

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

# Planowanie i podejmowanie decyzji

Wykład VI

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Literatura

1. Griffin R.W.. Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004
2. Robbins S.P., DeCenzo D.A.. Podstawy zarządzania. Warszawa: PWE 2002
3. Zarządzanie – teoria i praktyka. Red. A.K.Koźmiński, W.Piotrowski. Warszawa: PWN 2000
4. Podstawy organizacji i zarządzania. Red. M.Romanowska. Warszawa: Difin 2001
5. R.Krupski. Podstawy organizacji i zarządzania. Wałbrzych: I-Bis 2000
6. M.Holstein-Beck. Funkcje menedżerskie. Teoria i parktyka. Warszawa: SGH 2004



# Definicje planowania

- Planowanie jest procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.

Zarządzanie – teoria i praktyka. Red. A.K.Koźmiński, W.Piotrowski. Warszawa PWN 2000, s. 179

- Planowanie jest to coś, co robimy przed podjęciem działania. Znaczy to, że jest ono antycypacyjnym podejmowaniem decyzji. Jest to proces decydowania o tym, co robić i jak robić, zanim trzeba podjąć decyzję.

R.Krupski. Podstawy organizacji i zarządzania. Wyd. II. Wałbrzych: Wyd. IBIS 2000, s. 49

- Planowanie obejmuje definiowanie celów organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągnięcia oraz opracowanie zwartej hierarchii planów służących do integracji i koordynacji działań.

S.P.Robbins, D.A.DeCenzo. Podstawy zarządzania. Warszawa: PWE 2002, s. 131



# Proces podejmowania decyzji i planowania

## Otoczenie



Źródło: R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN , s.211



# Zasady sprawnego planowania

- **Celowość** – każdy plan formułowany jest dla zapewnienia sprawnej realizacji postawionego celu. Plany powinny przewidywać, jakie działania prowadzą do zamierzonego celu, jakie od niego oddalają, jakie mogą ze sobą kolidować, a jakie są po prostu nieistotne.
- **Prymat planowania** – planowanie jest podstawą wszystkich innych funkcji zarządzania. Bez planowania nie ma dobrego organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontroli.
- **Kompletność** – planowanie musi być funkcją każdego menedżera na każdym szczeblu zarządzania, wtedy dopiero staje się użytecznym narzędziem w osiągnięciu celów.
- **Skuteczność we wdrożeniu** – plan staje się skuteczny, gdy realizując go osiąga się cel przy minimum niepożądanych konsekwencji i przy wynikach przewyższających nakłady.



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Etapy procesu planowania

Planowanie służy podejmowaniu decyzji. Na ogólny model podejmowania decyzji, a więc także na proces planowania składają się następujące etapy:

- Ustalanie celów
- Identyfikacja problemu
- Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań
- Ocenianie konsekwencji
- Dokonanie wyboru
- Wdrażanie planu
- Kontrola realizacji



# Cele organizacji

- Funkcje celów:
  - Cele dostarczają wskazówek i pozwalają nadać jednolity kierunek działaniom
  - Praktyka ustalania celów silnie oddziałuje na inne aspekty planowania
  - Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji
  - Cele to skuteczny mechanizm oceny i kontroli



# Rodzaje celów

Cele różnią się w zależności od:

- Szczegła
  - misja, cele strategiczne, taktyczne, operacyjne
- Dziedziny
  - dla operacji, marketingu, finansów
- Ram czasowych
  - długookresowe, średniookresowe, krótkookresowe



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Wytyczne do ustalania celów

- Wyróżnij kluczowe zadania robocze pracownika
- Ustal konkretne i stawiające wyzwanie cele w każdym z kluczowych zadań
- Dopuść do czynnego uczestnictwa pracownika
- Ustal priorytety celów
- Zbuduj mechanizm sprzężeń zwrotnych do oceny postępów w osiągnięciu celów
- Powiąż nagrody z osiągnięciem celów



# Zarządzanie wielorakimi celami

- Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów, między którymi dochodzi do sprzeczności i konfliktów
- Aby rozwiązywać te problemy menedżerowie muszą rozumieć koncepcję „optymalizacji”

Optymalizacja – wymaga równoważenia i godzenia możliwych konfliktów między różnymi celami. Menedżer musi szukać spraw, w których cele są niespójne, i zdecydować, czy należy osiągnąć jakiś cel kosztem rezygnacji z innego, czy poszukiwać jakiegoś celu pośredniego, godzącego oba.



# Rodzaje planów organizacji

- **Plany strategiczne**

Ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów oraz priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych

- **Plany taktyczne**

Plan skierowany na osiągnięcie celów taktycznych, opracowany dla realizacji elementów planu strategicznego

- **Plany operacyjne**

Plan nastawiony na wykonanie planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych



Jarosław  
**Hermaszewski**  
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Ramy czasowe planowania

- **Plany długookresowe** – plan obejmujący okres wieloletni, być może nawet okres kilkudziesięcioleci; najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy
- **Plany średniookresowe** – plan obejmujący na ogół okres od roku do pięciu lat
- **Plany krótkookresowe** – plan obejmujący na ogół jeden rok lub jeszcze krótszy okres
  - plan działania – służy do wprowadzenia w życie jakiegoś innego planu
  - plan reakcji – służy do reagowania na nieprzewidziane okoliczności



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Odpowiedzialność za proces planowania

- Personel planistyczny
- Planistyczny zespół zadaniowy
- Zarząd
- Dyrektor naczelny
- Komitet dyrektorów
- Kierownictwo pierwszej linii



# Planowanie awaryjne



## Punkt 1

Opracować plan uwzględniając wydarzenia nieoczekiwane

## Punkt 2

Wdrażać plan i formalnie określić wydarzenia nieoczekiwane

## Punkt 3

Określić wskaźniki sytuacji nieoczekiwanych i przygotować plan awaryjny

## Punkt 4

Sukcesywnie uzupełniać plan podstawowy lub awaryjny

Obserwować wskaźniki wydarzeń nieoczekiwanych i w razie potrzeby wykonać plan awaryjny

# Opracowywanie i realizacja planów taktycznych

## Opracowanie planów taktycznych

- rozpoznanie i zrozumienie nadrzędnych planów strategicznych i celów taktycznych
- określenie odpowiednich zasobów i terminów
- rozpoznanie i określenie dostępnych zasobów ludzkich

## Realizacja planów taktycznych

- ocena każdego kierunku działania z punktu widzenia celu
- pozyskiwanie i rozprowadzanie informacji oraz zasobów
- obserwacja poziomego i pionowego komunikowania się
- obserwacja bieżących działań podjętych dla osiągnięcia celu

Źródło: R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN , s.225



# Planowanie operacyjne

- Plany jednorazowe

Plan przygotowany do realizacji działań, które zapewne w przyszłości nie będą powtarzane

- Program – jednorazowy plan dla szerokiego zestawu działań
- Projekt – plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program

- Plany ciągłe



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Plany ciągłe (trwale obowiązujące)

- Wytyczne polityki
  - Plan ciągły, który określa ogólną reakcję organizacji na pewien problem lub sytuację
- Standardowe procedury działania
  - Plan ciągły, przedstawiający kroki, jakie należy poczynić w określonych okolicznościach
- Przepisy i reguły postępowania
  - Dokładnie opisują sposób wykonywania poszczególnych działań



# Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania

- Bariery w ustalaniu celów i planowaniu
  - niewłaściwe cele
  - niewłaściwy system wynagradzania
  - dynamiczne i złożone otoczenie
  - niechęć do ustalania celów
  - opór wobec zmian
  - ograniczenia



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania

- Przewycięzanie barier
  - zrozumienie znaczenia celów i planów
  - komunikowanie się i uczestnictwo
  - spójność, przegląd i aktualizacja
  - skuteczny system nagradzania



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

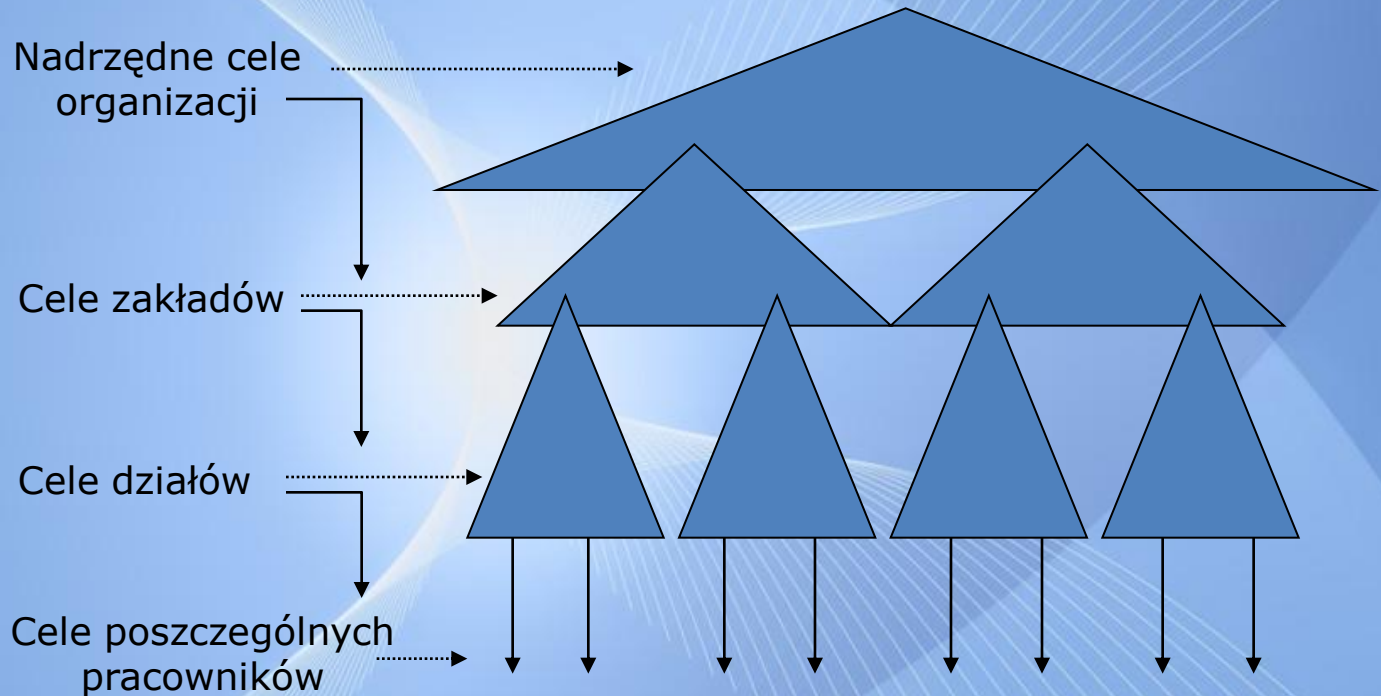


# Zarządzanie przez cele (ZPC)

- Zarządzanie przez cele polega na przekształcaniu ogólnych celów organizacji w konkretne cele jej jednostek i poszczególnych członków
- Zarządzanie przez cele doprowadza do konkretyzacji celów w kaskadowym procesie od góry do dołu całej organizacji.



# „Kaskada celów”



Źródło: S.P.Robbins, D.A.DeCenzo. Podstawy zarządzania. Warszawa: PWE 2002, s. 140



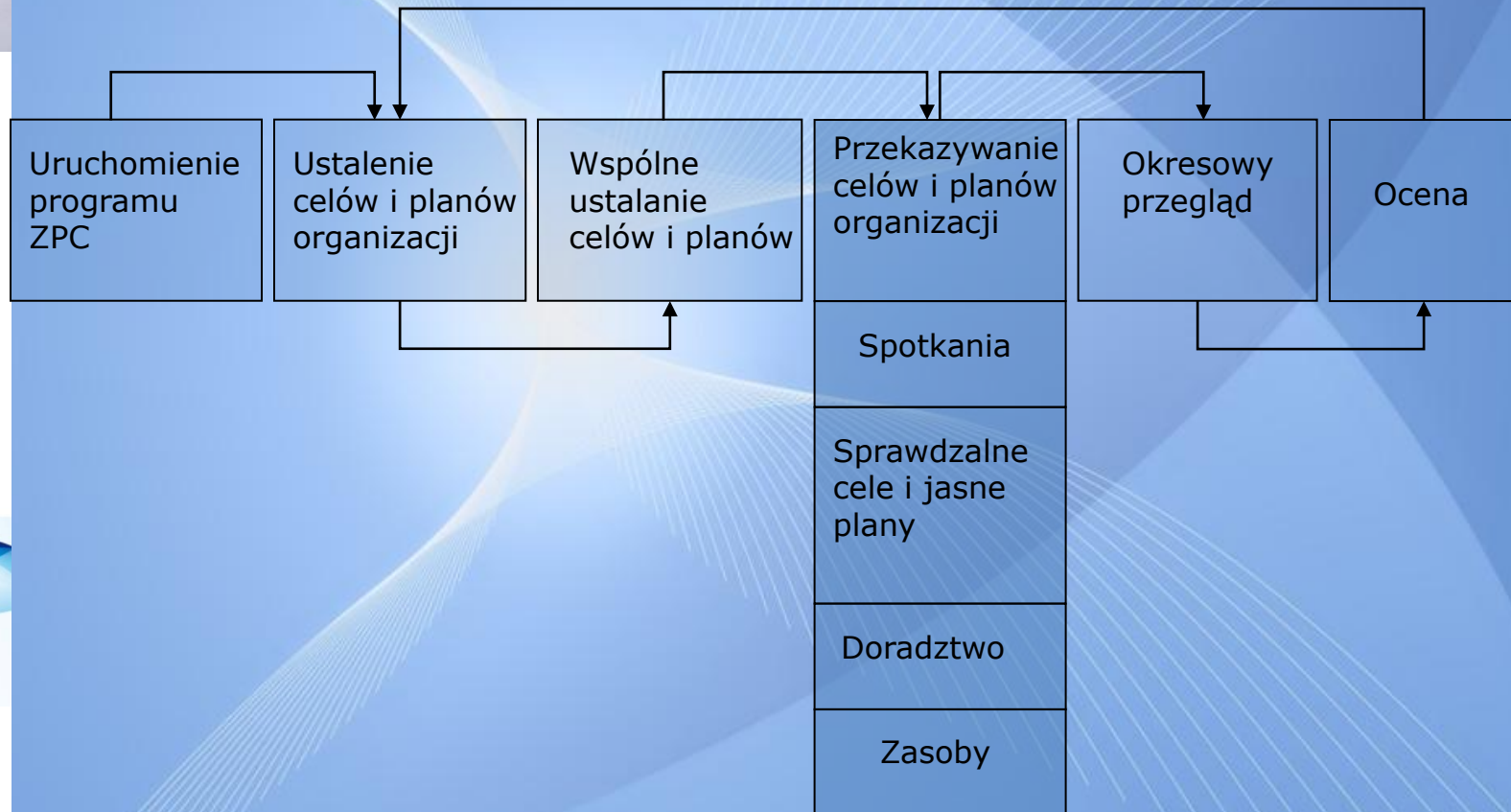
Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Wykorzystanie zarządzania przez cele do realizacji planów



Źródło: R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN , s.235



Jarosław  
**Hermaszewski**  
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Podjęmowanie decyzji

- Decyzję można określić jako celowy, nielosowy wybór jednego z co najmniej dwóch alternatywnych rozwiązań danego problemu.
- Proces podejmowania decyzji jest to poznanie i zdefiniowanie istoty decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie.



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Istota decyzji

Dwa podejścia do problematyki decyzji:

1. **Podejście normatywne** – polega na traktowaniu decyzji jako rozwiązania problemu, wyniku
  - charakterystyczne dla ekonomii, prakseologii, badań operacyjnych.
2. **Podejście opisowe, procesowe** – koncentruje uwagę nie na wyniku, a na sposobie dochodzenia do niego, czyli na procesie podejmowania decyzji
  - charakterystyczne dla psychologii, socjologii, teorii organizacji i zarządzania



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Idea racjonalności decyzji

Wytyczne racjonalnego myślenia można ująć w trzy wytyczne działania:

1. Cel jest ideą naczelną, która kierunkuje i organizuje nasze działanie. Cel nadaje naszemu działaniu cechy inteligencji, a nasze działanie jest oceniane przez pryzmat zrealizowania lub niezrealizowania postawionego celu
2. Cechą dobrej organizacji jest zgodność wewnętrzna oraz stan równowagi między organizacją a otoczeniem
3. Każdy decydent powinien dążyć do zachowania racjonalności metodologicznej, czyli działać w oparciu o kalkulacji, zgodnie ze znanymi procedurami i sztuką podejmowania decyzji



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Czynniki racjonalności decyzji

- Racjonalność metodologiczna
  - wybór dokonany na podstawie dostępnych informacji i zgodnie z regułami „sztuki podejmowania decyzji”
- Racjonalność rzeczowa decyzji
  - wybór takiego wariantu działania, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia ustalonego celu działania



# Racjonalne podejmowanie decyzji

- Następujące etapy :
  - Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej,
  - Zidentyfikowanie właściwych możliwości,
  - Ocena, czy każda z nich jest wykonalna, zadowalająca i jakie przyniesie konsekwencje
  - Wprowadzenia w życie wybranego wariantu
  - Obserwowanie i ocena rezultatów wybrania danej możliwości



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Proces podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji to następujące po sobie, w logicznym porządku czynności, powiązane ze sobą związkami przyczynowo-skutkowymi, których efektem jest podjęcie decyzji ostatecznej.

Trzy fazy procesu podejmowania decyzji:

- Rozpoznanie
- Projektowanie
- Wybór



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Faza pierwsza - rozpoznanie

Zmierza do zidentyfikowania i zdiagnozowania problemu decyzyjnego, poprzez szukanie odpowiedzi na pytania:

1. Czego dotyczy problem?
2. Czy jest złożony i w jakim stopniu?
3. Jakie jest źródło powstania problemu?
4. Jaki jest zakres czasowy i przestrzenny problemu?
5. Czy jest to problem powtarzalny czy incydentalny?
6. Kto powinien odpowiadać za rozwiązanie problemu?



# Faza druga - projektowanie

Najtrudniejsza, wymagająca najwyższych kwalifikacji faza procesu decyzyjnego.

W fazie projektowania poszukuje się alternatywnych rozwiązań danego problemu decyzyjnego oraz określa kryteria wyboru.

Kryteria decyzyjne to wartości, cechy rozwiązania problemu, które będą oceniane i porównywane przez decydenta.



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Kryteria decyzyjne

- Trafność, czyli wybór wariantu najlepiej rozwiązującego problem decyzyjny
- Ekonomiczność, czyli wybór wariantu najbardziej wydajnego lub najbardziej oszczędnego
- Łatwość realizacji, czyli dostosowanie do warunków realizacji
- Legalność, czyli zgodność wybranego wariantu z obowiązującymi przepisami
- Ograniczone ryzyko, czyli eliminacja rozwiązań niepewnych
- Szybkość, czyli wybór rozwiązania, które może być w niedługim czasie realizowane



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Faza trzecia - wybór

Dokonywana jest ocena każdego wariantu z punktu widzenia wcześniej przyjętych kryteriów oraz wybór wariantu spełniającego w największym stopniu przyjęte kryteria.

Przed przystąpieniem do wyboru dokonujemy opisu każdego z nich poprzez:

- Sporządzenie listy wad i zalet każdego rozwiązania
- Rozważanie ewentualnych konsekwencji każdego z możliwych wariantów rozwiązania
- Ocenę każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętej listy kryteriów
- Ocenę podejmowanego ryzyka w stosunku do spodziewanych korzyści



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Typy decyzji

- **Kategoria decyzji zaprogramowanych**

Decyzje mająca dość kompletną strukturę lub powtarzająca się z pewną częstotliwością (albo i jedno, i drugie)

- **Trudne decyzje**

Decyzje niezaprogramowane, decyzje strategiczne, dylematy decyzyjne

- **Decyzje podejmowane w trudnych warunkach**

Decyzje podejmowane w warunkach konfliktu, decyzje podejmowane w warunkach kryzysu



# Decyzje niezaprogramowane

- Decyzje o dość słabo wyrażonej strukturze; podejmowane są znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane
- Są to decyzje służące rozwiązywaniu problemów nowych, po raz pierwszy pojawiających się w organizacji, dla których nie opracowano jeszcze algorytmu, czyli procedury postępowania



# Decyzje strategiczne

Trzy aspekty decyzji strategicznych:

- Podejmowane są na naczelnym szczeblu zarządzania
- Dotyczą zdarzeń w długim horyzoncie czasowym
- Dotyczą problemów słabo lub nawet wcale nie ustrukturalizowanych, to znaczy problemów, które można wyrazić tylko w części w sposób ilościowy, a po części muszą być wyrażone w sposób jakościowy, w postaci opisu słownego



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Dylematy decyzyjne

Trzy kategorie problemów:

- Konieczność wyboru między dwiema równie atrakcyjnymi alternatywami
- Konieczność wyboru między dwiema niezadowolającymi alternatywami
- Konieczność wyboru między rozwiązaniami, z których każde wiąże się równocześnie z osiągnięciem pożądanego celu i skutkami negatywnymi



# Warunki podejmowania decyzji

Osoba podejmująca decyzję  
działa w warunkach

pewności

ryzyka

niepewności

Poziom niejasności i niebezpieczeństwo podjęcia błędnych decyzji

niskie

średnie

wysokie

Źródło: R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN , s.284



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Warunki podejmowania decyzji

- **Podejmowanie decyzji w warunkach pewności** – stan w którym podejmujący decyzję wie, z rozsądnym stopniem pewności, jakie są możliwości i jakie warunki towarzyszą każdej z nich
- **Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka** – sytuacja w której dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem
- **Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności** – sytuacja w której podejmujący nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich ani ich możliwych konsekwencji



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Behawioralne aspekty podejmowania decyzji

- **Model administracyjny** – zakłada, że podejmujący decyzje:
  - dysponują niepełną i niedoskonałą informacją,
  - działają na zasadzie ograniczonej racjonalności,
  - mają skłonność do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem.
- **Ograniczona racjonalność** – koncepcja zgodnie z którą podejmujący decyzje są ograniczeni przez swe wartości i nieświadome odruchy, umiejętności i zwyczaje
- **Zadowalanie się** – skłonność do poszukiwania rozwiązań tylko dopóty, dopóki nie znajdzie się wariant spełniający pewien minimalny standard wystarczalności



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji

**Grupy i zespoły interaktywne** – grupa lub zespół podejmujące decyzję; ich członkowie otwarcie dyskutują, spierają się i uzgadniają wybór najlepszego rozwiązania

**Grupy delfickie** – forma grupowego podejmowania decyzji, w której grupa autonomicznych, niezależnie wypowiadających się ekspertów jest wykorzystywana do sformułowania zgodnej „uśrednionej” opinii

**Grupy nominalne** – uporządkowana metoda używana do tworzenia twórczych i nowatorskich rozwiązań i pomysłów



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji

Zalety	Wady
1. Dostępnych jest więcej informacji i wiedzy	1. Proces trwa dłużej, a więc jest kosztowniejszy
2. Prawdopodobny jest wyższy stopień akceptacji ostatecznie przyjętej decyzji	2. Mogą pojawić się decyzje kompromisowe, wynikające z niezdecydowania
3. Może powstać więcej wariantów	3. Grupa może zostać zdominowana przez jedną os.
4. Może dojść do poprawy w komunikowaniu się	4. Możliwe jest pojawienie się myślenia grupowego
5. Na ogół pojawiają się lepsze decyzje	



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 200
- Przykład końcowy – s. 202



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

