

Dr Jan Beliczynski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Podejmowanie decyzji menedżerskich

Decyzja - łac. *decisio* 'postanowienie' od *decidere* 'decydować; ustalać';



DECYZJA - jest aktem będącym wolnym wyborem jednego z możliwych, przyszłych zachowań się, czyli jest to wybór jednego działania z pewnej ilości działań możliwych w danym momencie lub świadome powstrzymywanie się od wyboru, co jest także decyzją.

Decyzja ma dwa znaczenia:

- w ogólnym ujęciu decyzję można traktować jako nielosowy wybór celu lub sposobu działania na podstawie określonych kryteriów.
- W wąskim ujęciu dotyczy procesu decyzyjnego, czyli sekwencji działań prowadzących do realizacji określonego wyboru.

DECYZJA - to pojecie , oznaczajace jeden z mozliwych wariantów dzialania w problemie decyzyjnym.



PROCES DECYZYJNY - to pojecie, oznaczajace grupe logicznie powiazanych ze soba operacji myslowych, prowadzacych do rozwiazania problemu decyzyjnego poprzez wybranie jednego z mozliwych wariantów dzialania (decyzji).

Efektywne (skuteczne) zarządzanie zależy od poprawności podejmowanych decyzji i prawidłowej ich realizacji. Aby decyzje były poprawne, osoby podejmujące je muszą mieć wiele różnorodnych informacji ekonomicznych, czyli wiadomości o zdarzeniach, faktach i zjawiskach ekonomicznych, które mogą być wykorzystywane w procesie zarządzania. Nie wszystkie bowiem informacje służą podejmowaniu decyzji – informacje mało dokładne czy nieaktualne nie mogą być przecież podstawą zarządzania. Warunkiem wykorzystania informacji w procesie decyzyjnym jest spełnienie przez nią następujących wymagań: **aktualność, rzetelność, dokładność, kompletność, łatwy i szybki dostęp, poprawność w zakresie przetworzenia, opłacalność ekonomiczna**

Etapy procesu podejmowania decyzji:

1. Identyfikacja sytuacji decyzyjnej
2. Identyfikacja i zaprojektowanie wariantów decyzji
3. Oceny zaprojektowanych wariantów i wyboru wariantu racjonalnego
4. Przygotowanie warunków realizacji decyzji
5. Kontrola efektów podjętej decyzji

Proces decyzyjny jest wielofazowy i sekwencyjny

Fazy procesu podejmowania decyzji:

1. Faza przygotowania decyzji

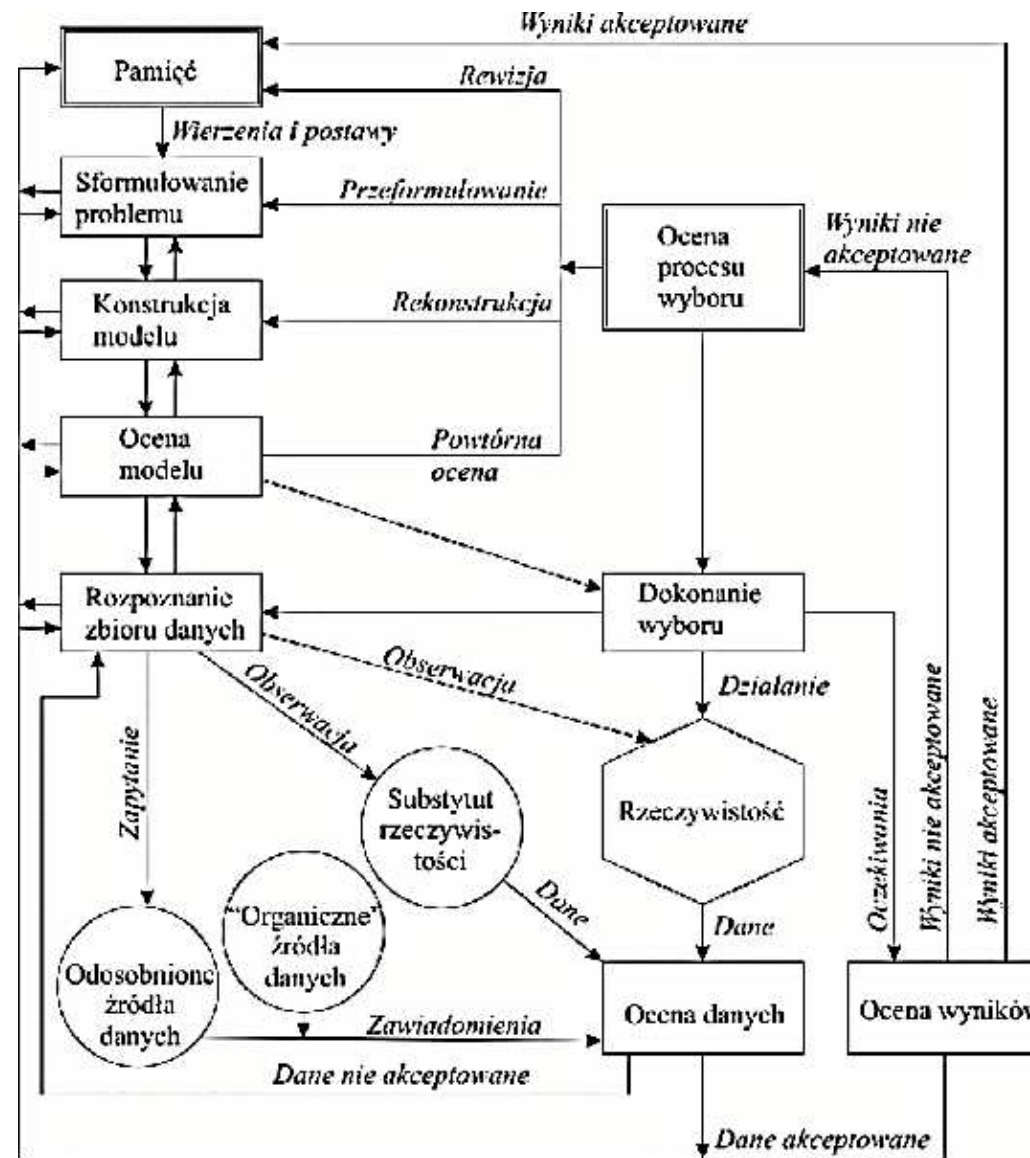
- Rozpoznanie i analiza problemu
- Konstrukcja wariantów rozwiązania problemu
- Ustalenie kryteriów oceny wariantów decyzyjnych

2. Faza podjęcia decyzji (dokonania wyboru)

- Ocena wariantów decyzyjnych
- Wybór najlepszego rozwiązania

3. Faza wdrożenia decyzji

- Przekazanie decyzji do realizacji
- Kontrola realizacji podjętej decyzji



Model procesu podejmowania decyzji.

Według Herberta A. Simona proces decyzyjny obejmuje:



1. Badanie otoczenia ze względu na warunki wymagające podjęcia decyzji, czyli rozpoznanie
2. Projektowanie, rozwinięcie i analiza możliwych wariantów działania
3. Wyróżnienie określonego działania spośród będących do dyspozycji, czyli wybór z wykorzystaniem odpowiednich kryteriów
4. Ocenianie - to wartościowanie decyzji podjętych wcześniej

Informacje pozwalające na podejmowanie decyzji powinny spełniać następujące wymagania:

- Wiarygodność
- Aktualność
- Szczegółowość
- Adresowalność
- Dokładność
- niesprzeczność
- Dostępność
- Kompletność
- Jednoznaczność
- Ekonomiczność

1. Formalny model racjonalny – poszukiwanie decyzji optymalnej lub najlepszej

Decyzja podejmowana jest fazowo:

- problem
- faza przygotowawcza
- ustalenie kryterium decyzyjnego i uporządkowanie wariantów decyzyjnych wg tego kryterium
- faza podjęcia decyzji
- faza realizacji i kontroli

2. Model ograniczonej racjonalności - poszukiwanie pierwszej decyzji zadowalającej.

Decyzja zadowalająca - gdy istnieje kryterium określające minimum warunków zadowalającego w sferach uznanych przez decydentów za ważne oraz gdy któryś z uznanych wariantów decyzji odpowiada przyjętemu kryterium lub jest od niego lepszy.

Ograniczenia racjonalności:

- subiektywne (decydent) – brak kwalifikacji, negatywne cechy
- obiektywne (prawidłowość funkcjonowania organizacji)
 - strukturalne (przyjęty podział pracy)
 - poznawcze – zły obieg informacji, zbędne, brak
 - motywacyjne – jeżeli pomyłki są karane decyzje podejmowane są niechętnie
 - kompetencyjne – źle rozłożone kompetencje, czas

Decyzje podejmowane są podobnymi fazami, ale nie muszą być najlepsze, racjonalne itp.

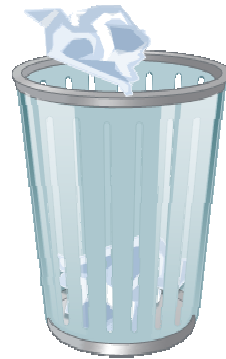
3. Model kosza na smieci

Sekwencyjnosc podejmowania decyzji jest tu odrzucona. Czasami dopasowujemy problem do znalezionego wczesniej rozwiazania. W ocenie decyzji podjetej wg tego modelu najwazniejsza jest racjonalnosc rzeczowa dzialania.

Na elementy procesu decyzyjnego skladaja sie:

- warunki
- decydent
- cele
- alternatywy
- kryterium wyboru
- relacje miedzy alternatywami
- wybór

MODEL KOSZA NA ŚMIECI opisuje decyzję jako „produkt przypadkowy”. Wyboru dokonuje się przy okazji znalezienia problemów, a udział w nim biorą osoby będące „pod ręką”. Model ten prowadzi do ograniczenia pojęcia decyzji, ponieważ nie biorą w nim udziału ludzie odpowiedzialni za odpowiednie procesy. Większą rolę odgrywa tutaj samo działanie, a nie rozpatrywanie problemów



Decyzje podejmowane w zarządzaniu można podzielić na podstawie wielu kryteriów, m.in. :

- ze względu na horyzont czasowy i zakres decyzji
- ze względu na charakter problemów decyzyjnych
- ze względu na funkcje pełnione przez przełożonych

Podział decyzji ze względu na horyzont czasowy i zakres decyzji:

- Decyzje operacyjne - dotyczy krótkich okresów, prostych problemów
- Decyzje taktyczne - stanowią pomost między decyzjami operacyjnymi a strategicznymi, dotyczą problemów o dłuższym horyzoncie czasowym
- Decyzje strategiczne – dotyczą okresów wieloletnich, najczęściej działalności całej organizacji, odznaczają się dużym stopniem niepewności

Decyzje te związane są ze szczeblami hierarchii rozkazodawczej w organizacji. Na najwyższym szczeblu najważniejsza rolę odgrywają decyzje strategiczne, natomiast w miarę zstępowania w dół hierarchii znaczenia nabierają decyzje taktyczne i operacyjne.

Decyzje w zarządzaniu

Elementy charakterystyki	Rodzaje decyzji		
	strategiczne	taktyczne	operacyjne
Rodzaj problemu	Kierunki rozwoju firmy	Zapewnienie warunków do sprawnego realizacji celów firmy	Optymalizacja wykorzystania zasobów firmy
Istota problemu	Alokacja ogółu zasobów w zależności od możliwości określonych przez otoczenie	Pozyskiwanie, organizacja i rozwój zasobów	Zastosowanie zasobów; nadzór i kontrola
Główne decyzje	Ustalenie celów i zadań w zależności od możliwości określonych przez otoczenie	Określenie struktury uprawnień i odpowiedzialności, określenie zasad gospodarki materiałowej, zmiany w komórkach produkcji i zbytu itp.	Ustalenie bieżących zadań, przydział zasobów do ich realizacji, optymalizacja zapasów itp.
Najważniejsze cele	Cele i zadania, strategia dywersyfikacji; strategie w zakresie finansów i administracji, metody rozwoju	Organizacja i struktura informacji, odpowiedzialność; pozyskiwanie zasobów i ich rozwój; środki pieniężne; narzędzia i przedmioty pracy; ludzie	Cele i zadania operatywne; organizacja zaopatrzenia produkcji i zbytu; kontrola procesów
Ogólna charakterystyka decyzji	Decyzje scentralizowane; niepowtarzalne; jednostkowe; podejmowane od czasu do czasu	Rozwiązujące konflikty między strategią i wykonawstwem; rozwiązujące konflikty między celami indywidualnymi i celami firmy	Decyzje zdecentralizowane; decyzje powtarzalne; duża liczba; różnicowane, podejmowane często

Podział decyzji ze względu na charakter problemów decyzyjnych:

Decyzje programowe - podejmowane na podstawie ściśle określonych reguł i procedur.

Decyzje nieprogramowe - dotyczą problemów wyjątkowych. Dany problem wymaga podjęcia takiej decyzji w dwóch przypadkach:

- gdy powstaje on zbyt rzadko, aby stał się przedmiotem ustalonych reguł postępowania
- gdy problem jest na tyle złożony, że wymagałby zbyt wielu reguł

Im wyżej w hierarchii rozkazodawczej tym problemy są coraz częściej nieprogramowe. Ze względu na swoje znaczenie i złożoność problemy dotyczące wyboru strategii, polityki czy też współpracy z właścicielami wymagają podjęcia właśnie decyzji nieprogramowych.

Decyzje programowane – podejmowane są zgodnie z zapisanymi lub niepisanymi zasadami, procedurami lub zwyczajami, ułatwiającymi podejmowanie decyzji w powtarzających się sytuacjach.

Decyzje nieprogramowane – podejmowane są w sprawach nietypowych lub wyjątkowych, tzn. gdy problem występuje zbyt rzadko, aby być przedmiotem ustalonych zasad postępowania lub jest tak ważny, że wymaga szczególnego potraktowania.

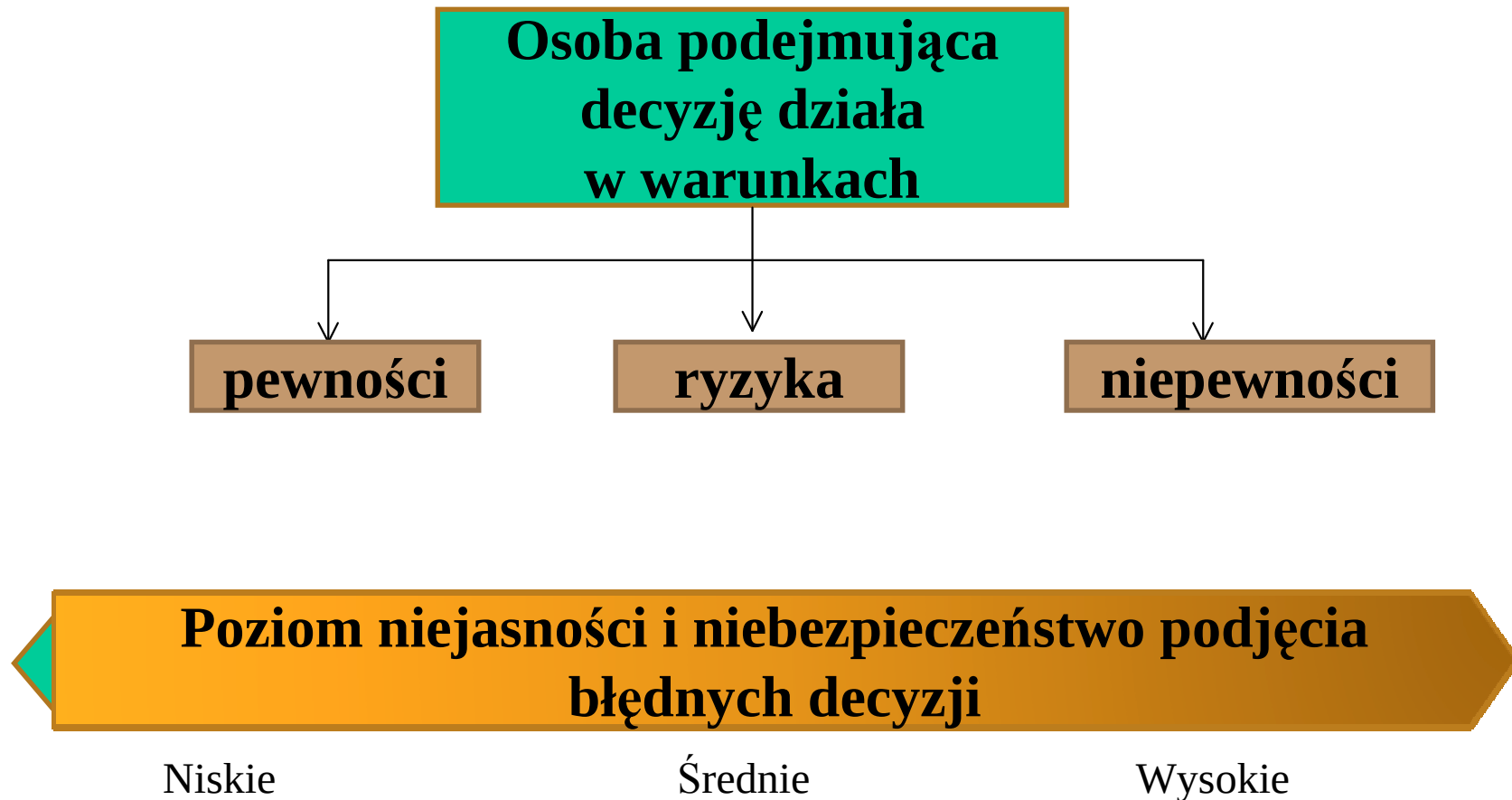
Decyzje stanowią wybór między różnymi alternatywami działania i mogą mieć różny charakter. Dlatego też mówi się o decyzjach:

- wewnętrznych i zewnętrznych
- okazjonalnych (gdy korzystamy z nadarzającej się okazji)
- problemowych (gdy rozwiązujemy problem)
- podejmowanych w sytuacjach typowych lub kryzysowych (gdy zwykle brakuje nam środków i czasu)
- jednostkowych lub ciągłych (gdy mamy do czynienia z ciągiem decyzji)
- programowanych (określonych procedura) lub nieprogramowanych (niezwiązanych z dotychczas istniejącą procedurą)
- o sumie zerowej (jeden wygrywa, drugi przegrywa), dodatniej (obaj gracze wygrywają), ujemnej (obaj przegrywają)
- podejmowanych w warunkach pewności, ryzyka lub niepewności.

Szczególnie ważne są decyzje kierownicze. Dzięki H. Fayolowi możemy wyróżnić rodzaje decyzji, które mają na celu:

1. planowanie (przewidywanie)
2. organizowanie
3. rozkazywanie (przewodzenie, motywowanie)
4. koordynowanie
5. kontrolowanie.

Warunki podejmowania decyzji



ZALETY I WADY DECYZJI PODEJMOWANYCH INDYWIDUALNIE

ZALETY:

1. większe poczucie odpowiedzialności decydenta (odpowiedzialność nie jest rozmyta)
2. jedność uprawnień i odpowiedzialności
3. większa szybkość podejmowania decyzji
4. mniejsze koszty bezpośrednie procesów decyzyjnych
5. większa możliwość podjęcia decyzji w kwestiach trudnych i niepopularnych
6. mniej „zgniłych kompromisów”

WADY:

1. na ogół gorsze przygotowanie merytoryczne decyzji
2. dezintegracja decydenta i realizatorów, którzy są jedynie wykonawcami cudzego polecenia
3. mniejsze zaangażowanie wykonawców nie uczestniczących w procesie decyzyjnym
4. możliwe duże koszty złych decyzji
5. większa możliwość samowoli i nadużyć decydenta

ZALETY I WADY DECYZJI GRUPOWYCH

ZALETY:

1. możliwość ujawnienia się szeregu interesujących i wartościowych pomysłów i propozycji
2. lepsze doinformowanie
3. większe zaangażowanie w późniejszą realizację
4. ukształtowanie bardziej partnerskich relacji pomiędzy grupą a jej liderem

WADY:

1. niebezpieczeństwo pojawienia się „stadnego myślenia”
2. skłonność do nadmiernego ryzyka (grupa „szarzuje”)
3. wydłużenie czasokresu procesu decyzyjnego (proporcjonalne do liczebności, różnic zadań i interesów w grupie)
4. niebezpieczeństwo nadmiernej ekspozycji interesów grupowych i „klikowości”

POSUMOWANIE

- Proces decydowania jest podstawową i niezbędną funkcją kierowniczą, która musi być wykonywana w organizacjach.
- Decyzje odgrywają istotną rolę, gdyż nieprawidłowe ich podjęcie może spowodować nieraz negatywne i często nieodwracalne skutki.
- Wiele czynników może wpływać na decyzję, m.in. wpływ otoczenia czy też osobiste uprzedzenia.
- Dlatego też tak wielu teoretyków nauk o zarządzaniu, a także innych dziedzin nauki zajmowało się i nadal zajmuje tym zagadnieniem, co spowodowało powstanie różnorodnych modeli decyzyjnych.
- Jednak mimo szerokiego zakresu modeli decyzyjnych, nie wymyślono jak do tej pory modelu uniwersalnego gdyż każdy z nich oprócz zalet posiada również wady.