

PODSTAWY ZARZĄDZANIA I ZFDL, sem. 1.

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I WYZWANIA ZARZĄDZANIA. DECYZJE KIEROWNICZE

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: mjanko@prz.edu.pl

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418
Tel. 17-86-51-798



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ



POLITECHNIKA
RZESZOWSKA
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA

**„Pierwszy niezbędny krok do uzyskania tego,
czego chcesz od życia jest taki:
zdecyduj, czego chcesz”**

**Ben Stein – amerykański aktor, pisarz, prawnik,
komentator spraw politycznych i gospodarczych**

**„Mądry jest człowiek,
który sam podejmuje decyzje,
a ignorant podąża za opinią publiczną”**

Przysłowie chińskie

*"In a moment of decision, the best thing you can do is the **right** thing to do. The worst thing you can do is nothing".*

„W momencie podejmowania decyzji, najlepszą rzeczą jaką możesz zrobić jest zrobienie **odpowiedniej, właściwej, słusznej, trafnej, należytej** rzeczy. Najgorsze co można zrobić, to nic nie robić”.

Theodore Roosevelt – 26. Prezydent USA w latach 1901-1909

„Możemy starać się unikać dokonywania wyborów i przez to nic nie robić, ale nawet to jest decyzja”

Gary Collins – amerykański aktor

DECYZJA

**wybór = akt wyboru = rozstrzygnięcie =
postanowienie = decyzja w sensie rezultatowym**
świadomy, nielosowy wybór jednej z wielu
możliwości rozwiązania problemu;

**poczucie decydenta, że wie on już jak ma działać,
by rozwiązać problem decyzyjny; wie, czego chce
w danej sytuacji i ma wyobrażenie jak to osiągnąć**

**proces decyzyjny = podejmowanie decyzji =
proces podejmowania decyzji =
= decyzja w sensie czynnościowym**

DECYDENT

podmiot decyzyjny, osoba podejmująca decyzje



RODZAJE DECYZJI

DECYZJE KIEROWNICZE (MENEDŻERSKIE) –
podejmowane są z myślą o wykonawcy innym,
niż sam decydent przez osoby umocowane
prawnie do ich podejmowania.

**Wynikają z wykonywania funkcji kierowniczych
i dotyczą innych pracowników**

**DECYZJE NIEKIEROWNICZE – dotyczą realizacji
własnych zadań i nie powodują działania innych
osób**

PROBLEM DECZYJNY

przeszkoda, trudność, poważne zagadnienie,
zadanie wymagające rozwiązania
lub sytuacja wymagająca rozstrzygnięcia



RODZAJE PROBLEMÓW DECYZYJNYCH

- ❖ **PROBLEMY STRATEGICZNE** (wyjątkowe, kluczowe, nadzwyczajne) – dotyczą określania strategii; alokacji zasobów przedsiębiorstwa w zależności od uwarunkowań otoczenia
- ❖ **PROBLEMY TAKTYCZNE** (wyjątkowe lub zwyczajne) – dotyczą zapewniania warunków do sprawnej realizacji strategii; pozyskiwania, organizacji i rozwijania zasobów przedsiębiorstwa
- ❖ **PROBLEMY OPERACYJNE** (zwyczajne, standardowe, bieżące, rutynowe, marginalne) – dotyczą optymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa

PROBLEMY W TURBULENTNYM OTOCZENIU

- ❖ **niepowtarzalne (incydentalne)**
- ❖ **nieustrukturyzowane (niezestrukturalizowanie, niealgorytmowalne, nieprogramowalne, nieprogramowane, nie zaprogramowane)**
- ❖ **niejednoznaczne**
- ❖ **rozbieżne**
- ❖ **otwarte**
- ❖ **deskryptywne (opisowe)**
- ❖ **prospektywne**
- ❖ **wymagające podejścia innowacyjnego, inwencyjnego, twórczego**
- ❖ **„strategiczne niespodzianki”**

PROCES DECYZYJNY (1)

Proces decyzyjny to inaczej decyzja rozumiana w sensie czynnościowym

Proces decyzyjny zbiór powiązanych ze sobą **czynności decydenta – następujących po sobie kroków, etapów działania, które prowadzą do rozstrzygnięcia problemu, a następnie do zweryfikowania jego trafności**

PROCES DECYZYJNY (2)

Zbiór następujących faz (etapów, działań, kroków menedżera) powiązanych zależnościami przyczynowo-skutkowymi:

- 1) zdefiniowanie problemu decyzyjnego**
- 2) opracowanie wariantów rozwiązania problemu**
- 3) ocena wariantów rozwiązania problemu i wybór najlepszego**
- 4) wdrożenie decyzji, monitorowanie realizacji (wykonania) decyzji i ocena jej trafności**

SYTUACJA DECYZYJNA

„Układ zewnętrznych w stosunku do podejmującego decyzję stanów rzeczy lub zmian w tych stanach, które wywołują potrzebę podjęcia decyzji i towarzyszą procesowi jej podejmowania”

[J. Koziński, 1981]

RODZAJE SYTUACJI DECYZYJNYCH

- ❖ **PEWNOŚĆ** – każde działanie prowadzi niezmiennie do określonego wyniku (znanego decydentowi)
- ❖ **RYZYKO** – każde działanie prowadzi do wyniku z pewnego określonego zbioru możliwych rezultatów, z których każdy ma przypisane prawdopodobieństwo (znane decydentowi)
- ❖ **NIEPEWNOŚĆ** – jeden z kilku sposobów działania (lub nawet wszystkie) mają zbiór określonych wyników (następstw), których prawdopodobieństwa są zupełnie nieznanne decydentowi. Dlatego nie ma sensu szacowanie prawdopodobieństwa skutków poszczególnych alternatywnych sposobów działania

PROBLEMY I WYZWANIA W ORGANIZACJACH

Zdaniem P. F. Druckera, zwiększanie wydajności pracowników umysłowych ma współcześnie tak duże znaczenie naukowe jak wzrost wydajności pracowników fizycznych w 1900 roku

C. Fernández-Aráoz stwierdził, że aktualnie im bardziej złożone jest zadanie, tym większa jest różnica między wydajnością średnią i wyjątkową. Wydajność wzorowego pracownika linii produkcyjnej jest wyższa od przeciętnej średnio o 40%. Inaczej jest, gdy rozważa się prace o wysokiej złożoności, na przykład programisty lub głównego księgowego – wówczas, aby zostać liderem, trzeba pracować o 1000% efektywniej niż przeciętni pracownicy zatrudnieni na analogicznych stanowiskach

**„Nie ma bardziej nieszczęśliwego człowieka niż ten, u którego nie ma nic stałego oprócz niezdecydowania”
[Zasada psychologii z 1890 roku]**

**„Decyzja jest jak ostry nóż,
który przecina czysto i prosto;
niezdecydowanie – jak tępny nóż,
który wdarł się, pozostawiając za sobą łyzy
i postrzępione krawędzie”
[Gordon Graham, amerykański dziennikarz]**

„Gdybym miał podsumować jednym słowem to, co sprawia, że menedżer jest dobry, powiedziałbym, że decyzyjność”

Lee Iacocca – amerykański menedżer i jeden z najbardziej znanych ludzi biznesu na świecie; autor lub współautor kilku książek

DECYZYJNOŚĆ MENEDŻERÓW (1)

Ang. *decisiveness* oznacza decyzyjność, decyzyjny, decydujący lub rozstrzygający, zdecydowanie (w działaniu)

Decyzyjność to możliwość lub prawo decydowania o czymś; stanowczość, cecha człowieka: stałość charakteru lub celu, komfortowe i pewne samopoczucie podczas decydowania

DECYZYJNOŚĆ MENEDŻERÓW (2)

Decyzyjność menedżera to zdolność biegłego, a więc względnie szybkiego podejmowania trafnych decyzji, cecha świadcząca o ponadprzeciętnych umiejętnościach decyzyjnych i sile charakteru (ciągłej gotowości do uczenia się, dużej aktywności w działaniu oraz zdolności do podejmowania ryzyka, a więc odporności na stres). Warunkami koniecznymi decyzyjności są także wiedza, wieloletnia praktyka i doświadczenie w zarządzaniu oraz intuicja. Decyzyjność jest skutkiem ewolucji umysłu rozwiązującego liczne, nowe, złożone problemy w sytuacji chaosu informacyjnego i dużej luki inform.

ETYKA DECYDENTA

„Etyka zajmuje się badaniem indywidualnej i kolektywnej świadomości moralnej, osądu, charakteru i postępowania” [Petrick i Quinn, 1997]

Etyka zajmuje się normami i zasadami, które pomagają nam odróżnić to, co dobre, od tego, co złe [Hamlin i in., 2001]

Nie istnieją ramy etyczne, z którymi wszyscy bez wyjątku się zgadzają [Winstanley i Woodall, 2000]

„Czym jest etyka, jeśli nie praktyką wolności?” [Foucault, 1997]

ETYCZNE DECYZJE

„Etyczne decyzje wynikają z dylematów, których nie da się z góry rozwiązać poprzez wprowadzenie zasad” [Clegg i in., 2007]

„Etyka dochodzi do głosu w sytuacjach niejednoznaczności, gdy trzeba sobie radzić z trudnymi problemami i dylematami, w sprawie których nie sposób zyskać ani konsensusu, ani pewności” [Clegg i in., 2007]

POSTAWA ETYCZNA DECYDENTA

„Postawa etyczna nie tyle polega na znalezieniu uniwersalnej zasady wszelkiego działania, co na wiedzy pozwalającej na rozpoznanie i mediację częstokroć niewyrażonych różnic stanowisk” [Woodall i Winstanley, 2000]

**„Trzeba uznawać naturalne prawa pracowników do sprawiedliwości i szacunku”
[Armstrong i Taylor, 2020]**

[Szerzej na ten temat w: M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. 6, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020]

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz
mjanko@prz.edu.pl



**POLITECHNIKA
RZESZOWSKA**
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ