

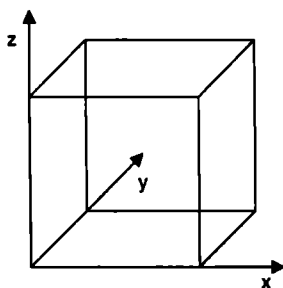
Marzena Jankowska-Mihułowicz

Politechnika Rzeszowska

WPŁYW SYTUACJI DECYZYJNEJ NA PRZEBIEG PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH

1. Wstęp

W ramach teorii podejmowania decyzji został opracowany racjonalny model podejmowania decyzji przedstawiający następujące etapy (fazy) powiązane zależnościami przyczynowo-skutkowymi: zdefiniowanie problemu decyzyjnego, opracowanie wariantów rozwiązania problemu, ocenę wariantów rozwiązania problemu i wybór najlepszego oraz wdrożenie decyzji, monitorowanie jej realizacji i ocena jej trafności. Model ten stanowi metodologiczną pomoc dla menedżerów podejmujących skomplikowane decyzje, jakimi są decyzje strategiczne. Przebieg procesu podejmowania decyzji strategicznych powinien być adekwatny do charakteru sytuacji decyzyjnej. J. Kozielecki definiuje sytuację decyzyjną jako „układ zewnętrznych w stosunku do podejmującego decyzję stanów rzeczy lub zmian w tych stanach, które wywołują potrzebę podjęcia decyzji i towarzyszą procesowi jej podejmowania” (cyt. za: [9, s. 520]). Wzorując się na koncepcji środowiska R.A. Howarda, sytuację decyzyjną można przedstawić jako trójwymiarową przestrzeń, o następujących wymiarach (cyt. za [9]): x – stopień niepewności sytuacji, y – stopień dynamiki sytuacji, z – stopień złożoności sytuacji (rys. 1).



Rys. 1. Środowisko jako przestrzeń trójwymiarowa według R.A. Howarda

Źródło: [9, s. 520].

Stopień niepewności sytuacji decyzyjnej (oś x na rys. 1) wzrasta (od stanu pewności, poprzez stan ryzyka, aż do niepewności) wraz z oddalaniem się od początku układu współrzędnych trójwymiarowej przestrzeni. Analogicznie zmienia się stopień dynamiki (oś y na rys. 1) – od sytuacji stałej do zmiennej (turbulentnej). Podobnie zmienia się też stopień złożoności (oś z na rys. 1) – od sytuacji prostej do złożonej. W artykule opisano poszczególne aspekty sytuacji decyzyjnej i ich wpływ na przebieg procesu podejmowania decyzji strategicznych.

2. Wymiar niepewności procesu podejmowania decyzji strategicznych

R.D. Luce i H. Raiffa zdefiniowali następujące trzy stopnie sytuacji decyzyjnej (cyt. za: [1, s. 51]):

1) pewności – wiadomo o każdym działaniu, że prowadzi ono niezmiennie do takiego, a nie innego wyniku;

2) ryzyka – każde działanie prowadzi do jakiegoś wyniku z pewnego określonego zbioru możliwych wyników, z których każdy ma przypisane prawdopodobieństwo. Zakłada się, że prawdopodobieństwa te są znane decydentowi;

3) niepewności – jeden z dwóch sposobów działania lub obydwu mają jako swe następstwa zbiór określonych możliwych wyników, których prawdopodobieństwa są zupełnie nieznane lub nawet mówienie o ich prawdopodobieństwach nie ma sensu.

Decydentom szczebla strategicznego towarzyszy sytuacja niepewności, nazywana też nie oznaczoną sytuacją działania. Pojawia się ona w obliczu problemów wysoce probabilistycznych. Podobnie jak w sytuacji ryzyka, menedżer przed podjęciem decyzji jest zdolny do określenia celu swoich działań oraz istnieje ograniczona liczba sposobów osiągnięcia tego celu. Decydent nie jest jednak w stanie określić wszystkich możliwych wariantów działania ani prawdopodobieństwa skutków poszczególnych wariantów, gdyż zasób posiadanych przez niego użytecznych informacji jest mniejszy niż w sytuacji ryzyka – luka informacyjna jest duża. W sytuacji niepewności, menedżer nie zna metody dojścia do celu [23, s. 102]; problem ma wiele aspektów różnorodnych (por. [12, s. 37]) i nowych (bez precedensu). Skrajną postacią problemów wysoce probabilistycznych są problemy indeterministyczne, którym towarzyszy skrajnie niepewna sytuacja. Proces podejmowania decyzji strategicznych jest nie ustrukturalizowany (tab. 1), a więc menedżer tworzy dynamicznie jego algorytm (opierając się na racjonalnym modelu podejmowania decyzji), rozpoznając nową sytuację i ucząc się jej wpływu na funkcjonowanie organizacji i otoczenia.

Tabela 1. Podział procesów podejmowania decyzji ze względu na ich powtarzalność

Procesy podejmowania decyzji	
ustrukturalizowane	nie ustrukturalizowane
zestrukturalizowane	nie zestrukturalizowane
algorytmowalne	niealgorytmowalne
programowalne	nieprogramowalne
programowane	nie programowane
zaprogramowane	nie zaprogramowane
powtarzalne	niepowtarzalne (incydentalne)
Dotyczą problemów powtarzających się co jakiś czas, rutynowych. Podejmując decyzje powtarzalne, menedżer znajduje wsparcie w procedurach decyzyjnych.	Dotyczą niepowtarzalnych procesów, występujących incydentalnie. Zwykle podejmuje się je tylko raz, bo dotyczą problemów wyjątkowych, specjalnych, o szczególnym znaczeniu dla organizacji, takich jak problemy celowościowe.
Menedżer wie, jak zbierać informacje, i posiada informacje zwrotne o skutkach analogicznych procesów decyzyjnych z przeszłości	Menedżer nie dysponuje procedurą decyzyjną i może nie mieć doświadczenia w zbieraniu informacji. Nie posiada informacji zwrotnych o skutkach analogicznych procesów decyzyjnych z przeszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, s. 56; 19, s. 93; 24, s. 187; 26, s. 245].

Niepewność w podejmowaniu decyzji strategicznych powoduje wiele czynników pochodzących z makrootoczenia, mikrootoczenia oraz z wnętrza organizacji. Często wymienianym czynnikiem destabilizacji makrootoczenia jest ryzyko geopolityczne, czyli możliwość ukazania się niespodziewanej informacji dotyczącej sytuacji międzynarodowej [25]. Jego przyczyny to np.: akty terroryzmu, zagrożenie wybuchem epidemii ptasiej grypy oraz innych chorób odzwierzęcych, zaburzenia w dostawie gazu z rosyjskiego Gazpromu [20, s. 31] do Europy czy kryzysy naftowe. Wydarzenia powodujące ryzyko geopolityczne stwarzają sytuacje trudne i nie uporządkowane (tzw. *messy situations*), które destabilizują otoczenie międzynarodowe, polityczno-prawne, społeczne i ekonomiczne. Są one trudne do przewidzenia i mogą mieć poważne skutki dla gospodarki państw i dla organizacji (których dotyczą bezpośrednio lub pośrednio). W przeciwieństwie do *messy situations* w makrootoczeniu występują także trendy, czyli zjawiska o określonym kierunku, dla których prawdopodobieństwo kontynuacji w przyjętym horyzoncie planistycznym jest bardzo duże [16, s. 49]. Brak wiedzy menedżera o trendach w makrootoczeniu zwiększa ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Obecnie wyodrębnia się następujące główne trendy w makrootoczeniu: rozwój i upowszechnianie nowoczesnej techniki i technologii, zwłaszcza informacyjnej i telekomunikacyjnej (w zakresie otoczenia technicznego i technologicznego); starzenie się społeczeństwa w większości krajów UE i w USA i spadek liczby osób czynnych zawodowo w dojrzałym wieku [8, s. 71-73] (w zakresie otoczenia demograficznego); zmiana stylu życia ludzi, wzrost mobilności, wzrost aktywności zawo-

dowej kobiet, zmniejszenie rodzin [11, s. 6-9], „kalifornizacja potrzeb” [13, s. 45] – uniformizacja potrzeb ludzi wszystkich kontynentów, będąca następstwem globalizacji (w zakresie otoczenia społecznego); unifikacja norm prawnych i standardów rynkowych państw UE oraz liberalizacja handlu światowego i deregulacja – oznaczające znoszenie zakazów, barier prawnych, celnych oraz zmniejszenie interwencjonizmu państwowego (w zakresie otoczenia polityczno-prawnego i międzynarodowego); ocieplanie się klimatu (w zakresie otoczenia przyrodniczego, naturalnego).

W mikrootoczeniu (otoczeniu bezpośrednim organizacji), występują tendencje powodujące niepewność, takie jak: nasilenie konkurencji, wzrost wymagań klientów, duże nasycenie rynku, rosnący wpływ tzw. *stakeholders*, czyli interesariuszy, grup interesu (związków zawodowych, akcjonariuszy i regulatorów: np. organizacji ekologicznych), wzrost dynamiki architektury biznesu wskutek coraz powszechniejszych aliansów strategicznych, fuzji, przejęć, dezinvestycji oraz działań outsourcingowych i insourcingowych. W przypadku organizacji gospodarczych ryzyko zależy od sfery działalności – mówi się o ryzyku produkcyjnym (technicznym, postępu naukowo-technicznego i rynkowym), handlowym i finansowym (bankowym i giełdowym) [15, s. 40-63]. Wzrost niepewności w procesie podejmowania decyzji strategicznych powodują najogólniej takie cechy otoczenia, jak: duże rozmiary, niejednorodność, brak wyraźnej struktury, przypadkowość powiązań między elementami, abstrakcyjność, brak określoności, brak podatności na dekompozycję, a także brak pozytywnej kooperacji między otoczeniem a organizacją i brak kontroli organizacji nad otoczeniem [27, s. 82-84].

Wewnątrz organizacji również zachodzą zmiany powodujące wzrost ryzyka w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Globalizacja sprzyja mieszanii się kultur w organizacji, a to stwarza problemy zarządzania wielokulturowością. Innymi czynnikami ryzyka są [3, s. 90-91]: presje społeczne, struktura organizacyjna, zasoby organizacji i presja czasu. Ponadto, zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne wymuszają poszukiwanie oryginalnych strategii drogą myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych mających na celu szukanie nisz rynkowych – przestrzeni strategicznej, w której nie ma konkurencji (zgodnie z filozofią „błękitnego oceanu” [18, s. 52-62]), a także strategii mających na celu uniknięcie ostrej konkurencji frontalnej (zbieżnej z filozofią „czerwonego oceanu” [18, s. 52-62]). W związku z tym rosną wymagania wobec menedżerów i pracowników, którzy z trudem godzą funkcje pełnione w życiu zawodowym i prywatnym, przez co narażeni są w coraz większym stopniu na długotrwały stres i jego negatywne skutki. Wiedza, umiejętności i zdolności ludzi są największymi wartościami w postępowej organizacji, a jednocześnie ludzie są najbardziej nieprzewidywalnym elementem organizacji.

Współwystępowanie, różnorodność i mnogość wymienionych czynników ryzyka powodują, że procesy podejmowania decyzji strategicznych przebiegają w sytuacji niepewności, a nawet skrajnej niepewności. Podejmowanie decyzji w takich warunkach odzwierciedla definicja decyzji w sensie psychologicznym: „decy-

zja jest rezultatem kilkuetapowego procesu umysłowego mającego na celu wyeliminowanie lub zawężenie niepewności” [10, s. 1100]. Im bardziej menedżer będzie odczuwał niepewność, tym więcej sprzężeń zwrotnych należy się spodziewać w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Konsekwencją tego jest wzrost liczby zdarzeń i faz w procesie decyzyjnym, co jest wyrazem braku zaufania menedżera do samego siebie (potrzeby sprawdzania siebie), spowodowanego niedostatkiem wiedzy i użytecznych informacji, a ponadto naturalną konsekwencją procesu uczenia się.

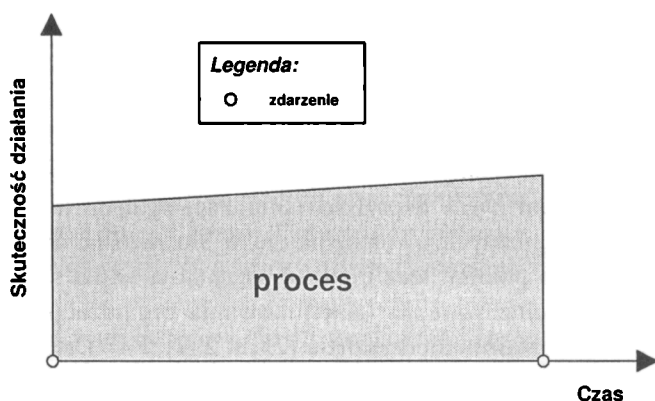
3. Wymiar dynamiki procesu podejmowania decyzji strategicznych

Dynamiczna sytuacja decyzyjna (gr. *dynamikós* – silny) to inaczej sytuacja zmienna. Zmiany zewnętrzne wymagają dostosowawczych zmian organizacyjnych. Wewnętrzną zmianę organizacyjną definiuje się jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji [14, s. 393] i jest ona uznawana za „jeden z podstawowych warunków rozwoju organizacji” [4, s. 167]. Badanie dynamicznego wymiaru procesu wymaga uwzględnienia czasu, w jakim następują zmiany. Utrudnia to badanie procesu, ponieważ czas wprowadza do opisu każdego bytu nieporządek i poczucie dysharmonii. J. Lipiec uważa, że uwzględniając czas, nie ma sensu mówić o „istotach” obiektów i o jakichkolwiek bezwzględnie stałych elementach i czynnikach, ponieważ jedne obiekty przechodzą płynnie w czasie i przestrzeni w inne obiekty. Analogicznie przebiega proces (rozumiany tu jako element bytu), który jest ciągiem zmian lub ciągiem relacji, czyli wzajemnych oddziaływań na siebie obiektów, którego cechą charakterystyczną jest „dzianie się”, i w którym „wszystko płynie” (*panta rhei*). Wpływ dynamicznej sytuacji na filozofię podejmowania decyzji strategicznych uwidacznia się w słowach H. Steina: „Podejmuj decyzje, posuwaj się do przodu, lecz nie czuj się, jakbyś wziął ślub z tym, co robisz” [2, s. 105]. Aktualne warunki funkcjonowania organizacji są niestabilne i niemożliwa jest do przewidzenia przyszłość [25, s. 257]. P.F. Drucker określił taką sytuację jako „burzliwe czasy” [6] oraz odniósł ją do początku XXI w. i przede wszystkim do krajów rozwiniętych. Burzliwe czasy są skutkiem postępującego procesu transformacji narodowej i ogólnoświatowej, który obejmuje ekonomię, modele społeczeństwa, naukę i systemy wartości [21, s. 13]. W burzliwych czasach następują zmiany ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, społeczne i polityczne oraz zmiany w poglądach filozoficznych i spojrzeniu na świat [7, s. 94-95]. W burzliwych czasach (w bardzo dynamicznym, turbulentnym otoczeniu) zmniejsza się możliwość wprowadzania zmian planowanych i zwiększa się konieczność wprowadzania zmian dostosowawczych. Menedżer powinien stale monitorować otoczenie, gdyż często i licznie występują w nim zdarzenia i procesy, które powinny być uwzględnione w procesie podejmowania decyzji strategicznych – pojawiają

się coraz nowsze (aktualniejsze) informacje, co istotnie wpływa na jakość decyzji. W dynamicznej sytuacji rośnie ryzyko, że menedżer nie zdoła znaleźć, poddać analizie i wykorzystać wszystkich informacji o zmianach. Dlatego proces podejmowania decyzji powinien być zintensyfikowany – to znaczy, wymaga od menedżera poświęcenia problemowi decyzyjnemu więcej uwagi i energii. Niezbędne może się także okazać podejmowanie licznych decyzji (dodatkowych i korygujących), a więc przeprowadzanie wielu procesów podejmowania decyzji. Wówczas granice procesów decyzyjnych zacierają się – następuje płynne przechodzenie jednych procesów w drugie.

4. Wymiar złożoności procesu podejmowania decyzji strategicznych

Na złożoność sytuacji decyzyjnej składają się: wielość aspektów lub kryteriów (atrybutów) [22, s. 289] i wielość powiązań między nimi. Złożoność sytuacji przekłada się na złożoność procesów zachodzących w danej sytuacji. Ze względu na stopień złożoności można wyróżnić procesy proste i złożone. Proces prosty składa się tylko z jednej fazy (rys. 2), w ramach której wykonuje się jeden rodzaj działań.

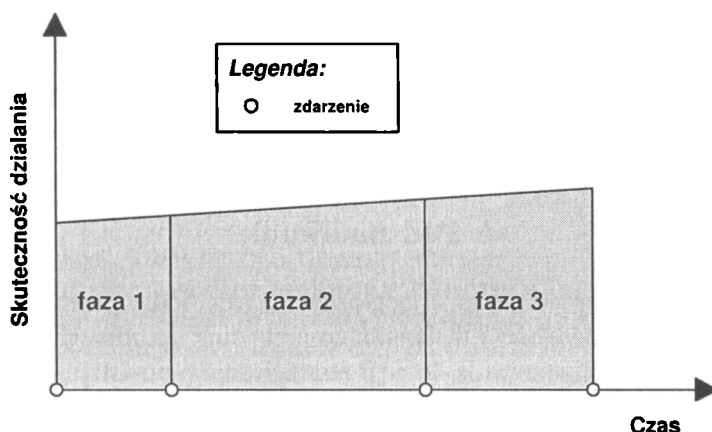


Rys. 2. Przebieg procesu prostego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [17, t. I, s. 194].

Proces złożony to taki, w którym istnieją przynajmniej dwie fazy, oddzielone od siebie przez zdarzenia (rys. 3). Jego przykładem jest wieloetapowy proces podejmowania decyzji strategicznych.

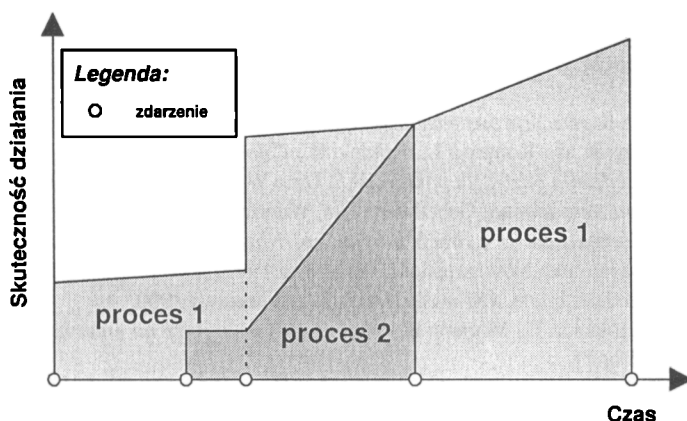
Im bardziej złożony proces, tym więcej w nim etapów (faz) i zdarzeń. Ponadto, złożoność procesu wzrasta tym bardziej, im więcej wpływa na niego odrębnych procesów. Oddziaływanie na określony proces innych procesów może doprowadzić



Rys. 3. Przebieg procesu złożonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [17, t. I, s. 194].

do zmiany jego przebiegu, lecz także do zaburzenia jego linii rozwojowej, zwanej też krzywą przebiegu procesu [17, t. II, s. 471]. Współoddziaływanie dwóch procesów może spowodować synergę i wzrost skuteczności działania w ramach jednego lub obu tych procesów (rys. 4). Może też spowodować dyssynergę i obniżenie sprawności działania w jednym lub obu procesach.



Rys. 4. Przebiegi i wzajemne oddziaływanie odrębnych procesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [17, t. I, s. 194].

Rysunek 4 może być ilustracją procesu podejmowania decyzji, który wymagał podjęcia dodatkowej decyzji, powiązanej z głównym problemem decyzyjnym. W praktyce zarządzania strategicznego niezbędne jest podejmowanie licznych, wzajemnie uwikłanych decyzji. W bardzo złożonej sytuacji trudno nawet wyod-

rębnić poszczególne składowe procesy podejmowania decyzji. Im więcej współzależnych decyzji podejmuje menedżer i im więcej występuje w nich zdarzeń i faz, tym bardziej złożony jest proces podejmowania decyzji. Wzrost złożoności sytuacji powinien przekładać się na wzrost złożoności procesu podejmowania decyzji strategicznych i wpływać na zwiększenie działań koordynacyjnych.

5. Podsumowanie

Proces podejmowania decyzji strategicznych to ten, który przebiega w sytuacji dużej niepewności, złożoności i dynamiki, co powoduje, że odbiega on od modelu. Algorytm procesu podejmowania decyzji strategicznych powstaje dynamicznie w umyśle menedżera, co sprawia, że proces ten jest nie ustrukturalizowany, a więc jego struktura jest poznana w małym stopniu. Można jednak opisać przebieg tego procesu: obejmuje więcej faz i zdarzeń niż proces modelowy, wywołuje konieczność równoczesnego przeprowadzenia dodatkowych procesów decyzyjnych, płynnie przechodzi w odrębne procesy podejmowania decyzji strategicznych i wymaga od menedżera intensywnego działania, poświęcenia szczególnej uwagi i energii.

Literatura

- [1] Ackoff R.L., *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969.
- [2] Agor W.H., *Intuicja w organizacji*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [3] Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- [4] Borkowski J., Dyrda M., Konarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
- [5] Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [6] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, AE w Krakowie, Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 1995.
- [7] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- [8] Dychtwałd K., Erickson T., Morison B., *Wysłać ideę emerytury na emeryturę*, „Personel i Zarządzanie” 2005 nr 11.
- [9] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. M. Bednarkiewicz, M. Łubczyk, E. Ługowska, J. Witecka, PWE, Warszawa 1981.
- [10] *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- [11] Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- [12] Flakiewicz W., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.
- [13] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [14] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [15] Grzybowski W., *Ryzyko i sukcesy*, UMCS, Lublin 1996.

-
- [16] Gurbiel R., Gola B., *Trendy demograficzne: klucz do zrozumienia przyszłości i wykorzystania szans rynkowych*, „Personel i Zarządzanie” 2005 nr 11.
 - [17] Ingarden R., *Spór o istnienie świata. Ontologia formalna*, t. II, PWN, Warszawa 1987.
 - [18] Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2005.
 - [19] *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004.
 - [20] Łakoma A., Serwetnyk T., *Gazprom coraz mniej wiarygodny*, „Rzeczpospolita” 2006 nr 16 (7310).
 - [21] Maciaszek Z., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Zarządzania, The Polish Open University 2005 nr 1.
 - [22] Materska M., Tyszko T., *Psychologia i poznanie*, PWE, Warszawa 1997.
 - [23] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
 - [24] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
 - [25] *Rynek kapitałowy. Raport, luty 2003*. www.bankier.pl/static/att/30000/630558_Rynekkapitałowy022003.pdf.
 - [26] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
 - [27] Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1980.

THE IMPACT OF DECISIVE SITUATION ON THE STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS

Summary

In this paper the decisive situation was characterized, which is accompanied by strategic decisions made in the organization. The impact of uncertainty, complexity and dynamic decisive situation on strategic decision making process was shown. Moreover the process was defined taking into consideration individual dimensions of decisive situation.