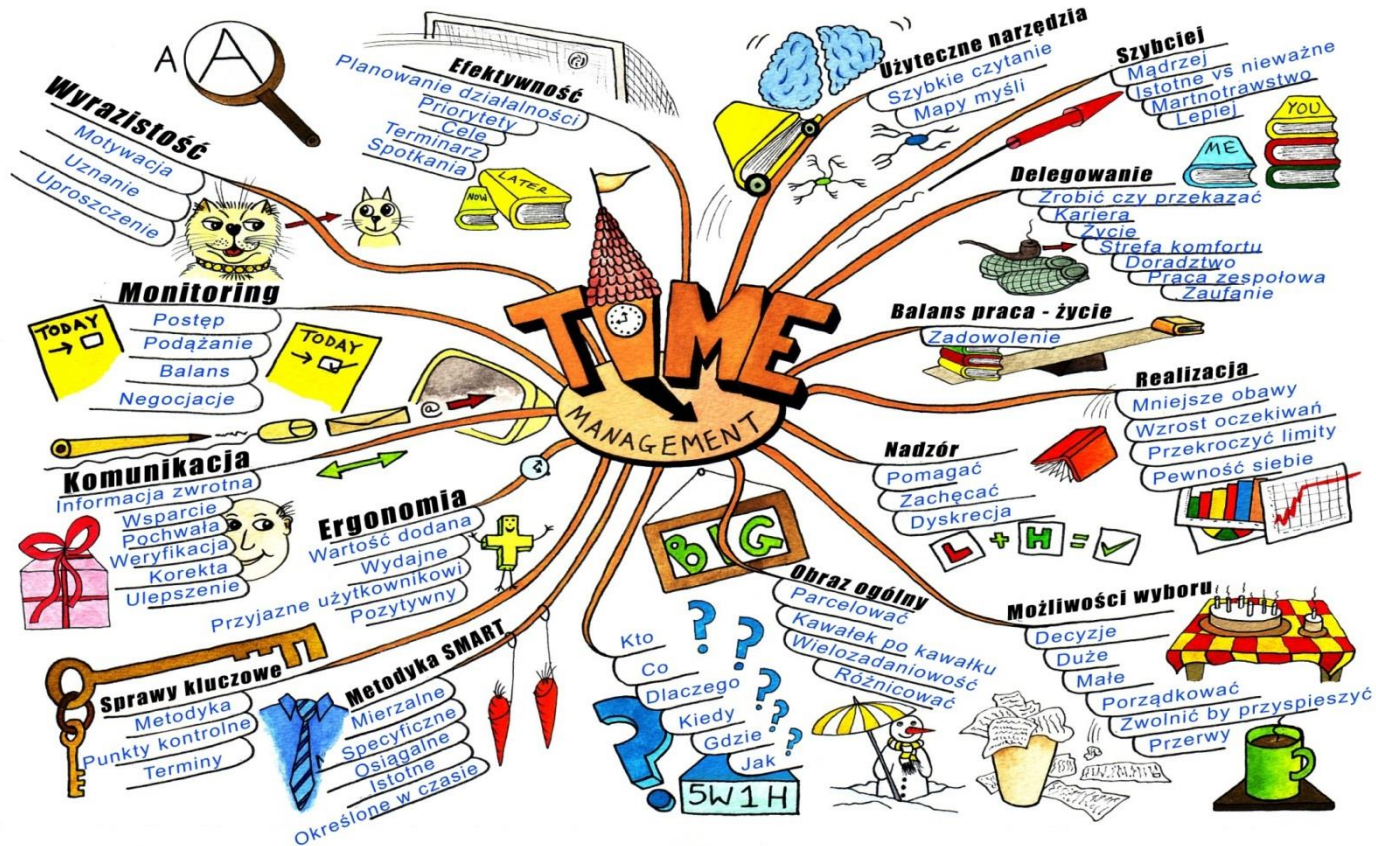
- **Mapowanie** to szczególny rodzaj notowania, mający **zwiększać efektywność pracy, myślenia, zapamiętywania** oraz **uaktywniać intuicję** dzięki wykorzystaniu synergicznej współpracy obu półkul mózgowych. Dlatego do tworzenia map używa się nie tylko **krótkich haseł**, ale i **rysunków** kojarzących się z rozwiązywanym problemem.
- **Celem metody** jest podniesienie efektywności pracy oraz uczynienie procesu podejmowania decyzji prostszym, szybszym i przyjemniejszym.
- Sprzyja ona także myśleniu twórczemu, wielokierunkowemu, a nie nudnemu i odtwórczemu.
- **Niektórzy mówią, że jest to zaawansowana „burza mózgów”.**

# Mapowanie w procesie decyzyjnym





# Mapping



# ***Techniki podejmowania decyzji a szczebel zarządzania***

- **Techniki podejmowania decyzji zależą także od szczebla, na jakim ma zapaść decyzja.**
- **Innymi narzędziami wspierającymi procesy decydowania posługuje się najwyższe kierownictwo, a innymi niższe szczeble.**



# ***Na najwyższych szczeblach decyzji najczęściej posługują się:***

- **narzędziami analizy strategicznej** (m.in. analiza konkurencji, segmentacja strategiczna, metody portfelowe, łańcuch wartości, analiza przewagi konkurencyjnej);
- **analizą wartości** (produktu, procesu, działań administracyjnych, analizą funkcjonalną, metodą twórczego myślenia, metodą wykorzystania czasu);
- **narzędziami analizy marketingowej** (badania i analizy statystyczne, badania rynku, analiza marketingu-mix, analiza zakupów);
- **narzędziami kierowania zatrudnieniem i karierami zawodowymi pracowników** (bilans kompetencji, plany rozwoju karier, planowanie zastępstw) itp.

# ***Do narzędzi najczęściej stosowanych przez pracowników operacyjnych należą:***

- **metody rozwiązywania problemów** (narzędzia pomiaru, metody utrzymania ruchu, metody podejmowania decyzji, koła jakości, diagram Ishikawy, analizy jakości, produktywności);
- **metody logicznego rozumowania** (kalkulacje matematyczne, analizy graficzne, warsztaty logicznego rozumowania);
- **narzędzia pomiaru czasu** (chronometraż, obserwacje migawkowe, analiza przepływów materialnych i finansowych, stopa zwrotu z inwestycji);
- **narzędzia wspomagania procesu projektowania** (szkice projektów, makietowanie, badania prototypu, projektowanie wspierane komputerowo, prognozowanie kosztów i ryzyka, systemy eksperckie, mikrofilmowanie, obserwacje technologiczne).

# *Sprawne i skuteczne podejmowanie decyzji*

By sprawnie i skutecznie podejmować różnego typu decyzje, warto zdobyć jak najwięcej informacji o:

- **specyficie analizowanego problemu;**
- **metodach i technikach** wspierających procesy decyzyjne, które da się wykorzystać w danej sytuacji.

**Takie podejście nierzadko znacznie zwiększa efektywność prac decydentów.**



**Dziękuję za uwagę.  
Zapraszam na kolejne zajęcia.**