

**Aleksandra Miler-Zawodniak,
Marcin Zawodniak**

**Proces podejmowania decyzji w
teorii zarządzania**

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii
Obrony Narodowej nr 3, 156-168

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Aleksandra Miler-Zawodniak
mgr Marcin Zawodniak

RECENZENT

prof. dr hab. inż. Jarosław Wołęjszo

PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI W TEORII ZARZĄDZANIA

Analizując przebieg procesu podejmowania decyzji w zarządzaniu, należy przypomnieć, iż zarządzanie utożsamiane z kierowaniem, może być pojmowane w różny sposób. W praktyce spotyka się dwa podstawowe podejścia: funkcjonalne i instytucjonalne. Są one bezpośrednio związane z organizacyjnością systemów działania, której przejawem jest istnienie tzw. członu kierowniczego (podmiotu kierowania) i wykonawców (przedmiotu kierowania).

Istota funkcjonalnego ujęcia kierowania związana jest z podmiotem kierowania. Stanowią go ludzie, którzy ze względu na zajmowane w danym systemie miejsce, kierują działaniami innych, podporządkowanych sobie osób, poprzez spełnianie rozmaitych funkcji, które definiuje się jako zakres funkcjonowania. Natomiast w odniesieniu do części organizacji będącej podmiotem działania – jest to zakres powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału pracy na rzecz organizacji, której ów podmiot jest częścią¹.

Zgodnie z opinią J. Zieleniewskiego można stwierdzić, że rozpatrywany element pełni jakąś funkcję wobec całości, do której należy wtedy, gdy jego funkcjonowanie rozpatruje się ze względu na jakieś znaczenie, jakie ma ono dla funkcjonowania owej całości².

Jak już wspomniano, podmiot kierowania jest częścią systemu działania. W związku z tym można rozpatrywać jego znaczenie dla owego systemu pod kątem pełnionych funkcji. Funkcji tych jest bardzo wiele. Wśród nich istnieje grupa funkcji, które od nazwy realizującej je części systemu działania, noszą nazwę funkcji kierowniczych.

Po raz pierwszy koncepcja funkcji kierowniczych sformułowana została przez francuskiego przemysłowca H. Fasola, który w trakcie długoletnich badań nad funkcjonowaniem organizacji gospodarczych wyodrębnił kilka typowych, powtarzających się czynności podmiotu kierowania:

- przewidywanie;
- organizowanie;

¹ Zob. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 70.

² Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 398.

- rozkazodawstwo;
- koordynację;
- kontrolę³.

Model funkcji kierowniczych H. Fayola został ogólnie zaakceptowany i powszechnie stosowany. Jednakże późniejsze wysiłki badawcze kolejnych pokoleń (specjalistów z zakresu kierowania) doprowadziły do jego częściowej modyfikacji. Jej istotą było przekształcenie przewidywania w planowanie, zastąpienie prostej funkcji rozkazodawstwa bardziej złożoną funkcją motywowania, uwzględniającą przede wszystkim dorobek tzw. szkoły stosunków międzyludzkich⁴, a także uznanie koordynowania za oś przewodnią⁵, a nie okresowo realizowaną czynność w ramach działalności kierowniczej.

Analiza literatury⁶ pozwala stwierdzić, że współczesne zarządzanie najogólniej może być postrzegane jako zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia pożądaných celów. Takie kierowanie definiowane jest w kategoriach czterech podstawowych funkcji kierowniczych:

- planowanie;
- organizowanie;
- przewodzenie (motywowanie);
- kontrolowanie⁷.

Planowanie polega na decydowaniu, jakie podjąć działania, aby wywołały one zjawiska, które samoczynnie by nie zaistniały⁸. Innymi słowy można stwierdzić, że planowanie to nic innego jak takie ukierunkowywanie działań, aby przynosiły one pożądanę efekty. Należy jednak zaznaczyć, że zależy ono w dużej mierze od właściwie opracowanego planu działania obejmującego sposoby osiągnięcia celów, które wynikają z dobrego określenia przyszłych warunków⁹.

Planowanie jest ściśle związane z wyborem celów organizacji przy jednoczesnym określeniu sposobów ich osiągnięcia, które przybierać mogą postać zadań lub konkretnych działań. Najważniejszym elementem planowania jest cel działania jako przyszły stan rzeczy lub procesu, który ma być wytworzony lub zachowany po to, aby zaspokajał określoną potrzebę da-

³ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa 1948, s. 184. oraz W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995, s. 7.

⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 65–70.

⁵ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992, s. 186.

⁶ J.A.F. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1999; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992.

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 24.

⁸ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004, s. 179–181.

⁹ K. Krzakiewicz (red. nauk.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994, s. 51.

nego systemu działania (lub innych systemów)¹⁰. Natomiast konstruowanie planu osiągnięcia założonego celu działania odbywa się poprzez analizowanie wewnętrznych i zewnętrznych elementów sytuacji i polega na doborze środków i sposobów działania, stosownie do przyjętego celu, jak i wspomnianych warunków¹¹. Wynikową procesy planowania jest plan działania¹².

Na podstawie przeprowadzonych badań¹³ należy stwierdzić, że planowanie to nic innego jak działanie typowo koncepcyjne, które ostatecznie przejawia się w postaci podjętej decyzji.

Organizowanie interpretowane jest jako dobór odpowiednio zaplanowanych i konfigurowanych środków (rzeczowych, personalnych itd.) do osiągnięcia celu, zdefiniowanego w fazie planowania. W tym zakresie czynności kierownika sprowadzają się do takiego rozmieszczenia poszczególnych wykonawców i powiązania ich taką siatką zależności, aby wytyczony cel mógł być osiągnięty w pożądanym sposób. Za główne etapy organizowania można przyjąć: szczegółowe określenie tego, co ma być wykonane; dokonanie podziału zadań; określenie kolejności wykonania; koordynowanie przygotowania; sprawdzenie i dokonanie reorganizacji.¹⁴ Zatem realizacja funkcji organizowania sprowadza się głównie do stworzenia, na podstawie opracowanego planu, systemu zapewniającego wykonanie tego, co zostało określone w fazie planowania. Ze względu na istotę funkcji organizowania, czynności stanowiące jej podstawę zwane są niekiedy projektowaniem organizacji¹⁵.

Pobudzanie stanowiące zespół procesów wykorzystywanych w celu skłonienia ludzi do współpracy na rzecz interesów organizacji występuje podczas realizacji przyjętego planu działania. Elementy wykonawcze (przedmiot kierowania) realizują czynności wynikające z planu działania (przyswojone w fazie organizowania). Najogólniej rzecz ujmując, kierownik oddziałujący na podległy mu personel, zachęca go do wspólnego osiągania celów organizacji¹⁶.

Kontrolowanie ma na celu stwierdzenie, czy rzeczywiste działania przedmiotu kierowania są zgodne z zaplanowanymi. W ten sposób podmiot kierowania utrzymuje system działania na właściwym torze. Wyróżnia się trzy zasadnicze składowe kontroli:

- określenie mierników efektywności;
- dokonanie pomiaru bieżącej efektywności i porównanie jej z wyznaczonymi miernikami;
- podjęcie działań korygujących w przypadku stwierdzenia odchylenia¹⁷.

¹⁰ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 69.

¹¹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, op. cit., s. 308–318.

¹² *Ibidem*, s. 317–322.

¹³ Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; W. Zawadzki, *Metody...*, op. cit.; K. Krzakiewicz (red. nauk.), *Podstawy organizacji...*, op. cit.

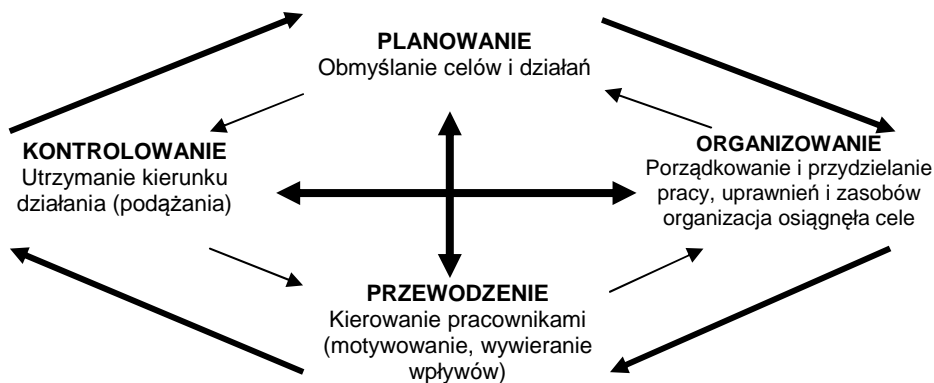
¹⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 198–199.

¹⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 26.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., s. 34.

Przedstawione powyżej ujęcie kierowania stanowi w pewnym sensie uproszczenie, gdyż należy podkreślić, że przedstawiona kolejność funkcji nie jest obligatoryjna i w różnych sytuacjach może być ona inna. Nie wszystkie podmioty kierownicze, w każdej sytuacji kierowania, realizują wszystkie wyżej wymienione funkcje. Ponadto zakres realizacji funkcji kierowania uwarunkowany jest szeregiem czynników (np. ograniczeniem samodzielności podmiotu kierowania przez szczebel nadrzędny lub przez strukturę systemu działania). W rzeczywistości niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, w której realne sprawowanie funkcji kierowniczych niejednokrotnie odbiega od przedstawionego modelu. Jak widać na rysunku 1 powiązania w procesie kierowania są obszerne.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman..., op. cit. s. 27.

Rys. 1. Wzajemne powiązanie występujące w procesie kierowania

Instytucjonalne ujęcie kierowania to rozumienie go jako cechy charakteryzującej jakąś część systemu działania. Podejście instytucjonalne do kierowania to nic innego jak określenie, jaki element instytucji je realizuje, gdzie się on znajduje, jakie ma powiązania z innymi elementami systemu działania itd. Kierowanie w znaczeniu instytucjonalnym, dotyczy osoby lub najczęściej grupy osób, które są uprawnione do wydawania poleceń w danym, określonym, systemie działania.

Przeprowadzona analiza literatury¹⁸ pozwala postawić tezę, że planowanie służy podejmowaniu decyzji, która jest rezultatem procesu świadomego i nielosowego wybierania jednego spośród zbioru możliwych wariantów rozwiązania danego problemu. Definicja ta jednoznacznie wskazuje, że zasadniczym kryterium dotyczącym decydowania jest jego racjonalność. Postulat racjonalności stanowi, więc cechę charakterystyczną dla decyzji

¹⁸ A. Klasik, *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

podejmowanych w teorii zarządzania¹⁹. Ponadto zarządzanie przejawia się głównie w sposobie podejmowania decyzji. Świadczyć o tym może przedstawianie w teorii zarządzania czterech zasadniczych faz, wliczanych do procesu planowania (tabela 1).

Tabela 1. Fazy procesu planowania

FAZA	CZYNNOŚCI
Formułowanie problemu	Rozpoznanie problemu, określenie celów, wyjaśnienie i ustalenie zadania decyzyjnego z uwzględnieniem celów
Poszukiwanie	Zestawienie możliwości działania, wiedza nt. czynników wpływających na możliwości działania, wybór możliwości działania przewidzianego do badań szczegółowych
Ocena	Ocena możliwości działania z punktu widzenia istotnych celów
Decyzja	Analiza porównawcza ocenionych możliwości działania, podjęcie wyboru działania przewidzianego do realizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Zawadzki, *Metody...*, wyd., cyt., s. 13 oraz J. Kręćkij, J. Wolejszo (red. nauk.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 68.

Ponadto na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych²⁰ można stwierdzić, że podejmowanie decyzji może i powinno być rozumiane w dwóch aspektach. Pierwszy, sprowadza się do rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania, który prowadzi do rozwiązania danego problemu. Dotyczy on postrzegania podejmowania decyzji jako całościowego procesu, którego zasadnicze etapy obejmują: analizę sytuacji, identyfikację możliwych wariantów działania, ocenę tych wariantów i wybór najlepszego oraz wdrożenie decyzji i monitorowanie jej skutków. Drugie znaczenie podejmowania decyzji posiada charakter węższy i dotyczy samego aktu decydowania (wybierania) wariantu stanowiącego podstawę do wydania konkretnych dyrektyw. W ujęciu tym podejmowanie decyzji należy rozumieć jako dokonanie wyboru jednego z rozwiązań²¹.

W literaturze przedmiotu decyzja jako proces postrzegana jest w różny sposób, który wynika ze zróżnicowanych elementów składowych określanych jako fazy lub etapy procesu. W. Kieżun, definiując proces decyzyjny, twierdzi, że sprowadza się on do przetwarzania informacji wejściowych w informacje wyjściowe²².

¹⁹ A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red. nauk.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986, s. 203.

²⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit.

²¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 238.

²² Za informacje wejściowe uważane są wszelkie sprawozdania, meldunki, instrukcje, itd., natomiast jako informacje wyjściowe postrzegane są zarządzenia, rozkazy, polecenia, dyrektywy i wytyczne. Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, op. cit., s. 230.

Inny pogląd zakłada, że proces podejmowania decyzji składa się z: ustalenia celów, zidentyfikowania problemów, zaproponowania alternatywnych rozwiązań, oceny konsekwencji, wyboru najlepszego rozwiązania oraz wdrożenia i sprawdzenia rozwiązania w praktyce²³.

Wyniki dokonanych analiz²⁴ jednoznacznie wskazują, że pomimo dużej rozbieżności poglądów, co do liczby faz decyzyjnych, proces podejmowania decyzji stanowi we współczesnym zarządzaniu uporządkowaną całość, logicznie występujących po sobie czynności, które prowadzą do łatwiejszego podjęcia decyzji.²⁵

Zasadne jest również odwołanie się do Z. Ścibiora, który proces decyzyjny postrzega jako szczególny przypadek cyklu zorganizowanego, stanowiącego zbiór określonych czynności, których wykonanie w pewnym porządku prowadzi do osiągnięcia celu. Takie podejście pozwala na wyłonienie w tym procesie etapów, takich jak: rozpoznanie procesu decyzyjnego, rozpoznanie wariantów działania, przewidywanie skutków wprowadzenia wariantów oraz wybór najbardziej korzystnego wariantu²⁶.

Ponadto warunki, w jakich podejmowane są decyzje, mogą skrajnie różnić się od siebie i graniczyć z pewnością, ryzykiem i niepewnością (rys. 2). Jednakże biorąc pod uwagę dynamikę zmieniającego się współcześnie otoczenia, można zauważyć, że większość decyzji podejmowana jest na granicy niepewności. Dlatego wskazane jest, aby podjęcie takich decyzji poprzedzały analizy sytuacji (możliwie jak najbardziej szczegółowe), a same decyzje były wynikiem procesów logicznych i racjonalnych.

Podjęcie decyzji w warunkach pewności jest związane z tym, że decydujący posiada informacje dotyczące skutków wybrania rozpatrywanych możliwości. Inaczej mówiąc, dysponuje on dokładnymi i wymiernymi informacjami, które znacząco zmniejszają niebezpieczeństwo podjęcia złej decyzji²⁷.

Z kolei stan ryzyka dotyczy sytuacji, w której możemy z pewnym prawdopodobieństwem przewidzieć skutek wyboru określonego wariantu (możliwości). Dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem²⁸.

Podjęcie decyzji w warunkach niepewności²⁹ cechuje się tym, że nie są znane możliwe działania (rozwiązania) oraz ich ewentualne skutki.

²³ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 185.

²⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; A. Simon, *Podjęcie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit.

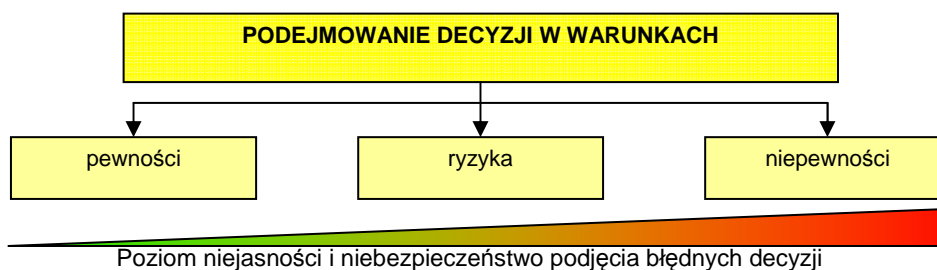
²⁵ H.A. Simon, *Podjęcie decyzji...*, op. cit., s. 73.

²⁶ Z. Ścibior, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2000, s. 124.

²⁷ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 160.

²⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 247.

²⁹ Niezmiernie ważne jest wskazanie, że nie należy utożsamiać warunków niepewności z ryzykiem.



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 270.

Rys. 2. Warunki podejmowania decyzji

Zasadnicze czynniki wpływające na występowanie stanu niepewności to złożoność współczesnych organizacji oraz brak dostępu do informacji o istotnym znaczeniu³⁰.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu³¹ pozwala dokonać podziału decyzji ze względu na stosowane klasyfikacje. Uzyskane wyniki zobrazowane są w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje decyzji

KRYTERIUM	RODZAJE DECYZJI
Rodzaj problemów	Operacyjne, taktyczne i strategiczne
Waga problemu	Kluczowe, standardowe, marginalne
Struktura sytuacji decyzyjnej	Zaprogramowane, niezaprogramowane
Związane z funkcjami zarządzania	Planistyczne, organizatorskie, motywacyjne i kontrolne
Formy decydowania	Indywidualne, grupowe, aprobujące, podjęte przez jedną osobę samodzielnie lub przy pomocy doradców
Okres podejmowania	Bieżące, krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe i perspektywiczne
Dziedzina działania	Administracyjne, marketingowe, produkcyjne, itd.
Czynności których dotyczą	Regulujące, rozwiązujące problemy, orientacyjne, innowacyjne, wykonawcze, badawcze, itd.
Zakres posiadanych informacji	Podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, op. cit.; A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red. nauk.), *Organizacja...*, op. cit.; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993.

³⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 247–247 oraz R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 270–272.

³¹ A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red. nauk.), *Organizacja...*, op. cit.; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, op. cit.

Decyzje, podejmowane w każdej organizacji, stanowią niezwykle złożoną siatkę działań, które prowadzą do osiągnięcia celów danej organizacji. Różnorodny charakter podejmowanych decyzji powoduje, że niezmiernie trudno jest dokonać ich jednorodnej klasyfikacji. Jednakże spośród szeregu licznych rodzajów decyzji przedstawionych w powyższej tabeli za zasadnicze należy uznać decyzje sklasyfikowane zarówno według kryterium rodzaju i wagi problemu, jak i kryterium struktury sytuacji decyzyjnej. Najważniejsze z nich to:

- decyzje strategiczne (wielkie decyzje), które dotyczą najważniejszych aspektów działalności np. określonego przedsiębiorstwa – wytyczanie kierunków rozwoju i podstawowych celów;
- decyzje taktyczne – metody realizacji decyzji strategicznych;
- decyzje operacyjne dotyczą rozwiązywania problemów podczas realizacji wcześniej wyznaczonych celów lub powstałych w efekcie zakłóceń³².

Równie ważnymi typami decyzji są decyzje klasyfikowane według struktury oraz powtarzalności. Zasadnicze rodzaje takich decyzji to:

- decyzje zaprogramowane – cechują się czytelną strukturą lub (oraz) powracającą częstotliwością występowania i są podejmowane zgodnie z przyjętymi (zapisanymi lub nie) procedurami i zasadami. Jednakże zaznaczyć należy, że w pewnym sensie stanowią one swoiste ograniczenie swobody decydowania.
- decyzje niezaprogramowane – to typ decyzji posiadających mało wyraźną strukturę, a częstotliwość ich podejmowania jest znacznie niższa. Decyzje te zazwyczaj dotyczą spraw nietypowych lub wyjątkowych³³.

Ponadto wnioski z analizy literatury przedmiotu³⁴ pozwalają postawić tezę, że w środowiskach naukowych panuje przekonanie o wyższości decyzji racjonalnych nad nieracjonalnymi. Powoduje to, że podejmowanie decyzji w sposób subiektywny lub intuicyjny dopuszczalne jest jedynie w ostateczności. Zauważyć również można, że analiza myślowa charakterystyczna dla decyzji racjonalnych umożliwia ich dokładne zdefiniowanie i opis. Natomiast typowymi właściwościami decyzji intuicyjnych są: brak czasu na rozważenie istotnych informacji, pomijanie pewnych faktów oraz przede wszystkim podświadome czynniki psychologiczne kreujące naszą podatność i skłonność do pewnych działań.

³² J. Penc, *Decyzje...*, op. cit., s. 149. oraz W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, op. cit., s. 228–229.

³³ R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 268 i 269.

³⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit.; K. Krzakiewicz (red. nauk.), *Podstawy...*, op. cit.

Badanie literatury³⁵ pozwala stwierdzić, że teoria procesu podejmowania decyzji proponuje szereg licznych procedur. W tabeli 3 zaprezentowano cztery przykładowe procesy i ich fazy.

Tabela 3. Proces podejmowania decyzji

ETAP	Stoner, Freeman <i>Kierowanie</i>	Griffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i>	Jajuga, Wrzosek <i>Elementy teorii systemu i analizy systemowej</i>	Penc <i>Decyzje w zarządzaniu</i>
1.	Analiza sytuacji: – zdefiniowanie problemu – ustalenie jego przyczyny – określenie celów podjęcia decyzji	Rozeznanie i zdefiniowanie sytuacji problemowej: – ustalenie konieczności podjęcia decyzji (pozytywny lub negatywny bodziec)	Formułowanie problemu: – ograniczenia – cele – wartości i kryteria	Identyfikacja problemu Sformułowanie celów: – prace przygotowawcze – analiza i diagnoza celu decyzji – określenie możliwości
2.	Wyszukanie możliwych rozwiązań: – szukanie twórczych rozwiązań – brak ich oceny	Identyfikacja alternatywnych możliwości: – opracowanie możliwości oczywistych oraz twórczych – im decyzja ważniejsza tym więcej należy opracować wariantów	Wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów: – prognozowanie sytuacji, czyli stanu otoczenia	Tworzenie wariantów rozwiązania problemu: – poszukiwanie informacji i pomysłów sposobów rozwiązań
3.	Ocena możliwych rozwiązań i wybór najlepszego z nich: – ocena możliwych rozwiązań – wybór najlepszego rozwiązania	Ocena wariantów: – ocena pod kątem wykonalności, wystarczalności i następstw	Budowa modeli i przewidywanie skutków: – prognozowanie sytuacji, czyli stanu otoczenia – zdefiniowanie przewidywanych skutków	Porównanie wariantów: – przeprowadzenie dyskusji – zapoznanie się z odmiennymi poglądami
4.	Wdrożenie decyzji i śledzenie jej skutków: – zaplanowanie wdrożenia – zrealizuj plan – sprawdzenie skutków i wprowadzenie ewentualnej korekty	Wybór najlepszego wariantu: – należy ocenić wszystkie elementy sytuacji i wybrać wariant najbardziej odpowiadający sytuacji decydenta	Porównanie skutków i uszeregowanie wariantów: – sugestie wyboru	Ocena wyników: – zalety – wady – koszty – czas

³⁵ K. i T. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu i analizy systemowej*, AE, Wrocław 1993; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit.

ETAP	Stoner, Freeman <i>Kierowanie</i>	Griffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i>	Jajuga, Wrzosek <i>Elementy teorii systemu i analizy systemowej</i>	Penc <i>Decyzje w zarządzaniu</i>
5.		Wdrożenie wybranego wariantu: – wariant wdrożony do realizacji – działanie	Wybór i realizacja: – podjęcie decyzji – wdrożenie wybranego wariantu	Podjęcie ostatecznej decyzji: – wybór wariantu optymalnego uwzględniając priorytety, zasoby kierunki i cele działania
6.		Obserwacja wyników i ocena: – należy dokonać oceny realizowanego działania oraz podjąć ewentualne działania naprawcze		Wdrożenie i kontrola realizacji: – realizacja wariantu i kontrola jego przebiegu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 248–253; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit., s. 270–279; K. i T. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy...*, op. cit., s. 116; J. Penc, *Decyzje...*, op. cit., s. 135–137.

Podejmowanie decyzji jest wynikiem zaistnienia sytuacji problemowej, która wymaga rozwijania, a za J. Kręćkijem powołującym się na Habra i Vepreka, należy zauważyć, że dobrze sprecyzowane zadanie stanowi połowę rozwiązania³⁶. Rozwiązanie każdej sytuacji problemowej jest więc zależne od właściwego zdefiniowania problemu.

Sformułowanie problemu może przyjmować różnorodną postać. Jednakże, aby dobrze go zdefiniować, treści opisujące powinny dotyczyć określenia ogólnego (typ) problemu, szczegółowego przedmiotu problemu (dokładny opis) oraz wagi i wielkości danego problemu³⁷. Określenie wagi i wielkości powinno wg Z. Ścibiorka wykazywać skutki wynikające z sytuacji bieżącej w stosunku, do której wymagana jest decyzja oraz stopień komplikacji i trudności problemu.³⁸

Przyjmuje się również, że na etapie formułowania problemu powinny zostać wyłonione najważniejsze ograniczenia, gdyż daje to możliwość ustalenia swobody działania i stanowi swoiste uwarunkowanie wariantów rozwiązania problemu. Szczególnie ważne jest, aby określone zostały główne ograniczenia oraz ich horyzont czasowy³⁹.

³⁶ J. Kręćkij, J. Wołęjszo (red. nauk.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 77.

³⁷ W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, AON, Warszawa 2002, s. 61.

³⁸ Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, op. cit., s. 129.

³⁹ Ibidem, s. 130–131; liczba ograniczeń jest zbiorem otwartym i ich uwarunkowana jest od rodzajów rozpatrywanych warunków, w których podejmowane będzie działanie. Zob. J. Kręćkij, J. Wołęjszo (red. nauk.), *Podstawy...*, op. cit., s. 79.

Ponadto przeprowadzone badania teoretyczne⁴⁰ pozwalają stwierdzić, iż podejmowanie decyzji cechuje się potrzebą uwzględnienia konkretnych wartości przypisanych różnym skutkom wynikającym z zaplanowanych działań, które prowadzą do określenia kryteriów porządkowania wartości (tzw. wagi).

Kryterium oceny wariantu działania powinno mieć swoje odniesienie do założonych celów działania. Kryteria zasadniczo podzielić można na kryterium porządkowania (służy do porządkowania wariantów wg ich zalet) oraz kryterium wyboru (reguła decyzyjna umożliwiająca uporządkowanie wariantów według jakości)⁴¹.

Niezależnie od różnych podejść dotyczących podziału procesu decyzyjnego na poszczególne etapy można zauważyć, że ich kolejną częścią wspólną jest formułowanie wariantów rozwiązania. Etap ten stanowi proces twórczy, wymagający stanu wiedzy w zakresie przewidywanych warunków realizacji przyszłych działań.

Analiza literatury⁴² pozwala wyszczególnić ogólne zasady, jakim odpowiadać powinien opracowany wariant:

- mieścić się w zdefiniowanych ograniczeniach;
- być realny do zrealizowania;
- zapewniać osiągnięcie celu.

Niezmiernie ważne jest, aby poszukiwanie możliwych do podjęcia rozwiązań, czyli wariantowanie, nie było pozornym tworzeniem kolejnych rozwiązań, w których koncepcja rozwiązania jest już z góry przyjęta i stanowi subiektywne preferencje decydenta⁴³.

Ponadto podczas definiowania, opracowania i selekcji wariantów (jeżeli nie występują ograniczenia czasowe dotyczące planowania) należy stosować zasadę rozdzielania czynności związanych z opracowywaniem wariantów i ich ocenianiem. W przeciwnym razie możliwości odkrywania nowych rozwiązań są mniejsze⁴⁴.

Przeprowadzone badania teoretyczne⁴⁵ pozwalają stwierdzić, że kolejnym wspólnym etapem dla różnie postrzeganych procesów podejmowania decyzji jest prognozowanie skutków i porównanie wariantów. Etap ten realizuje się poprzez wcześniejsze określenie skutków (wad i zalet) poszczególnych wariantów. Czynność ta może być wykonywana różnymi metodami, gdzie jako przykładowe wyróżnić można:

⁴⁰ Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, op. cit.; W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne...*, op. cit.; K. i T. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy...*, op. cit.; J. Penc, *Decyzje...*, op. cit.

⁴¹ J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red. nauk.), *Podstawy...*, op. cit., s. 79.

⁴² W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne...*, op. cit.; Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, op. cit.

⁴³ A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1984, s. 126.

⁴⁴ J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red. nauk.), *Podstawy...*, op. cit., s. 81.

⁴⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit.; K. i T. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy...*, op. cit.; J. Penc, *Decyzje...*, op. cit.

- metodę niezagregowaną – polegającą na prezentowaniu skutków każdego z opracowanych i rozpatrywanych wariantów;
- metodę agregacji – sprowadzającą się do przypisania poszczególnym skutkom konkretnej wagi i dalsze operowanie sumą wag (sumą uzyskanych wartości);
- metodę tabel porównawczych – polegającą na ujmowaniu w jednej tabeli wszystkich skutków oraz ich wartości dla poszczególnych wariantów. Metoda stwarza możliwość odniesienia się do wszystkich wariantów jednocześnie i daje decydentowi (decydentom) pełen obraz, ułatwiając podjęcie decyzji⁴⁶.

Analiza literatury⁴⁷ pozwala stwierdzić, że ocena wariantów i podjęcie decyzji stanowi niejako wynikową uprzednio realizowanych czynności, począwszy od określenia ograniczeń, przyjęcia kryteriów, zdefiniowania skutków wariantów oraz dokonania ich porównania. Ocena wariantu może być przeprowadzona poprzez: wyłonienie wariantów dobrych i przypisanie im konkretnej wartości (oceny) wraz z uzasadnieniem, rekomendowanie decydentowi najlepszego wariantu lub poprzez zestawienie wariantów w formie tabelarycznej w sposób uszeregowany wg ich ocen.

Należy również zaznaczyć, że współczesna teoria zarządzania wyszczególnia po podjęciu decyzji jeszcze jeden (ostatni) etap procesu decyzyjnego – ocenę skutków wdrożonej decyzji. Etap ten wymaga dokonania oceny skuteczności podjętej decyzji (wybranego wariantu) i ma na celu określenie, czy realizowane działania prowadzą do wytyczonych celów. Jest to o tyle ważne, że większość z podejmowanych decyzji wiąże się z brakiem informacji o wszystkich czynnikach, jakie wpływać będą na podejmowane czynności. Przebieg działań musi być ciągle analizowany pod kątem pojawiających się odstępstw od założonych wyników, a powstałe odchylenia mogą wymagać korekt. Jednakże, należy pamiętać, że wprowadzanie zmian do realizowanego wariantu generuje potrzebę przeprowadzenia procesu decyzyjnego na nowo na podstawie zaistniałych zmian.

DECISION MAKING PROCESS IN MANAGEMENT THEORY

Abstract: The theory of contemporary management explicitly shows that it should be perceived as a set of activities aimed at achieving desired goals which usually lead to solving a problem situation or improvement of its functioning. Therefore it is utterly important to point out that activities to be

⁴⁶ Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, op. cit., s. 138–139.

⁴⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit.; R.W. Griffin, *Podstawy...*, op. cit.; K. i T. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy...*, op. cit.

performed in order to be effective must result from defined decision making processes. Management theory details various decision-making processes that consist of numerous components. It must be underlined that they all have one feature in common that is characteristic for the process of management.