

## **Temat: Podstawy funkcjonowania organizacji – część 2**

Tworzenie sukcesu organizacji i zapewnienie jej trwałej egzystencji jest podstawowym zadaniem przedsiębiorcy. Są to osoby decydujące w skomplikowanym stanie rzeczy, wiedzące kiedy i co można ryzykować, umiejące wytyczać kierunki działania dla siebie i organizacji, kreślić wizje przyszłości.

Wszystkim przedsiębiorcom stawia się wymagania zapewnienia organizacji przetrwania w długiej perspektywie, efektywną konkurencyjność, dobrą kondycję finansową i dobrą reputację. Część z nich w swoich organizacjach (firmach) dostrzega dla siebie trwały symbol własnych wartości i główne źródło autokreacji.

Jednakże najważniejszym naturalnym zadaniem jest zorientowanie na najważniejszy rezultat, czyli zadowolenie potencjalnego klienta. Aby uzyskać ten efekt organizacja (firma) musi być zdolna do adaptowania się do zmiennych warunków otoczenia. Wymaga to realizacji wielu funkcji ale podstawową jest rozwiązywanie pojawiających się problemów w ramach procesu decyzyjnego.

### **PROCES DECYZYJNY**

**Decyzja** – akt świadomego, nielosowego, celowego wyboru jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe (prawdopodobne) wariantów przyszłego działania.

Podjęcie decyzji występuje we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej. Jego podstawowe składowe to występowanie kryteriów wyboru i alternatyw działania. Wszystkie decyzje podejmowane są według określonych procesów.

**Proces decyzyjny** to określony proces myślowy lub sztuczny, który realizuje funkcje podejmowania decyzji (istotne rozróżnienie zaproponowane przez autorów w naukach zarządzania). Ta sama decyzja w tej samej sytuacji może być produktem innych procesów decyzyjnych.

**Proces podejmowania decyzji** to rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najlepszej z nich i wprowadzenie jej w życie.

Decydowanie w działalności gospodarczej traktowane jest jako:

- najważniejsza powinność przedsiębiorcy,
- sposób rozwiązywania problemu.

W naukach zarządzania wyróżnić można dwa podstawowe modele procesu podejmowania decyzji: klasyczny i menedżerski.

### **Model klasyczny**

U jego podstaw leży przekonanie o możliwości optymalizacji decyzji. Uważa się, że racjonalne, wyrozumowane i systematyczne działania sprzyjają znajdowaniu trafnych rozwiązań problemów. Przedsiębiorca powinien starać się uzyskać pełną informację o sytuacji decyzyjnej oraz dążyć do eliminacji niepewności.

W modelu klasycznym, gdy występuje problem podejmujący decyzję przedsiębiorca powinien:

- uzyskać pełną i dokładną informację,
- wyeliminować niepewność,
- ocenić wszystko racjonalnie i logicznie,
- podjąć decyzję optymalną dla organizacji.

Klasyczny model podejmowania decyzji obejmuje kilka podstawowych etapów działań, wykonywanych w odpowiedniej kolejności. Warunki zakładane w modelu klasycznym występują w rzeczywistości rzadko. W działaniach przedsiębiorcy występują pomyłki, a posiadane informacje są zwykle niepełne. Przedsiębiorcy też nie zawsze postępują racjonalnie i logicznie.

### **Model menedżerski**

Jest nazywany także behawioralnym lub administracyjnym. **Zakłada on, że osoby podejmujące decyzje charakteryzuje ograniczona racjonalność.** Jest to skłonność dążenia nie tyle do optymalizacji, co zadowolenia lub satysfakcji. Oznacza to, że przedsiębiorcy ograniczeni są swymi wartościami, umiejętnościami, nieświadomymi odruchami. Ograniczeni są również przez niekompletną informację i wiedzę. Można powiedzieć, że chociaż dążą do racjonalności to owa racjonalność ma wyraźne granice. Z drugiej strony można zauważyć, że

podejmujący decyzje wykazują skłonność do zadowalania się pierwszym wariantem, który spełnia zakładany przez nich minimalny standard wystarczalności.

## **ETAPY PROCESU DECYZYJNEGO**

Proces decyzyjny obejmuje 3 etapy:

- 1) wystąpienie problemu, który wymaga dokonania diagnozy, wielostronnej oceny możliwych rozwiązań,
- 2) określenie wariantów – według ustalonych kryteriów wyboru dokonuje się oceny wskazanych wariantów,
- 3) podjęcie decyzji – i jej wdrożenie do działania.

Proces decyzyjny można rozpatrywać z różnych punktów widzenia: systemowego lub efektywności podejmowanych decyzji.

### **Proces decyzyjny, z punktu widzenia efektywności działania obejmuje:**

- proces rozwiązywania sytuacji decyzyjnej,
- wybór przez decydenta sposobu działania zmierzającego do określonego celu,
- sposób wyboru działania jako rozstrzygnięcie określonego problemu.

### **Proces decyzyjny jest także określany z punktu widzenia systemowego, jako:**

- zbiór operacji pomiędzy początkiem a końcem rozwiązania problemu,
- przetwarzanie informacji w określonym porządku,
- proces w świecie abstraktu, odwzorowujący potrzeby praktyczne przedsiębiorcy.

**Teoria decyzji** zajmuje się sytuacją problemową ([problemem decyzyjnym](#)), w której podmiot ([decydent](#) – przedsiębiorca), staje przed koniecznością wyboru jednego z **przynajmniej dwóch** wariantów działania (podjęcie [decyzji](#)).

W pierwszym etapie procesu decyzyjnego należy ustalić [cel](#) i [warunki ograniczające decyzję](#), w rezultacie buduje się zbiór [decyzji dopuszczalnych](#).

W kolejnym etapie wyodrębniamy wszystkie istotne [kryteria oceny decyzji](#) i dokonujemy oceny każdej decyzji na podstawie określonych kryteriów.

Następnie budujemy [model decyzyjny](#), czyli sposób wyboru [decyzji optymalnej](#) lub wystarczającej.

**Ze względu na zakres posiadanych informacji, możemy podzielić problemy decyzyjne i podejmowane decyzje na trzy grupy:**

- **decyzje podejmowane w warunkach [pewności](#)** – każda decyzja pociąga za sobą określone, znane konsekwencje,
- **decyzje podejmowane w warunkach [ryzyka](#)** – każda decyzja pociąga za sobą więcej niż jedną konsekwencję, znamy zbiór możliwych konsekwencji i prawdopodobieństwo ich wystąpienia,
- **decyzje podejmowane w warunkach [niepewności](#)** – nie znamy prawdopodobieństwa wystąpienia konsekwencji danej decyzji.

**Podstawowe pojęcia związane z teorią decyzji:**

- [sytuacja decyzyjna](#) - oznacza zbiór wszystkich czynników, mających wpływ na podjęcie decyzji przez decydenta w procesie decyzyjnym. Czynniki te można podzielić na:
  - niezależne od decydenta,
  - zależne od decydenta,
- [problem decyzyjny](#) - to pytanie sformułowane w systemie formalnym, na które możliwe są odpowiedzi: tak i nie. Przykładowo problem wyboru formy prawnej działalności gospodarczej: wpis do ewidencji lub założenie spółki z o.o.,
- [model decyzyjny](#) - jest konstrukcją formalną, odwzorowującą istotne cechy rzeczywistej sytuacji decyzyjnej. Model taki może być sformułowany w różnej postaci, np. matematycznej (wzór matematyczny),
- [decydent](#) - to pojęcie z zakresu teorii decyzji, oznaczające podmiot procesu decyzyjnego, czyli podmiot dokonujący wyboru ostatecznego wariantu decyzji. Decydemtem może być:
  - człowiek - np. my, kiedy zastanawiamy się w sklepie jaki prezent kupić,

- grupa osób - np. rada miasta,
- maszyna - np. sterownik ustalający optymalną temperaturę w piecu hutniczym,
- [decyzja](#) - postanowienie będące wynikiem dokonania wyboru,
- [przestrzeń decyzyjna](#) - decyzje i wszystkie możliwe decyzje (tzn. alternatywy) tworzą przestrzeń decyzyjną. Podzbiorem przestrzeni decyzyjnej są decyzje dopuszczalne, czyli te decyzje, które zostały dopuszczone przez warunki ograniczające decyzję,
- [kryterium oceny decyzji](#) - oznacza przyporządkowanie każdej dopuszczalnej decyzji, ilościowej lub jakościowej oceny korzyści, wynikających z podjęcia takiej decyzji. Często kryterium oceny nazywane jest celem decyzji,
- [decyzja dopuszczalna](#) – to taka decyzja, która spełnia wszystkie warunki ograniczające decyzję. Zbiór wszystkich takich decyzji nazywamy zbiorem decyzji dopuszczalnych,
- [decyzja optymalna](#) – decyzja, która jest decyzją dopuszczalną i jednocześnie jest najlepsza z punktu widzenia kryteriów oceny decyzji. Zbiór wszystkich takich decyzji nazywamy zbiorem decyzji optymalnych,
- [warunek ograniczający decyzję](#) - warunek taki ogranicza przestrzeń decyzyjną do pewnego podzbioru decyzji. Po uwzględnieniu wszystkich warunków ograniczających otrzymujemy zbiór decyzji dopuszczalnych. Warunki ograniczające mogą być sformułowane w taki sposób, że zbiór decyzji dopuszczalnych jest zbiorem pustym. W takim wypadku niemożliwy jest wybór decyzji optymalnej, decydent musi albo zaniechać podjęcia decyzji (co często samo w sobie jest już jakąś decyzją) lub też szukać rozwiązania poza zbiorem decyzji dopuszczalnych, czyli de facto przeformułować problem decyzyjny. Warunki ograniczające można podzielić ze względu na ich wpływ na zbiór decyzji optymalnych na:
  - warunki sztywne - usunięcie warunku powoduje zmianę zbioru decyzji optymalnych,
  - warunki luźne - usunięcie warunku nie powoduje zmiany zbioru decyzji optymalnych,
- [pewność](#) - sytuacja, w której wybranie danego wariantu na pewno pociąga za sobą określone, znane konsekwencje,
- [ryzyko](#) - miara/ocena zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń od nas niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej, ryzyko jest wskaźnikiem stanu lub zdarzenia, które

może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować,

- [niepewność](#) - oznacza sytuację, w której wybranie danego wariantu pociąga za sobą możliwości wystąpienia różnych konsekwencji, nie znamy jednak prawdopodobieństw wystąpienia różnych możliwości.

Teoria decyzji w zasadzie nie jest jednolitą dziedziną nauki, jest to raczej zbiór metod wypracowanych przez różne dziedziny. Dokonując przeglądu metod i kierunków rozwoju teorii decyzji, nie należy zapominać o interdyscyplinarnym charakterze tego zagadnienia. Zastosowanie na przykład metod [programowania liniowego](#), nie powinno przesłaniać psychologicznych i socjologicznych aspektów procesu decyzyjnego. Takie właśnie połączenie pozornie odległych dziedzin spowodowało w ostatnich latach gwałtowny rozwój różnych technik wspomaganie decyzji.

### **Podejście normatywne**

W podejściu normatywnym dążymy do wyznaczenia optymalnej decyzji dla danego problemu decyzyjnego. Jeśli decyzja jest podejmowana w warunkach pewności, mówimy o **deterministycznych** metodach teorii decyzji, natomiast niepewnością i ryzykiem zajmują się metody **niedeterministyczne**.

Większość metod zakłada, że idealny decydent działa w środowisku, w którym nie ma konkurentów, którzy mogliby wpłynąć na wynik decyzji lub stany natury. Takie rozważania są przedmiotem [teorii gier](#).

W przypadku, gdy znamy wszystkie możliwe konsekwencje wariantów decyzyjnych, wybór wariantu optymalnego sprowadza się do wyboru decyzji przynoszącej największe korzyści dla przedsiębiorcy. W prostych przypadkach wybór wariantu jest prosty, jeśli [problem decyzyjny](#) przyjmuje bardziej skomplikowaną postać, wykorzystuje się dział matematyki zwany [badaniami operacyjnymi](#). Procesy decyzyjne sprowadzają się do wyboru jednego z możliwych wariantów działania.

### **Najważniejsze decyzje każdego przedsiębiorcy dotyczą:**

- ustalenia celów organizacyjnych (strategicznych, długofalowych, cząstkowych, krótkoterminowych),

- wyboru działań i środków niezbędnych do realizacji obranych celów,
- pozyskania odpowiednich ludzi i kierowania ich zachowaniami.

Pierwszym elementem procesu decyzyjnego jest sytuacja decyzyjna. **Sytuacje decyzyjne mogą mieć charakter:**

- a) rutynowy - problemy pojawiają się z przewidywalną regularnością,
- b) nierutynowy - klasyfikuje się je wg kryteriów przewidywalności wystąpienia problemów, ryzyka organizacyjnego i dysponowanego czasu na podjęcie decyzji.

**Decyzje mogą być podejmowane w różnych sytuacjach, które przedsiębiorca może lub nie może przewidzieć. W tym zakresie wyróżniamy:**

- sytuację kryzysową - nieprzewidywalną, bardzo ryzykowną, o ograniczonym czasie działania,
- sytuację innowacyjną - nieprzewidywalną, bardzo ryzykowną, o nielimitowanym czasie działania,
- sytuację inercyjną - nieprzewidywalną, o niskim ryzyku, nieograniczonym czasie działania,
- sytuację refleksyjną - przewidywalną, o wysokim ryzyku, ograniczonym czasie działania,
- sytuację deliberacyjną - przewidywalną, o wysokim ryzyku, nieograniczonym czasie działania.

## **PROCES DECYZYJNY**

**Proces podejmowania decyzji przebiega w określonym kontekście wyznaczonym przez:**

- siłę władzy, wiedzy, uznawane wartości i cechy osobowości decydenta,
- zmienne sytuacyjne,
- poziom społecznej akceptacji efektów.

### **Etapy procesu podejmowania decyzji**

1. **Diagnoza** - etap analizy problemu, w tym rozpoznanie, charakterystyka sytuacji, analiza i opis problemu, zdefiniowanie obszaru problemu, zebranie informacji, ustalenie przyczyn powstania problemu.

Problemy wymagające rozwiązania mogą być:

- powtarzalne lub precedensowe,
- przewidywalne lub nieprzewidywalne,
- proste lub o różnym stopniu złożoności,
- dewiacyjne lub funkcjonalne (rozstrzygnięcie problemu sprzyja rozwojowi organizacji).

Charakter problemu implikuje przyjęcie stylu działania, postaw. Parametry postaw:

- poziom aktywności wobec problemu – aktywność lub bierność przedsiębiorcy,
- stopień otwartości poznawczej – sposoby innowacyjne, elastyczne, konserwatywne.

2. **Warianty** - etap poszukiwania alternatywnych rozwiązań, opracowanie, identyfikowanie wszelkich możliwych wariantów rozwiązania sytuacji, opracowanie możliwych rozwiązań pod kątem ustalonych kryteriów.

3. **Etap oceny możliwości działania** – tzn. które ze wskazanych rozwiązań są możliwe do implementacji w danym środowisku organizacyjnym. W tej fazie należy ponadto skalkulować przewidywane konsekwencje alternatywnych działań, dokonać oceny wystąpienia możliwych ryzyk.

4. **Etap wyboru rozwiązania** – określenie kryteriów korzyści (osobiste, organizacji), funkcji celu (opłacalność ekonomiczna, szybkość osiągnięcia celu, skuteczność).

Kryteria wyboru dotyczą zasady racjonalności, która przyjmuje formę:

- racjonalności formalnej (środki i sposoby),
- racjonalności rzeczowej (okoliczności),
- racjonalności merytorycznej (zasadność potrzeby działania),
- racjonalności substancjonalnej (cel).

5. **Etap implementacji decyzji** – wykonanie dyrektyw na konkretne działania. Można mówić o implementacji:

- odwzorowanej – typowa dla scentralizowanych organizacji, ścisłe przestrzeganie ustaleń decydenta,
- sytuacyjnej – zgodna z podjętą decyzją oraz danym kontekstem sytuacyjnym,
- nieskutecznej – wykonanie decyzji jest sprzeczne z ustaleniami decydenta.

6. **Etap obserwowania i ewaluacji rezultatów** – badanie zgodności skutków podjętych decyzji z celami organizacji, monitorowanie realizacji, analiza skutków, analiza odchyłeń, standaryzacja rozwiązań.

## **OGRANICZENIA W PROCESIE DECYZYJNYM**

Ograniczenia wyboru optymalnej decyzji wynikają z:



- niepełnego dostępu do informacji, co w znacznym stopniu podnosi poziom ryzyka decyzyjnego,
- jednostkowych możliwości poznania, zakres poznawczy człowieka jest ograniczony,
- cech osobowościowych decydentów, takich jak:
  - \* zdolność postrzegania,
  - \* umiejętności analityczne,
  - \*skłonność do ulegania naciskom,
  - \* nadmierna pewność siebie i skłonność do ryzyka.

Cechy osobowościowe są szczególnie widoczne, gdy sytuacja jest jakościowo nowa, złożona, niejasna, kryzysowa, gdy występuje:

- złożoność uwarunkowań sytuacji decyzyjnych,
- sprzeczność interesów osób pełniących role decyzyjne.

W organizacjach nie zawsze występuje zgoda co do interpretacji problemu decyzyjnego oraz metod jego rozwiązywania. Z tego punktu widzenia można wyróżnić następujące modele procesu decyzyjnego:

- 1) racjonalny – jest zgoda co do działań w celu rozwiązania problemu,
- 2) prób i błędów – wspólne postrzeganie problemu, różna ocena opcji jego rozwiązania,
- 3) koalicji – sprzeczności prowadzą do poszukiwania rozwiązań godzących różne interesy,
- 4) konfliktowy – decydent podejmuje decyzję w sytuacji istniejących rozbieżności dotyczących zarówno charakteru problemu jak i metod jego rozwiązywania.

### **Ograniczenia racjonalnych decyzji:**

#### 1. Przyczyny subiektywne:

- a. Osobowościowe – system wartości decydenta,
- b. Moralne – system wartości akceptowany społecznie,
- c. Psychiczne – ograniczenia poznawcze.

#### 2. Przyczyny obiektywne:

- a. Bariera zasobowa – niedostateczna wielkość zasobów know how,
- b. Bariera informacyjna - niedostateczna wielkość zasobów informacyjnych,

- c. Bariera poznawcza – poziom wiedzy przedsiębiorcy,
- d. Bariera społeczna – stereotypy, wygląd, płeć,
- e. Bariera motywacyjna – niedobre sposoby motywacji,
- f. Bariera organizacyjna i strukturalna – brak organizacji,
- g. Bariera konkurencyjna – zbyt wysokie parametry jakości,
- h. Bariera biurokratyczna – zezwolenia, koncesje.

### **BIBLIOGRAFIA:**

- Machaczka J., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo AE, Kraków 1999
- Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1996
- Krupski R., Element zarządzania strategicznego, Wrocław 1996
- Siedlecka U., Prognozowanie ostrzegawcze w gospodarce, PWE, Warszawa 1996
- Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999
- Baranowska M., Potęga technologii informatycznych-poradnik sztuki przetrwania, Warszawa 2007
- Szyjewski Z., Zarządzanie projektami informatycznymi, Placet, Warszawa 2001
- Alan R., Hurtownie danych i systemy informacji gospodarczych, Kraków 2002
- Barczyk B., Bartusik K., Wybór strategii działania przedsiębiorstwa, .....
- Famielec J., Strategie rozwoju przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1997
- Famielec J., Strategie rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych, Akademia Ekonomiczna w Krakowie 1991
- Filar E., Skrzypek J., Biznes plan, Poltex, Warszawa 1996
- Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996