**PROCES DECYZYJNY**

**Decydowanie** jest istotną powinnością każdego kierownika.

**Podejmowanie decyzji** jest sposobem na rozwiązywanie problemu.

**Decyzja** to akt świadomego, nielosowego i celowy wyboru jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe (prawdopodobne) i dopuszczalne wariantów (kierunków) przyszłego działania.

**Rodzaje decyzji kierowniczych**

decyzje wg kryterium struktury problemu i hierarchii

– nieustruktyryzowane – szczebel strategiczny

– słaboustrukturyzowane – szczebel taktyczny

– ustrukturyzowane – szabel taktyczny i operacyjny

decyzje wg kryterium stopnia powtarzalności

– decyzje niezrutynizowane (nieprogramowane) - podejmowane w nietypowych,

niezwykłych sprawach, sporadycznie, indywidualnie dla kaŜdego przypadku, brak

procedur - szczególne traktowanie

– decyzje zrutynizowane (programowane) - podejmowane wielokrotnie na podstawie

sformalizowanej procedury, zwyczaju, reguły, przepisu itp.

decyzje wg warunków ich podejmowania

– decyzje w warunkach pewności – sytuacja, w której podejmujący decyzje zna, z

rozsądnym zakresem pewności, dostępne warianty wyboru oraz ich warunki

– decyzje w warunkach niepewności – na proces decyzyjny wpływają czynniki związane z prawdopodobieństwem – często znanym; podjęcie decyzji w znacznym stopniu zaleŜy od dyspozycji psychicznych decydenta i jego skłonności do ryzyka

– decyzje w warunkach ryzyka – przyszłe warunki nie są znane; mogą wystąpić róŜne

scenariusze rozwiązań, którym moŜna przypisać tylko szacunkowe prawdopodobieństwo

decyzje wg stopnia realizacji zakładanego celu działania

– decyzje idealne – decyzje podejmowane przy pełnej świadomości warunków ich realizacji; „idealne”, tzn. abstrakcyjne, nierealne

– decyzje optymalne – wybrane rozwiązanie jest z punktu widzenia ustalonych wcześniej

kryteriów najlepsze ze wszystkich innych

– decyzja satysfakcjonująca – to rozwiązanie, dla którego określone są minimalne warunki wykonywania zadania, a wybranie go odpowiada tym wszystkim kryteriom.

decyzje wg kryterium funkcji kierowniczej

– kierownicze - podejmowane w ramach przyznanych uprawnień i wykonywanych funkcji kierowniczych; zasięg uzaleŜniony od szczebla w hierarchii oraz stopnia

centralizacji/decentralizacji organizacji

– niekierownicze - skierowane do członków grupy np. nieformalnej, osobiste itp.

decyzje wg kryterium podmiotu

– decyzje dotyczące polityki organizacji – uruchomienie nowej lub zmiana wolumenu

produkcji, stopnia automatyzacji produkcji, zatrudnienie, zmiana struktury organizacyjnej

– decyzje administracyjne – rozpatrywanie skarg i wniosków, podań o pracę

– decyzje *ad hoc* – bieŜące decyzje w sprawach codziennych np. chwilowe przesunięcie

pracownika na inne stanowisko

**Determinanty wyboru w procesie podejmowania decyzji**

• kryterium korzyści

– ogólnonarodowej (ogólnoludzkiej)

– grupy społecznej (związku zawodowego , partii itp.)

– osobistej

• kryterium funkcji celu

– opłacalności ekonomicznej

– szybkości uzyskania celu

– skuteczności (prawdopodobieństwa spełnienia)

• kryterium racjonalności

– racjonalność metodologiczna (ze względu na wiedzę)

– racjonalność substancjonalna (ze względu na cele)

– racjonalność formalna (ze względu na środki i sposoby)

– racjonalność rzeczowa (ze względu na okoliczności)

– racjonalność merytoryczna (ze względu na zasadność potrzeby działania)

• ograniczenia racjonalności podejmowania decyzji

– subiektywne

– obiektywne