

# Zarządzanie i Marketing

Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: [eryk.szwarc@tu.koszalin.pl](mailto:eryk.szwarc@tu.koszalin.pl)  
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:  
[kpiz.tu.koszalin.pl](http://kpiz.tu.koszalin.pl)

# Planowanie

**Proces definiowania celów oraz określania skutecznych i adekwatnych do przyszłych warunków działania środków ich realizacji**

**Cel**, to pewien pożądaný przyszły stan rzeczy, ukierunkowujący działania i wyznaczający ich strukturę

**Środki realizacji celów** – zasoby ludzkie, informacyjne, rzeczowe, finansowe

# Planowanie jako podstawowa funkcja kierownicza

- umożliwia płynne przechodzenie od dziś do przyszłości
- dostarcza racjonalnych przesłanek działaniom kierowniczym w zakresie funkcji organizowania, motywowania i kontroli
- zapewnia największe szanse na sukces i najmniejsze prawdopodobieństwo błędów
- umożliwia radzenie sobie ze złożonością i zmiennością otoczenia
- pozwala zrozumieć przedsiębiorstwo i podejmować lepsze decyzje

# Proces planowania - otoczenie

Planowanie odbywa się w kontekście określonego otoczenia i jeśli menedżerowie tego kontekstu nie rozumieją, nie będą w stanie opracować skutecznych planów

Dlatego **zrozumienie otoczenia** ma podstawowe znaczenie jako **pierwszy krok w planowaniu**

# Proces planowania - misja, cele i plany strategiczne

Opierając się na zrozumieniu otoczenia menedżerowie muszą następnie ustalić co jest ogólnym posłannictwem (**misją**) firmy

Na podstawie obranej misji ustala się równolegle **cele i plany**, a bezpośrednio z niej wynikają **cele strategiczne**

Cele strategiczne i misja wspólnie pomagają określić **plan strategiczny**

# Proces planowania - plany i cele taktyczne i operacyjne

Z kolei strategiczne cele i plany są podstawowymi elementami niezbędnymi do opracowania **planów taktycznych**

Te, wraz z **celami taktycznymi**, pozwalają sformułować **cele operacyjne**

Cele operacyjne i odpowiednie **plany taktyczne** decydują o **planach operacyjnych**

Wreszcie cele i plany na każdym szczeblu mogą być wykorzystywane jako **podstawa przyszłej działalności na wszystkich szczeblach**

# Rodzaje celów - misja

To deklaracja ukazująca podstawowy,  
**niepowtarzalny cel** organizacji, który **wyróżnia**  
ją spośród innych i wskazuje na zakres jej  
działalności w kategoriach produktu i rynku

# Rodzaje celów - cele strategiczne

To cele wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla **najwyższego kierownictwa**

Koncentrują się one na **szerokich, ogólnych problemach**



# Rodzaje celów - cele taktyczne

Ustalane są na średnim poziomie dla menedżerów  
**średniego szczebla**

Koncentrują się one na **sposobie realizacji**  
**działań** niezbędnych do osiągnięcia celów  
strategicznych

# Rodzaje celów - cele operacyjne

Ustalane są dla menedżerów **niższego szczebla** i dotyczą **krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi**

# Odpowiedzialność za ustalanie celów

Zarząd i menedżerowie najwyższego szczebla ustalają **misję i cele strategiczne**

Menedżerowie najwyższego szczebla wspólnie z menedżerami średniego szczebla opracowują **cele taktyczne**

Menedżerowie średniego i niższego szczebla wspólnie odpowiadają za ustalanie **celów operacyjnych**

Każdy menedżer ustala dla siebie **cele indywidualne**

# Horyzont czasowy celów

- **misja** - 10 i więcej lat
- **cele strategiczne** - od 6 do 10 lat
- **cele taktyczne** - od 2 do 5 lat
- **cele operacyjne** do 1 roku

# System planów przedsiębiorstwa

System planów przedsiębiorstwa tworzą trzy podstawowe rodzaje planów:

- plany strategiczne
- plany taktyczne
- plany operacyjne

# Plany strategiczne

Ustalane przez zarząd i najwyższe kierownictwo

To ogólny plan zawierających **decyzje** dotyczące **alokacji zasobów** oraz priorytetów i **działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych**

Na ogół ma dłuższy horyzont czasowy i odnosi się do kwestii zasięgu działania, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii

# Plany taktyczne

Nastawione są na osiągnięcie celów taktycznych

Są opracowywane po to, aby można było realizować określone części planu strategicznego

Na ogół są domeną wyższego i średniego szczebla zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach

Plany te **dotyczą bardziej realizacji zadań niż ich stawiania**

# Plany operacyjne

Koncentrują się na realizacji planów taktycznych, które mają wspierać osiągnięcie celów operacyjnych

Opracowuje go kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego

Plany operacyjne koncentrują się na krótkim okresie i mają stosunkowo wąskie zasięg

Każdy plan obejmuje dość wąski zestaw działań



# System planów przedsiębiorstwa

PLAN	CELE	SZCZEBEL ZARZĄDZANIA	HORYZONT CZASOWY	ZAKRES
<b>STRATEGICZNY</b>	Strategiczne	Zarząd Najwyższe kierownictwo	Planowania długookresowe	Zasięg działania, dystrybucja zasobów, przewaga konkurencyjna
<b>TAKTYCZNY</b>	Taktyczne	Najwyższy i średni szczebel zarządzania	Planowanie średnio- okresowe	Dotyczą realizacji konkretnych zadań
<b>OPERACYJNY</b>	Operacyjne	Średni i niższy szczebel zarządzania	Planowanie krótko- okresowe	Wąski zasięg i zestaw działań

# Czynności w procesie planowania

Na proces planowania składają się trzy podstawowe grupy czynności:

- **diagnoza obecnej sytuacji** – odpowiedź na pytanie: gdzie jesteśmy?
- **projektowanie i wybór celu** – odpowiedź na pytanie: gdzie chcemy być?
- **projektowanie i wybór sposobu realizacji celów** – odpowiedź na pytanie: jak cele mają być osiągnięte?

# Hierarchia planów

Wraz ze wzrostem rozmiaru organizacji i jednocześnie złożoności otoczenia narasta potrzeba planowania i stopień jego sformalizowania

W organizacjach, w których planowanie przybiera charakter sformalizowany i gdzie perspektywa planowania ulega wydłużeniu mówi się o **hierarchii planów powiązanej z hierarchią organizacyjną**

Można wyróżnić tu następujące podejścia do planowania:

- **podejście kaskadowe („w dół” hierarchii organizacyjnej)**
- **podejście „z dołu do góry”**
- **podejście interaktywne**
- **podejście dwupoziomowe**

# Podejście kaskadowe

- na najwyższych szczeblach struktury organizacyjnej opracowuje się misję oraz cele długookresowe i cele krótkookresowe dla organizacji jako całości
- stanowią one podstawę wyznaczania celów bardziej szczegółowych i konkretnych dla poszczególnych części organizacji oraz komórek organizacyjnych
- konkretyzacja ta realizowana jest na średnich szczeblach struktury organizacyjnej zaś cały proces kończy się na opracowaniu zadań dla komórek i stanowisk organizacyjnych, a więc na najniższym szczeblu hierarchii organizacyjnej

# Podejście kaskadowe - schemat

**Hierarchia organizacyjna**



**Hierarchia planów**



# Zalety podejścia kaskadowego

- zapewnia harmonizację celów i koordynację planowania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej
- przechodząc na coraz niższe poziomy organizacji zwiększa się konkretność i szczegółowość celów, a także skraca się horyzont czasowy
- cele i zadania niższych szczebli organizacyjnych stanowią środki realizacji misji i celów przedsiębiorstwa
- model taki będzie działał, jeśli misja i cele przedsiębiorstwa zostały poprawnie zdefiniowane i precyzyjnie rozcłunkowane na cele szczegółowe i zadania

# Podejście „z dołu do góry”

Poszczególne jednostki organizacyjne formułują samodzielnie cele i strategie a następnie przekazują je kierownictwu organizacji (cel i strategie są tu wypadkową planów niższych szczebli)

# Podejście interaktywne

Stanowi swoisty kompromis pomiędzy podejściami „od góry” i „od dołu”, czyli kierownictwo naczelne i kierowniczcy niższych szczebli wzajemnie się konsultują aby zharmonizować cele całości firmy z poszczególnymi jej częściami



# Podejście dwupoziomowe

Charakteryzuje się tym, że **cele i strategie** na poziomie organizacji i jej poszczególnych jednostek **opracowuje się niezależnie** (okresowo dokonuje się przeglądu realizowanych planów)

Na poziomie organizacji jako całości realizowane jest wtedy **planowanie strategiczne**, które między innymi ustala priorytety dla istniejących jednostek organizacyjnych

# Przeszkody w skutecznym planowaniu

1. Niechęć do wyznaczania celów i strategii
2. Opory wobec zmian jakie niesie realizacja celów przedsiębiorstwa
3. Brak dostatecznej informacji

# Niechęć do wyznaczania celów i strategii

**Przyczyny** takie jak:

- strach przed niepowodzeniem, gdyż decyzje planistyczne wiążą się z niezbędnym ryzykiem
- preferowanie dotąd realizowanych celów
- brak umiejętności i nawyków planowania
- brak dostatecznego zaangażowania (planowanie wymaga wysiłku intelektualnego, konsekwencji i dyscypliny w działaniu)
- brak jasnego określenia zakresu uprawnień aby podejmować decyzje planistyczne

# Opory wobec zmian jakie niesie realizacja celów przedsiębiorstwa

- większość ludzi obawia się nowych sytuacji, których nie rozumie, które zagrażają ich interesom
- w tym przypadku nie dotyczą one samej działalności planistycznej, ale propozycji zmian będących przedmiotem planowania
- są powszechnym zjawiskiem występującym w organizacjach

# Brak dostatecznej informacji

**Informacja stanowi podstawę procesów planowania** na każdym szczeblu struktury zarządzania

Braki w informacjach mogą dotyczyć problemów wewnętrznych przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia

Dość często ma się do czynienia z sytuacją, gdy kierownicy niższych szczebli nie mają dostatecznej informacji na temat misji i celów przedsiębiorstwa

# Zasady skutecznego planowania 1

**Misja, cele i strategie przedsiębiorstwa muszą być jasno sformułowane** i przedstawione kierownikom niższych szczebli oraz personelowi firmy, gdyż podstawowym warunkiem skuteczności planowania jest znajomość celów przedsiębiorstwa, ich zrozumienie oraz zaakceptowanie

**Planowanie musi rozpoczynać się na najwyższym szczeblu struktury** organizacyjnej, który inicjuje formułowanie celów kierunkowych organizacji oraz zapewnia koordynację i podtrzymuje te procesy

# Zasady skutecznego planowania 2

**Funkcja planowania wymaga właściwego systemu informacji** o poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczeniu

**Planowanie musi mieć charakter systematyczny**  
tzn. musi być procesem ciągłym, a nie okazjonalnym  
(a więc podejmowanym wówczas, gdy pojawia się zagrożenie)

# Zasady skutecznego planowania 3

**Plany powinny odznaczać się uzasadnioną elastycznością**, aby organizacja mogła szybko reagować na niekorzystne zmiany lub nowe możliwości, gdyż głównym wrogiem planowania jest czas

**Planowanie musi być zorganizowane**, czyli planować działalność należy według sformalizowanych reguł

Oznacza to konieczność opracowania niezbędnych procedur, systemu informacji, stworzenie jasnego podziału uprawnień i odpowiedzialności w zakresie decyzji planistycznych



# Sytuacje decyzyjne

**Decyzja to wybór jednego z możliwych w danej sytuacji wariantów działania**

Wobec konieczności dokonywania wyborów stawiają ludzi **sytuacje decyzyjne** czyli takie, które charakteryzuje istnienie wielości możliwych sposobów działania oraz przymus wybrania jednego z nich

Sytuacje decyzyjne pojawiają się w obszarach:

- celów
- struktur
- ludzi
- podsystemu technicznego

# Decyzje w obszarze celów

- częściej pojawiają się na poziomie celów niższego rzędu
- wynika to zazwyczaj z wielkości tych celów i ich wzajemnej konkurencyjności oraz ograniczoności środków na ich realizację
- nie można zrezygnować całkowicie z realizacji któregoś celu, ale też nie istnieje możliwość jednoczesnej ich maksymalizacji
- sytuacje decyzyjne polegają głównie na dokonywaniu wyboru relacji między realizowanymi celami, co oznacza określenie niektórych z nich jako wartości w danym czasie maksymalizowanych, pozostałych zaś jako ograniczeń

# Decyzje w obszarze struktury

- decyzje w tym obszarze mogą mieć charakter rozstrzygnięć kompleksowych lub odcinkowych
- **rozstrzygnięcia kompleksowe** związane są z koniecznością dokonania generalnej reorganizacji i zaprojektowania na nowo struktury
- **rozstrzygnięcia odcinkowe** dotyczą wprowadzania do struktury zmian fragmentarycznych (np. powołania nowej komórki organizacyjnej, zlikwidowania jakiegoś stanowiska pracy)
- konieczność reorganizacji pojawia się najczęściej jako wynik **procesów rozrostu organizacji** lub zmian, jakie zaszły w samej strukturze, a wprowadzone zostały jako efekty różnych presji i wymuszeń ze strony poszczególnych grup uczestników organizacji

# Decyzje w obszarze społecznym

- związane są z szeroko pojmowaną gospodarką zasobami ludzkimi i rozwiązywaniem konfliktów społecznych
- w procesach decyzyjnych kształtowane są ogólne zasady selekcji kandydatów do pracy, wynagradzania i awansowania, prowadzenie negocjacji w przypadku sporów zbiorowych itp.

# Decyzje w podsystemie społecznym

- dyrektor handlowy przedsiębiorstwa zapowiedział swoje odejście, pojawia się więc problem wyszukania i wybrania jego zastępcy
- ceniony konstruktor grozi przejściem do konkurencji jeśli nie uzyska podwyżki płacy, zgodzić się na jego warunki, czy pozwolić mu odejść?
- brygada robotników nie zgadza się na dalszą współpracę z dotychczasowym kierownikiem, uwzględnić ich protest, zignorować ich czy podjąć mediację między nimi a ich szefem?

# Proces podejmowania decyzji

Każda decyzja jest aktem wyboru, ale sam wybór jest najczęściej ostatnim etapem mniej lub bardziej rozbudowanego **procesu decyzyjnego**, którego początkiem jest uświadomienie sobie istnienia sytuacji decyzyjnej i sformułowanie jej w postaci problemu do rozwiązania.

**Proces podejmowania decyzji to poznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór najlepszej z nich i wprowadzenie jej w życie**

# Elementy procesu decyzyjnego

Proces decyzyjny można przedstawić za pomocą czwórki:

$$PD = \{P, S, W, H\}$$

**P – podmiot decyzyjny** czyli decydent

Ma prawo podejmować decyzje, ponosi za nie odpowiedzialność i jest zainteresowany ich realizacją.

**S – zbiór sytuacji decyzyjnych** (zbiór warunków)

Przesłanki wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu, które wpływają na podjęcie określonej decyzji, często nazywa się je warunkami decyzyjnymi (np. sytuacja finansowa organizacji).

# Elementy procesu decyzyjnego

Proces decyzyjny można przedstawić za pomocą czwórki:

$$PD = \{P, S, W, H\}$$

## **W – zbiór wyników**

Aby można było dokonać wyboru i określić, czy została podjęta właściwa decyzja, musimy znać jej efekt w szerokim znaczeniu tego słowa. Wyniki zależą zarówno od podmiotu decyzyjnego jak i określonych przesłanek (warunków).

Jeżeli na przykład zaistnieje warunek A (upalny dzień), to uzyska się wynik R (duża ilość sprzedanego soku) jeżeli natomiast zaistnieje warunek B (zimny i dżdżysty dzień) to osiągnie się wynik Z (mniejsza ilość sprzedanego soku).

## **H – zbiór hipotez** o przyszłych sytuacjach kształtujących decyzje

Należy mieć wiedzę nie tylko o istniejących warunkach, lecz także o tym, jak będą się one kształtować w przyszłości.



# Podejmowanie decyzji w warunkach pewności

Zdarza się niezwykle rzadko

## **Przykład:**

Jeżeli kończy się nam paliwo w baku, to najczęściej wiemy:

- ile paliwa w baku pozostało
- gdzie w pobliżu znajdują się stacje paliw
- ile kosztuje tam paliwo

Decyzja polega na wyborze stacji, a niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji jest niewielkie.

# Podjmowanie decyzji w warunkach ryzyka

Takich sytuacji jest wiele.

Elementy wpływające na podjęcie decyzji są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem.

Informacje o sytuacji decyzyjnej są niepełne i nie zawsze prawdziwe.

## **Przykład:**

Kiedy rozważa się czy zdecydować się na zakup pakietu akcji danej organizacji, można przeanalizować szacunki spodziewanych zysków, jednak nawet najlepszy specjalista nie zagwarantuje, że uda się osiągnąć taki zysk, jak oszacowano.

# Podjmowanie decyzji w warunkach niepewności

W tej kategorii mieści się większość rzeczywistych sytuacji organizacji, zwłaszcza jeżeli dotyczą decyzji strategicznych, gdyż informacje dotyczące przyszłych sytuacji są obarczone dużym możliwym błędem

**W warunkach niepewności** nie dysponujemy informacją o przesłankach podjęcia decyzji

## Przykład:

Jeżeli inwestor chce korzystnie ulokować dużą kwotę pieniędzy, to może mieć trudności z podjęciem decyzji jak to zrobić (długi horyzont czasu)

# Algorytmiczny proces decyzyjny

Proces decyzyjny, w którym wszystkie jego etapy są określone nazywa się **procesem algorytmicznym**.

Sposób realizacji takiego procesu to **algorytm**, czyli zbiór reguł działania określających sposób rozwiązania postawionego problemu w skończonej liczbie kroków.

## **Przykłady algorytmów:**

- wypłata pieniędzy z bankomatu
- kupno biletu w automacie
- ...

# Heurystyczny proces decyzyjny

Jeżeli nie można danego problemu rozwiązać w sposób algorytmiczny stosuje się **metody heurystyczne**, czyli metody twórczego myślenia, metody niepełnej informacji

**Heurystyka** jest określana jako dyscyplina naukowa zajmująca się metodami rozwiązywania problemów w warunkach niepełnej informacji, co jest kompensowane intuicją i doświadczeniem, np. decyzje zakupu akcji

Do stosowania metod heurystycznych potrzebna jest umiejętność wykrywania faktów i relacji zachodzących między nimi.

Większość odkryć, wynalazków i niekonwencjonalnych metod działania osiągnięto dzięki heurystycznym metodom rozwiązywania problemów.

# Dynamiczny proces decyzyjny

W procesie podejmowania decyzji często występuje **łańcuch decyzyjny**.

Podejmując pierwszą decyzję należy konsekwentnie podejmować następne.

Uzyskane wyniki po pierwszej decyzji wpływają na następne decyzje.

Taki model łańcuchowego podejmowania decyzji nazywa się **modelem dynamicznym**.

# Klasyczny model decyzyjny

Umożliwia podejmowanie **racjonalnych decyzji**.

Klasyczny model decyzyjny to normatywne podejście do podejmowania decyzji określające sposób, w jaki menedżerowie powinni podejmować decyzje.

W modelu tym zakłada się, że **menedżerowie są logiczni i racjonalni** i że ich decyzje najlepiej służą interesom organizacji.

Podejmowanie decyzji w tym modelu można przedstawić za pomocą **skończonej liczby etapów**.

# Etap 1. Rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej

Pierwszym krokiem jest uznanie konieczności podjęcia decyzji, co oznacza, że musi być jakiś **bodziec**, który uruchomi proces decyzyjny

Bodziec ten może być zarówno **pozytywny** jak i **negatywny**

Z rozpoznaniem problemu wiąże się potrzeba dokładnego zdefiniowania na czym problem ten polega, konieczne jest pełne zrozumienie problemu, jego przyczyn, a także powiązania z innymi czynnikami



## Etap 2. Identyfikowanie różnych możliwości

To **zidentyfikowanie** możliwych sposobów skutecznych, standardowych jak i twórczych, innowacyjnych **możliwych wariantów**.

Na ogół im ważniejsza jest decyzja, tym większą uwagę przykładą się do opracowania tych wariantów.

Jeśli decyzja wymaga przesunięcia środków o wielomilionowej wartości, to bardzo dużo czasu i wiedzy fachowej poświęci się na zidentyfikowanie najlepszych lokalizacji.

**Wybór menedżera ograniczają rozmaite czynniki, do których należą:**

- restrykcje prawne
- normy moralne i etyczne
- ograniczenia władzy
- dostępna technika
- względy ekonomiczne
- nieformalne normy społeczne

# Etap 3. Ocena różnych wariantów

Dokonując oceny należy uwzględnić czy możliwość jest:

- wykonalna
- zadowalająca, czyli czy spełnia warunki danej sytuacji decyzyjnej
- jakie ma konsekwencje, czyli w jakim stopniu wpłynie ona na inne części organizacji
- jakie koszty finansowe i niefinansowe będą związane z takim wpływem

## Etap 4. Wybór najlepszego wariantu

Wybór tego wariantu, który spełnia na najwyższym poziomie **trzy** wymagane **kryteria**:

- jest wykonalny
- jest zadowalający
- przynosi możliwe do przyjęcia następstwa

Oceny tych sytuacji, które nie poddają się obiektywnej, matematycznej analizie dokonuje się opracowując subiektywne szacunki i wagi, co ułatwia wybór spośród rozpatrywanych możliwości.

Wybór może być również efektem przeprowadzonej **optymalizacji**.

# Etap 5. Wdrożenie wybranego wariantu

Po dokonaniu wyboru należy wybrane rozwiązanie wprowadzić w życie.

Użytecznym narzędziem są tu **plany operacyjne**.

Realizując podjęte decyzje należy również uwzględnić **opór ludzi wobec zmian** spowodowany poczuciem zagrożenia, niedogodnościami i lękiem przed nieznanym.

Należy pamiętać iż nie można wykluczyć **skutków nieprzewidzianych wdrożenia** takich jak nieoczekiwany wzrost kosztów, niedoskonałe dopasowanie do istniejących podsystemów organizacji albo nieprzewidziane skutki dla przepływów pieniężnych czy bieżących kosztów handlowych.

# Etap 6. Obserwacja wyników i ocena

Ostatni krok wymaga oceny skuteczności decyzji

Należy upewnić się, że wybrany wariant służy osiągnięciu pierwotnie wytyczonego celu

Jeżeli wydaje się, że realizowany wariant nie sprawdza się można zareagować w różny sposób:

- przyjąć do realizacji inny z wcześniej zidentyfikowanych wariantów
- rozpocząć proces podejmowania decyzji od nowa przyjmując, że od początku sytuacja została nieprawidłowo zdefiniowana
- zdecydować, że początkowy wariant faktycznie jest nieodpowiedni, ale jeszcze nie mógł się sprawdzić lub powinien być realizowany w inny sposób

# Behawioralny model decyzyjny

Podejmując decyzje często decydent niewiele dba o logikę i racjonalność, a mimo to jego decyzje mogą okazać się prawidłowe.

Sytuację tę wyjaśnia się **behawioralnym** (tzn. związanym z ludzką psychiką) aspektem podejmowania decyzji.

Te subiektywne aspekty mają swoje odzwierciedlenie w:

- elementach modelu administracyjnego Simon'a
- siłach politycznych
- intuicji i nasilaniu się zaangażowania
- skłonności do podejmowania ryzyka
- etyce

# Administracyjny model podejmowania decyzji Simon'a

Zakłada, że podejmujący decyzje:

- dysponuje niepełną i niedoskonałą informacją
- działa na zasadzie ograniczonej racjonalności – jest ograniczony swoimi wartościami i nieświadomymi odruchami, umiejętnościami i obyczajami
- ma skłonność do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem – skłonny jest do poszukiwań rozwiązań tylko dopóty, dopóki nie znajdzie się wariant spełniający pewien minimalny standard wystarczalności

# Siły polityczne

## **Koalicje**

Są to nieformalne sojusze jednostek lub grup utworzonych do osiągnięcia wspólnego celu.

Ten wspólny cel jest często preferowanym wariantem decyzji.

Na przykład często zawiązują się koalicje akcjonariuszy, których celem jest zmuszenie zarządu do podjęcia pewnych decyzji.



# Intuicja

Jest **wewnętrznym**, wrodzonym **przekonaniem o czymś**, nie opartym na świadomym rozumowaniu.

Menedżerowie czasami decydują się zrobić coś, ponieważ „**czują, że jest to słuszne**” lub dlatego, że mają „**przeczuć**”.

Odczucie to zazwyczaj nie jest jednak zupełnie arbitralne, jest ono raczej oparte na wieloletnim doświadczeniu i wprawie w podejmowaniu decyzji w podobnych sytuacjach

„Wewnętrzny zmysł” może menedżerom pomóc w sporadycznym podejmowaniu decyzji jednak powinien on zachować ostrożność i nie polegać nadmiernie na intuicji.

# Nasilanie się zaangażowania

Również wpływa na proces podejmowania decyzji wykraczając przy tym poza logikę i racjonalność

Oznacza **obstawanie przy podjętej decyzji** nawet wtedy, kiedy okazuje się ona błędna.

## Przykład:

Ludzie kupują akcje jakiejś spółki i odmawiają ich sprzedania mimo kolejnych spadków cen

Kupili akcje w nadziei osiągnięcia zysku i trzymają je nawet w obliczu narastających strat

# Skłonność do podejmowania ryzyka

**Zakres, w jakim podejmujący decyzję gotowy jest do ponoszenia ryzyka wiążącego się z decyzją**

Menedżerowie skłonni do ponoszenia ryzyka opierają się mocno na intuicji, szybko podejmują decyzje i często ryzykują ponoszenie dużych nakładów

# Skłonność do podejmowania ryzyka

**Menedżerowi ostrożni** próbują trzymać się modelu racjonalnego, mają dzięki temu większe szanse na uniknięcie pomyłek, rzadko też podejmują decyzje prowadzące do wielkich strat

**Menedżerowie skłonni do ponoszenia ryzyka** mają większe szanse na odniesienie dużych sukcesów w wyniku podjętych decyzji, ale też częściej ryzykują poniesienie dużych strat

Główny czynnikiem wyzwalającym skłonność do ryzyka na różnym poziomie jest **kultura organizacji**

# Etyka

Indywidualna etyka to osobiste przekonania na temat tego co jest zachowaniem słusznym, a co niesłusznym

## Przykład:

Menedżer po dokonanych analizach dochodzi do wniosku iż firma będzie mogła poczynić oszczędności zamykając jeden wydział i zlecając te same usługi zewnętrznym podwykonawcom

Zlecenie takie oznaczałoby utratę kilku stanowisk pracy łącznie z jego własnym

Jaką decyzję podejmie menedżer?

Sposób postępowania menedżera ukształtuje się pod wpływem jego norm etycznych

# PODSUMOWANIE

- planowanie jest procesem o charakterze permanentnym na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej
- polega na ustalaniu celów i sposobów ich realizacji w kontekście danego otoczenia
- aby uniknąć przeszkód w planowaniu menedżer powinien przestrzegać sześciu zasad planowania
- każda organizacja planuje, jednak nie ma dwóch, które robiłyby to w taki sam sposób
- skuteczny proces decyzyjny powinien być realizowany w sześciu etapach
- realizując proces podejmowania decyzji należy jednak pamiętać o jego behawioralnym charakterze