

# Spis treści

---

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>1. Problemy i procesy decyzyjne w organizacji</b> .....	11
1.1. Istota decyzji menedżerskich w organizacji.....	11
1.2. Sytuacje decyzyjne, problemy decyzyjne i decyzje w organizacji ..	15
1.3. Podejścia do podejmowania decyzji.....	20
1.4. Racjonalność i jej ograniczenia przy podejmowaniu decyzji .....	21
1.5. Proces podejmowania decyzji.....	27
1.6. Warunki decyzyjne w organizacji: pewność, ryzyko, niepewność	34
1.7. Zadania.....	35
Pytania kontrolne .....	36
Literatura.....	36
<b>2. Metody podejmowania decyzji w warunkach pewności</b> .....	37
2.1. Maksymalizacja addytywnej użyteczności.....	37
2.2. Technika SMART .....	44
2.3. Metoda równoważnej wymiany .....	53
2.4. Zadania.....	60
Pytania kontrolne .....	61
Literatura.....	61
<b>3. Metody podejmowania decyzji w warunkach ryzyka</b> .....	62
3.1. Reguła oczekiwanej wartości .....	62
3.2. Reguła oczekiwanej użyteczności.....	68
3.3. Analiza drzew decyzyjnych .....	77
3.4. Zadania.....	85
Pytania kontrolne .....	88
Literatura.....	88
<b>4. Metody podejmowania decyzji w warunkach niepewności</b> .....	89
4.1. Reguły decyzyjne w warunkach niepewności .....	89
4.2. Gra z naturą.....	91
4.3. Gra z konkurentem .....	94

4.4. Zadania.....	96
Pytania kontrolne .....	98
Literatura.....	98
<b>5. Heurystyki w procesach decyzyjnych.....</b>	<b>99</b>
5.1. Pojęcie heurystyki w podejmowaniu decyzji.....	99
5.2. Heurystyki stosowane przy decyzjach dotyczących wielu celów...	100
5.3. Heurystyki stosowane w warunkach organizacji.....	105
5.4. Błędy poznawcze przy podejmowaniu decyzji .....	110
5.5. Zadania.....	115
Pytania kontrolne .....	116
Literatura.....	116
<b>6. Metody i techniki wspomaganie procesów decyzyjnych .....</b>	<b>117</b>
6.1. Metody rozpoznawania i analizowania przyczyn .....	117
6.2. Metody rozwiązywania problemów deterministycznych i rutynowych.....	121
6.3. Metody wypracowywania kierunków działania.....	122
6.4. Metody i techniki redukcji niepewności.....	124
6.5. Zadania.....	130
Pytania kontrolne .....	130
Literatura.....	131
<b>7. Grupowe podejmowanie decyzji .....</b>	<b>132</b>
7.1. Istota jedno- i wieloosobowego podejmowania decyzji.....	132
7.2. Uwarunkowania stosowania grupowego podejmowania decyzji..	135
7.3. Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji .....	137
7.4. Zadania.....	141
Pytania kontrolne .....	145
Literatura.....	145
<b>8. Intuicja w podejmowaniu decyzji .....</b>	<b>146</b>
8.1. Intuicja w procesach decyzyjnych.....	146
8.2. Rola inteligencji emocjonalnej w podejmowaniu i realizacji decyzji...	149
8.3. Racjonalny a intuicyjny proces decyzyjny.....	151
8.4. Zadania.....	153
Pytania kontrolne .....	157
Literatura.....	158
Spis rysunków.....	159
Spis tabel .....	160

Podjęcie decyzji jest nieodłączną czynnością w życiu każdego człowieka, w obszarze zarówno w prywatnym, jak i zawodowym. Ludzie w organizacjach (członkowie organizacji), niezależnie od tego, jakie pełnią funkcje, muszą podejmować różnorodne decyzje. Przede wszystkim menedżerowie, z racji realizowanych zadań, dokonują wielu rozstrzygnięć, odnoszących się zarówno do spraw bieżących, jak i do spraw obejmujących dłuższy horyzont czasowy oraz mniejszy lub większy zakres rzeczowy i ekonomiczny. Warto również podkreślić, że ilość czasu, jaki osoby zarządzające poświęcają na podejmowanie decyzji, zwiększa się wraz ze wzrostem pozycji zajmowanej w hierarchii zarządzania.

W ostatnim okresie nauka dotycząca podejmowania decyzji dokonała pewnego zwrotu. Od podejścia normatywno-racjonalistycznego, opierającego się na wskazaniach wynikających w dużej części z logiki, matematyki i statystyki, przeszła do omawiania uproszczeń i błędów popełnianych przez osoby w realnym świecie i sposobów ich unikania lub przynajmniej zmniejszania negatywnych skutków (przede wszystkim wykorzystano tutaj osiągnięcia psychologii). Pojawiło się wiele metod i narzędzi pozwalających współczesnemu menedżerowi poprawić jakość podejmowanych decyzji, często bez zmuszających obliczeń czy wymogów bardzo specjalistycznego przygotowania.

Celem niniejszego skryptu jest przekazanie studentom, ale również praktykom, informacji dotyczących podstawowych metod i technik podejmowania decyzji, z uwzględnieniem trzech podstawowych okoliczności, w jakich podejmowane są decyzje, mianowicie: w warunkach pewności, w warunkach ryzyka oraz w warunkach niepewności, tj. podwyższonego ryzyka. W związku z powyższym zwrócono szczególną uwagę na współczesne osiągnięcia w obszarze podejmowania decyzji, zwracając jednocześnie uwagę na to, aby przedstawienie metod i technik podejmowania decyzji spełniało warunek dostępności oraz praktyczności.

Czytelnicy znajdą w niniejszym opracowaniu próbę usystematyzowania wiedzy (podstawowych informacji) dotyczącej podejmowania decyzji, która może stanowić punkt wyjścia do dalszego pogłębiania wiedzy z tego obszaru.

Skrypt składa się z ośmiu rozdziałów. Rozdział pierwszy porusza kwestie związane z istotą decyzji menedżerskich w organizacji przez odniesienie się do podstawowych pojęć z tego obszaru. W rozdziale tym wskazano na dwa

podejścia do podejmowania decyzji (normatywne i opisowe) oraz na racjonalność i jej ograniczenia w procesie decyzyjnym. Przedstawiono w nim również podstawowe etapy procesu decyzyjnego. W rozdziałach drugim, trzecim i czwartym omówiono podstawowe metody podejmowania decyzji kolejno w warunkach pewności, ryzyka oraz niepewności. Przedstawiono w nich przykłady decyzyjne z wykorzystaniem metod podejmowania decyzji uwzględniających te warunki. Piąty rozdział przedstawia pojęcie heurystyk oraz ich rodzaje, a także podstawowe błędy związane ze stosowaniem heurystyk przy podejmowaniu decyzji. W rozdziale szóstym wskazano na metody i techniki wspomagania procesów decyzyjnych. W następnym rozdziale omówiono grupowe podejmowanie decyzji, uwzględniając okoliczności jego stosowania oraz związane z nim wady i zalety. Rozdział ósmy dotyczy intuicji i jej rodzajów w procesie podejmowania decyzji. Dodatkowo do poszczególnych rozdziałów dołączono zadania przeznaczone do samodzielnego rozwiązania oraz zestawy pytań kontrolnych.

W niniejszym opracowaniu zwrócono uwagę na proces podejmowania decyzji, to znaczy na etap analizy decyzyjnej, a następnie syntezy w postaci wyboru możliwie najlepszego rozwiązania (wariantu decyzyjnego). Rozłożenie problemu decyzyjnego, które następuje w etapie analizy, pozwala na dokładniejsze rozłożenie problemu na części, które są poddawane badaniu. Pozwala to na śledzenie istotnych czynników problemu decyzyjnego oraz jego zapis. Daje to możliwość wglądu w proces decyzyjny wielu osobom, a przez to istnieje możliwość wzbogacenia tego procesu o istotne dla niego czynniki, takie jak warianty możliwych rozwiązań, kryteria wyboru rozwiązań, uwarunkowania ich zastosowania. Etap syntezy polega na wyborze najlepszego z możliwych rozwiązań przy uwzględnieniu uwarunkowań ich stosowania, które powinny być uwzględnione już w etapie analizy.

Równocześnie występują przypadki, kiedy proces decyzyjny musi przebiegać bardzo szybko, często wręcz błyskawicznie. Wtedy analiza i synteza przebiegają często na poziomie podświadomości. W wielu jednak przypadkach menedżerowie mają dostateczny czas, aby móc podejmować decyzje świadomie, z uwzględnieniem aktualnego aparatu narzędziowego.

Skrypt nie wyczerpuje całości metod i technik podejmowania decyzji, a te w nim przedstawione, mimo że poprawiają efektywność podejmowania decyzji, nie są doskonałymi narzędziami. Tak jak cała nauka i praktyczne aspekty jej stosowania ulegają one ciągłemu doskonaleniu, przy czym gorsze z nich są zastępowane nowymi, lepszymi. Dobór najlepszych z nich należy do menedżera i zależy od znajomości zalet i wad tych metod oraz okoliczności, w jakich mają być zastosowane.

Skrypt ten służy przede wszystkim celom dydaktycznym – stanowi on podstawowy podręcznik do zajęć (wykładu i ćwiczeń) prowadzonych na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod nazwą *problemy i procesy decyzyjne w organizacji*. Równocześnie może on zostać wykorzystany jako podręcznik uzupełniający (materiały pomocnicze) do zajęć z podstaw zarządzania czy zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż zarządzanie w swej istocie polega na ciągłym i celowym podejmowaniu decyzji.