

Decyzje kierownicze

Istota decyzji

Istotą decyzji jest wybór:

- celów działania

- jednego ze sposobów działania prowadzących do wybranego celu



Podejmowane decyzje dotyczyć mogą przyszłych działań :

- Własnych – decyzje indywidualne
- Wspólnych grupy ludzi-decyzje organizacyjne
- Innych ludzi –decyzje kierownicze



Typologia

Poważną trudność w podejmowaniu decyzji to niejednoznaczność sytuacji. Wynika ona z istoty problemu który musimy rozwiązać. Im problem jest bardziej złożony tym większa niepewność towarzyszy procesowi podejmowania decyzji.



NNNO NIE WIEM

Chyba nie powinienem

Podejmujemy decyzję w warunkach:

- Pewności – takie gdy znane są zależności przyczynowo-skutkowe,
- Ryzyka – możemy przewidzieć skutki ze znanym lub dającym się oszacować prawdopodobieństwem,
- Niepewności – nie możemy przewidzieć ani oszacować prawdopodobieństwa skutków,

Niepewność decyzji:

- Programowalne – ich podjęcie można powierzyć komputerowi bowiem ten typ decyzji ma charakter powtarzalny,
- Nieprogramowalne- nie można ich powierzyć komputerowi ponieważ dotyczą spraw nowych



Najczęściej spotykanym podziałem decyzji jest podział na :

- Strategiczne – charakteryzują się najdłuższym okresem czasu sięgającym nierzadko wielu lat,
- Operacyjne – decyzje bieżące,
- Taktyczne – średni okres oczekiwania na skutki podjętych decyzji,

Proces podejmowania decyzji składa się następujących faz :

- Rozpoznanie i zdefiniowanie problemu – z problemem mamy do czynienia wówczas gdy nastąpi odchylenie stanu rzeczywistego od pożądanego,
- Projektowanie alternatywnych sposobów rozwiązania – przeanalizowany problem rozwiązujemy na różne sposoby. Im problem jest ważniejszy tym więcej alternatyw należy opracować
- Akt wyboru – spośród opracowanych możliwości wybieramy najlepsze rozwiązanie,

Klasyczny model podejmowania decyzji:

- Menedżer powinien :
 - używać pełnej i doskonałej informacji
 - wyeliminować niepewność,
 - Ocenić wszystko racjonalnie i logicznie,
 - Ostatecznie podjąć decyzje służącą najlepiej interesom organizacji,

Administracyjny model podejmowania decyzji

- W rzeczywistości menedżerowie w sytuacji decyzyjnej :
 - Wykorzystują niepełną i niedoskonałą informację,
 - Są ograniczeni w swojej racjonalności ,
 - Są skłonni zadowolić się pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem ,
 - Ostatecznie podejmują decyzje która może służyć interesowi organizacji lub nie,

Racjonalność decyzji jest jednym z walorów sprawnego działania

- Racjonalność metodologiczna- wybór działania zgodnie z regułami sztuki podejmowania decyzji oraz na podstawie wszystkich dostępnych decyzji,
- Racjonalność rzeczowa – odnosi się do wyborów uwzględniających możliwości wykonawców decyzji oraz warunki działań wykonawczych

Wybór optymalny to wybór idealny, mamy z nim do czynienia gdy :

- Można porównać wszystkie alternatywy wyboru,
- Wybrany wariant jest najlepszy wg kryteriów,

Decyzje podejmowane z ograniczoną racjonalnością są decyzjami zadowalającymi

- Istnieją kryteria ustalające minimalne warunki wariantu,
- Dany wariant odpowiada wszystkim tym kryteriom lub jest od nich lepszy,

Na ograniczenie racjonalności podejmowania decyzji mają wpływ dwie grupy :

- Subiektywne – wiążą się ze znajomością metod osiągnięcia postawionych celów
- Obiektywne- wynikają z warunków funkcjonowania organizacji,

Na ograniczenia obiektywne składają się :

- Ograniczenie poznawcze – względna w tym przypadku racjonalność odnosi się do konkretnej osoby z posiadaną przez nią wiedzą,
- Ograniczenia strukturalne – wynika z utrwalonego w postaci przepisów prawnych podziału pracy w sferze zarządzania,
- Ograniczenie kompetencyjne – dotyczy ono rozmieszczenia w strukturze organizacyjnej uprawnień do podejmowania decyzji,
- Ograniczenie motywacyjne – wiąże się z wpływem celów indywidualnych i grupowych na decyzje organizacyjne,

Dziękujemy za uwagę, pracę wykonali :

- Michał Zając 4314
- Krzysztof Tymczyszyn 4315
- Patryk Undro 4236
- Piotr Wójcik 4551



Pytania

- Co w sytuacji wymagającej decyzji powinien zrobić menedżer ?
- Kiedy mamy do czynienia z decyzją optymalną ?
- W jakich warunkach podejmujemy decyzje ?
Opisz te warunki.