

# PODEJMOWANIE DECYZJI KIEROWNICZYCH

**Decyzja** jest to akt wyboru jednego spośród co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji wariantów działania

# Cechy odróżniające decyzję od innych aktów wyboru

- dotyczy przyszłego działania;
- jest wyborem nielosowym;
- dotyczy tylko tych wariantów, które uznaje się za możliwe do realizacji.

# Typy decyzji kierowniczych

- **decyzje zaprogramowane** – decyzje mające kompletną strukturę lub powtarzające się z pewną częstotliwością (albo i jedno, i drugie),
- **decyzje niezaprogramowane** – decyzje o niezbyt wyraźnej strukturze, podejmowane rzadziej niż decyzje zaprogramowane.

# Warunki podejmowania decyzji



**stan pewności** –  
sytuacja, w której  
podejmujący decyzję  
zna z rozsądnym  
zakresem pewności  
wszystkie warianty  
wyboru oraz ich  
warunki

**stan ryzyka** – sytuacja, w  
której dostępność  
poszczególnych możliwości  
i związane z każdą z nich  
potencjalne korzyści i  
koszty znane są tylko z  
pewnym szacunkowym  
prawdopodobieństwem

**stan niepewności** –  
sytuacja, w której  
podejmujący decyzję nie  
zna wszystkich  
możliwości wyboru,  
ryzyka związanego z  
każdą z nich ani  
możliwych konsekwencji

# Klasyczny model decyzyjny

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 decyzyjny

Wobec sytuacji wymagającej decyzji menedżer *powinien...*

- uzyskać pełną i doskonałą informację,
- wyeliminować niepewność
- ocenić wszystko racjonalnie i logicznie

... i podjąć w końcu decyzję służącą najlepiej interesom organizacji

# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

rozeznanie i  
zdefiniowanie  
sytuacji  
decyzyjnej





# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

identyfikacja  
alternatywnych  
możliwości



# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

## ocena wariantów



# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

wybór  
najlepszego  
wariantu



# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

wdrożenie  
wybranego  
wariantu



# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

obserwacja  
wyników  
i ocena



# Etapy racjonalnego podejmowania decyzji

- rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej,
- identyfikacja alternatywnych możliwości,
- ocena wariantów,
- wybór najlepszego wariantu,
- wdrożenie wybranego wariantu,
- obserwacja wyników i ocena.

# Administracyjny model decyzyjny

Model podejmowania decyzji, który zakłada, że podejmujący decyzję:

- 1) dysponują niepełną i niedoskonałą informacją,
- 2) są ograniczeni w swej racjonalności,
- 3) mają skłonność do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym, dopuszczalnym rozwiązaniem.

# Administracyjny model decyzyjny

W rzeczywistości  
menedżerowie w  
sytuacji  
decyzyjnej...

- wykorzystują niepełną i niedoskonałą informację,
- są ograniczeni w swojej racjonalności
- są skłonni zadowalać się pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem

... i podejmują w końcu decyzję, która może służyć interesowi organizacji albo nie



# Czynniki behawioralne wpływające na decyzje

- siły polityczne (koalicja),
- intuicja,
- narastanie zaangażowania,
- skłonność do ryzyka,
- etyka.

# Formy grupowego podejmowania decyzji

- grupa interaktywna – grupa podejmująca decyzję, której członkowie otwarcie dyskutują, spierają się i uzasadniają rozwiązanie,
- grupa delficka – forma grupowego podejmowania decyzji, w której grupa jest wykorzystywana do osiągnięcia zgodnej opinii ekspertów,
- grupa nominalna – uporządkowana technika używana do uzyskiwania twórczych rozwiązań lub pomysłów.

## Zalety grupowego podejmowania decyzji

- jest więcej informacji i więcej wiedzy,
- może powstać więcej wariantów,
- prawdopodobny jest wyższy stopień akceptacji ostatecznej decyzji,
- może dojść do poprawy w porozumiewaniu się,
- ogólnie rzecz biorąc pojawiają się lepsze decyzje.

## Wady grupowego podejmowania decyzji

- proces trwa dłużej, a więc jest bardziej kosztowny,
- mogą pojawić się decyzje kompromisowe wynikające z niezdecydowania,
- grupa może zostać zdominowana przez jedną osobę,
- może pojawić się myślenie grupowe.