

25. SKUTECZNE PODEJMOWANIE DECYZYJI



25.1. Decyzja jako element działań kierowniczych

Życie każdego człowieka jest sumą decyzji, które podejmuje. Jeżeli podjęte decyzje są dobre, to człowiekowi lepiej się wiedzie. Nauką prakseologiczną, która zajmuje się procesem podejmowania decyzji, jest teoria decyzji. Decyzja to aktywność naszego umysłu, kiedy się „bijemy z myślami: co dalej”? **Decyzja jest dla działania tym, czym oddech dla człowieka – daje życie.** Dlatego w dyskusji na temat działania, podejmowanie decyzji wymaga szczególnego potraktowania. Na jej temat napisano wiele książek, biorąc pod uwagę różne aspekty i różne potrzeby czytelników. **Podejmowanie decyzji** jest bowiem zadaniem szczególnym, zwłaszcza w przypadku kierowników w organizacji – decydowanie stanowi o istocie pracy kierownika [77].

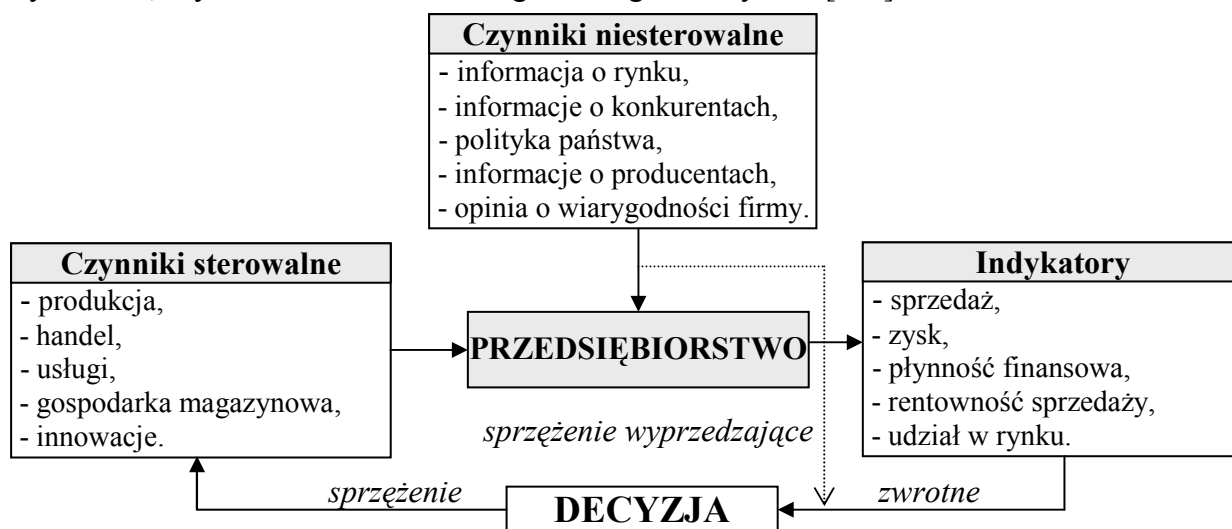
„Podejmowanie decyzji to wybór jednej z co najmniej dwu możliwości, dwu rozwiązań (wariantów, dróg, czy kierunków postępowania, pożądanym z punktu widzenia interesu (potrzeb) systemu, w ramach którego wybór ten jest dokonywany.” [133]

Pod wieloma względami biznes to zestaw decyzji powiązanych ze sobą, wprowadzaniem ich w życie oraz innymi działaniami. Decyzje nadają rytm i kierunek; reszta to tylko nadążanie [99]. Decyzje podejmuje ten, który ma władzę podejmowania decyzji, czyli czymś kieruje, niezależnie od tego, jak go się nazywa: decydent, kierownik, menedżer, szef. Władza ta wynika z przyznanych uprawnień. Kierownik ma uprawnienia formalne, wynikające z zajmowanego stanowiska i dające mu prawo do wydawania, kontrolowania i egzekwowania poleceń. Oprócz nich, do podjęcia decyzji potrzebne są informacje oraz chęci – rys. 41 [32]



Rys. 41. Elementy konieczne do podejmowania decyzji kierowniczych [32]

Decyzja jest przeróbką informacji uzyskanych w wyniku analizy i syntezy określonych danych. W przedsiębiorstwie decyzja kierownicza jest zwykle efektem podejmowania działań korekcyjnych (naprawa) lub zapobiegawczych (profilaktyka) w procesie działania, po przeanalizowaniu indykatorów, czyli wskaźników wczesnego ostrzegania – rys. 42 [139].



Rys. 42. Model zarządzania przedsiębiorstwem [139]

25.2. Proces decyzyjny

Proces decyzyjny lub podejmowanie decyzji, to pojęcie występujące we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej. Jego podstawowe składowe to kryteria wyboru i alternatywy. Decyzja stanowi wybór między różnymi alternatywami. Socjolog organizacji J. D. Thompson zaproponował następującą typologię organizacyjnych decyzji – strategii podejmowania decyzji [82]:

1. **Wybór przez obliczenia** – w tym przypadku mamy do czynienia z podwójną pewnością (odnośnie do związku przyczynowo-skutkowego i preferencji dotyczących wyników), dzięki czemu decyzja jest oczywista i nie rodzi żadnych konfliktów;
2. **Wybór przez osąd** – tutaj preferencje są jasne, ale związek przyczynowo-skutkowy jest niepewny i zachodzi potrzeba dokonania oceny tej niepewności,
3. **Wybór przez kompromis** – w tym przypadku związek przyczynowo-skutkowy jest pewny, ale brakuje jasności czy zgody odnośnie do preferencji
4. **Wybór przez inspirację** – mamy tu do czynienia z podwójną niepewnością (odnośnie do związku przyczynowo-skutkowego i odnośnie do preferencji dotyczących wyników), wymagającą inspiracji i odwagi

Zanim stwierdzi się, że trzeba podjąć decyzje, musi zaistnieć **problem decyzyjny**, a w nim [82]:

- muszą istnieć co najmniej dwa rozwiązania (alternatywy), inaczej nie ma wyboru,
- rozwiązania te są z jakiegoś powodu ważne (decyzja rozstrzyga: „to” lub „to”),
- rozwiązania różnią się efektywnością – stopniem zaspokojenia naszych potrzeb.

Decyzje powinny być więc rezultatem racjonalnego rozwiązania problemu, oceny sytuacji będącej pochodną zebranych informacji, wiedzy człowieka oraz jego doświadczenia, wyobraźni i intuicji. Najpierw określamy sytuację i jej ograniczenia, następnie analizujemy ją i doszukujemy się jej przyczyn. W ten sposób możemy ustalić rozwiązania, z których ostatecznie wybierzemy jedno.

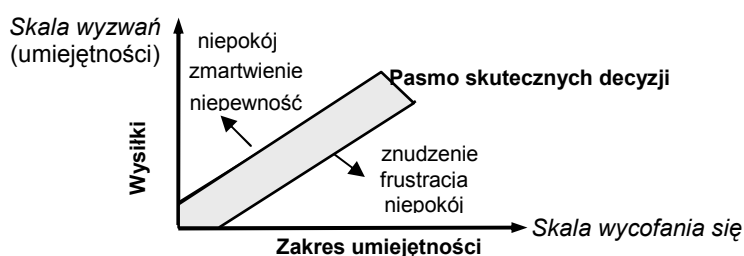
W procesie decyzyjnym możemy zatem wyróżnić umownie kilka kolejnych faz (kroków) [98]:

1. Identyfikacja sytuacji decyzyjnej (analiza problemu);
2. Sformułowanie zadania decyzyjnego (opis słowny);
3. Zbudowanie modelu decyzyjnego (opis liczbowy);
4. Wyznaczenie decyzji dopuszczalnych (optymalnych);
5. Podjęcie decyzji ostatecznej (realizacja decyzji).

Rutynowe decyzje w znacznej mierze zostały współcześnie scedowane na komputery. Trzeba tylko im podać kryterium decyzyjne. Przeciwnieństwem decyzji rutynowych są **decyzje niezaprogramowane**. Są to decyzje nieprzewidywalne, dotyczące nowatorskich zadań i bez określonej struktury. Zależą w znacznej mierze od intuicji – „wycucia” sytuacji, w której nie ma jasno określonego modelu decyzyjnego. Zwykle w takich sytuacjach jesteśmy przeciążeni poznawczo i najczęściej podejmujemy decyzję, bo „*chcemy mieć to z głowy*”, dlatego, że:

„Przedmiotem optymalizacji w procesie decyzyjnym jest użyteczność psychologiczna, a nie jakaś inna”. [51]

Aby decyzja była skuteczna, musi być w zakresie umiejętności i wyzwań decydenta – rys. 43 [76].



Rys. 43. Uwarunkowania procesu decyzyjnego [76]

25.3. Model decyzyjny

Kwestie decyzyjne zawsze zawierają dwie główne płaszczyzny [73] :

- 1) przekonania decydenta nt. związków przyczynowo-skutkowych w danym problemie;
- 2) jego preferencji w odniesieniu do możliwych wyników.

Są to **podstawowe zmienne decyzyjne**. Różne strategie podejmowania decyzji są odpowiednie po wzięciu pod uwagę stanu tych dwóch zmiennych. Sformułowanie problemu decyzyjnego to pierwszy krok do zbudowania modelu decyzyjnego, czyli teoretycznego odwzorowania wycinka rzeczywistości, które w sposób syntetyczny wiąże zmienne decyzyjne. Model taki powinien umożliwiać określenie zbioru decyzji optymalnych [51]. Zbudowanie takiego modelu, dobrze reprezentującego sytuację rzeczywistą, to zadanie wymagające dużej wiedzy, pracy i sporych umiejętności. Choć nie wszystkie modele decyzyjne są skomplikowane, to jednak wszystkie wymagają matematycznych zdolności [76].

Ze względu na posiadane informacje, możemy podzielić problemy decyzyjne na trzy grupy [45]:

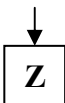



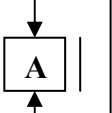
1. **Decyzja podejmowana w warunkach pewności** – *każda decyzja pociąga za sobą określone, znane konsekwencje;*
2. **Decyzja podejmowana w warunkach ryzyka** – *każda decyzja pociąga za sobą więcej niż jedną konsekwencję, ale znamy ich zbiór oraz prawdopodobieństwa wystąpienia;*
3. **Decyzja podejmowana w warunkach niepewności** – *nie znamy prawdopodobieństw wystąpienia konsekwencji danej decyzji.*

Jeśli decyzja jest podejmowana w warunkach pewności, mówimy o deterministycznych metodach **teorii decyzji**, natomiast niepewnością i ryzykiem zajmują się metody probabilistyczne.

Niezależnie jednak od bardzo dużej liczby przypadków zróżnicowanych problemów decyzyjnych, można poprawić swoje umiejętności poprzez poznanie i stosowanie ogólnego modelu decyzyjnego, bowiem: **ogólnego rozwiązania wymagają wszystkie problemy poza wyjątkowymi** [72].

Trzeba więc poznać powtarzające się zasady postępowania – jakąś regułę, strategię, metodę, czyli to, co jest istotą prakseologii. Gdy tylko znajdzie się właściwą zasadę (do wszystkich objawów tej samej sytuacji ogólnej) możemy podchodzić do problemu pragmatycznie, tj. dostosować regułę do konkretnych okoliczności. Jednakże przypadki wyjątkowe trzeba traktować indywidualnie. Nie da się tworzyć reguł dla wyjątków – te jednak (na szczęście) zdarzają się stosunkowo rzadko.

Decyzje, czegokolwiek one nie dotyczą, łączą więc pewne sposoby prowadzące do skuteczności. Racjonalność przy podejmowaniu decyzji polega na wyodrębnieniu informacji istotnych dla decyzji i na ustaleniu, jak je połączyć, aby dojść do właściwej konkluzji [98]. Opierając się na wskazaniach P. Druckera [32], model **skutecznego procesu podejmowania decyzji** obejmuje 5 elementów, które można opisać akronimem **ZGODA**:

- 1  **Z** *Uświadomienie sobie, że na ogół problem jest natury ogólnej i można go rozwiązać jedynie taką decyzją, która wynika z jakiejś reguły, jakiejś zasady (Z).*
- 2  **G** *Zdefiniowanie szczególnych warunków, którym rozwiązanie problemu musi sprostać, tj. ustalenie warunków brzegowych – granic (G).*
- 3  **O** *Obmyślanie, co jest słuszne, tj. jakie rozwiązanie spełnia wszystkie owe szczególne warunki, zanim poświęci się uwagę kompromisom, zabiegom przystosowawczym i ustępstwom, niezbędnym do tego, aby decyzja została przyjęta (O).*
- 4  **D** *Wprowadzenie decyzji w życie, czyli wbudowanie działań uruchamiających (D).*
- 5  **A** *Akceptacja rozwiązania, czyli sprzężenie zwrotne, które pozwala sprawdzić trafność i efektywność decyzji w świetle aktualnych wydarzeń i sytuacji czasowej (A).*

25.4. Prakseologiczne reguły decyzyjne

W przypadku, gdy znamy wszystkie możliwe konsekwencje wariantów decyzyjnych, wybór wariantu optymalnego sprowadza się do wyboru decyzji przynoszącej największe korzyści. W prostych przypadkach wybór wariantu jest trywialny, jeśli problem decyzyjny przyjmuje bardziej skomplikowaną postać, wykorzystuje się dział matematyki zwany badaniami operacyjnymi [45].

Typy sytuacji, w których decyzje wymagają zastosowania odmiennych strategii [72]:

1. W przypadku, gdy istnieje pewność zarówno co do przyczyn jak i preferencji wyników, należy zastosować strategię obliczeniową. Jej wynikiem jest decyzja zaprogramowana;
2. W przypadku, gdy preferencje wyników są wyraźne, ale związki przyczynowo-skutkowe są niepewne, należy posłużyć się strategią rozsądkową. Jej wynikiem jest decyzja zaplanowana – uwzględniająca nieprzewidziane wypadki,
3. W przypadku, gdy istnieje pewność co do związku przyczynowo-skutkowego, ale brak jasności w odniesieniu do preferencji wyników, sytuacja wymaga strategii kompromisowej, jej wynikiem jest decyzja kompromisowa,
4. W przypadku, gdy istnieje niepewność zarówno co do związków przyczynowo-skutkowych, jak i preferencji wyników, sytuacja wymaga skupienia się na wyższym poziomie wartości i wizji (inspiracji) oraz dokonania porównania z zewnętrznymi punktami odniesienia (innymi osobami, które kiedyś były w podobnym położeniu). Jej wynikiem jest dynamiczna decyzja powstała dzięki wzajemnemu dopasowaniu.

Model matematyczny rozwiązuje problem wyboru jednej z alternatyw. W tych przypadkach, kiedy nie ma takiego modelu, można i celowe jest posługiwać się **ogólnymi regułami**, które zaleca prakseologia – jako najbardziej właściwe postępowanie przy dążeniu do skutecznego podejmowania decyzji. Są to reguły podane w tabelicy 2 [139]:

Tabl.2. Prakseologiczne reguły podejmowania decyzji kierowniczych [139]

Reguła pierwsza	Dostosuj swe działania do złożoności sytuacji problemowej
Reguła druga	Skieruj swoje działania na wielkości aktywne i krytyczne
Reguła trzecia	Unikaj niekontrolowanego wzrostu
Reguła czwarta	Wykorzystuj własną dynamikę w celu osiągnięcia efektu synergicznego
Reguła piąta	Szukaj harmonijnej równowagi między stabilizacją a zmianą
Reguła szоста	Popieraj autonomię mniejszych części
Reguła siódma	Rozwiązując każdy problem, zwiększaj zdolność do uczenia się i rozwoju.

Powyższe reguły mają znaczenie przy próbach intelektualnego (racjonalnego) „opanowania” problemu decyzyjnego, przy poszukiwaniu sposobów wkroczenia w sytuację problemową. Zatem:

1. **Należy starać się wybierać najlepszą możliwość**; a nie np. którąkolwiek, jakąś przypadkową.
2. **Dążyć trzeba do celów właściwych (istotnych), a nie do „zastępczych”**. Wobec powyższego, powinno się najpierw wybierać cel (oczekiwany wynik), i dopiero wtedy metodę dążenia do niego oraz cele pośrednie, a nie np. zastępować właściwy cel przez metodę dążenia do tego celu („*robię tak – bo łatwiej*”), lub przez cele pośrednie („*później będę się o to martwić*”).
3. **Trzeba wybierać najlepszą z wielu możliwości**; etapy jej szukania polegają na tym, że: należy znaleźć różne możliwości („*wszystkie sensowne*”), które są możliwe do wybrania, obiektywnie je ocenić, a następnie wybrać najlepszą z nich.
4. **Przy wybieraniu jednej z wielu możliwości (np. działań):**
 - b) Jeśli wiadomo, która z możliwości jest najlepsza (można dokładnie przewidzieć skutki każdej z nich), to powinna zostać wybrana możliwość z najlepszym wynikiem.
 - c) Jeśli nie wiadomo, która możliwość jest najlepsza, to należy użyć metody selekcji i zasady roztropności, która mówi, że [12]:

„Wybieraj zawsze to, co ci podpowiada twój umysł”.