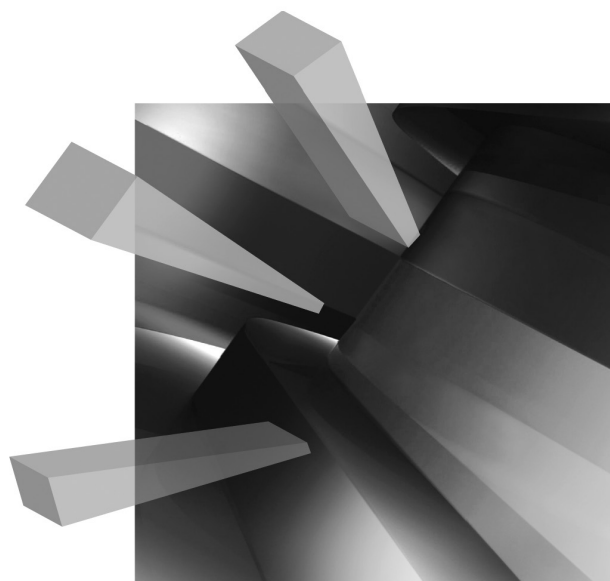


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(14)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Stanisław Chlopek , Offshoring trends and foreign direct investments in the Middle Europe and BRIC area	11
Marek Krasiński , Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami	24
Kamila Malewska , Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji	33
Katarzyna Piowar-Sulej , Formy zatrudniania uczestników projektów	46
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz , Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy	57
Maja Sajdak , Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa	69
Anna Sankowska , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej	80
Alicja Smolbik-Jęczmień , Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice	89
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk , Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami	98
Agnieszka Wołodźko-Pasala , Działania ekologiczne, wizerunek korporacyjny, percepcje i zachowania nabywców na rynku dóbr zaopatrzeniowych – badanie eksploracyjne	116
Roman Zwierzyński , Ulga podatkowa na zakup nowych technologii jako szansa dla przedsiębiorcy	135

Summaries

Stanisław Chlopek , Trendy offshoringu i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej i BRIC	23
Marek Krasiński , Applicability of Kanban methodology in project management	32
Kamila Malewska , Improving decision making process in the organization	45
Katarzyna Piowar-Sulej , Project team members' forms of employment ..	56
Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz , Territorial marketing as a tool for building of competitive advantage of communities in Barycz Valley	68
Maja Sajdak , Innovation as a crucial feature of an agile company	79
Anna Sankowska , Trust in a R&D orientated network of research institutes. The role of triggering entity	88
Alicja Smolbik-Jęczmień , Approach to work and professional career among representatives of generations X and Y – similarities and differences ...	97
Izabela Ścibiorska-Kowalczyk , Corporate Social Responsibility as a method of development of business relationship with stakeholders	115

Agnieszka Wołodźko-Pasala , Ecological activities, corporate image, perceptions and buyers' behavior on B2B market – an exploratory study	134
Roman Zwierzyński , Tax relief for the purchase of new technologies as a chance for an entrepreneur	143

Kamila Malewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DOSKONALENIE PROCESÓW DECYZYJNYCH W ORGANIZACJI

Streszczenie: Problematyka podejmowania decyzji cieszy się nielubianą popularnością. Decydenci są coraz bardziej świadomi potencjalnych błędów związanych z procesem decyzyjnym. Jednakże badania empiryczne dowodzą, że pomimo większej wiedzy z zakresu podejmowania decyzji ich jakość nie poprawiła się w sposób znaczący ani w odniesieniu do jednostki, ani organizacji jako całości. Błędy popełniane przez menedżerów wynikają najczęściej z dwóch źródeł: traktowania decyzji jako domeny menedżerów najwyższego szczebla oraz braku systematycznej analizy i kontroli realizacji procesów decyzyjnych w organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja i krytyczna analiza prezentowanych w literaturze współczesnych sposobów (metod, narzędzi, wytycznych i podejść) doskonalenia procesów decyzyjnych.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, racjonalność, intuicja, doskonalenie procesu decyzyjnego.

1. Wstęp

Podejmowanie decyzji jako proces, którego efektem jest dokonanie wyboru skutecznego rozwiązania problemu, jest odwiecznym dążeniem człowieka, a jego źródła sięgają początku dziejów. Samo pojęcie podejmowania decyzji, zapożyczone z leksykonu instytucji publicznych, wprowadzone zostało do języka biznesu w połowie ubiegłego stulecia przez Chestera Barnarda, prezesa korporacji New Jersey Bell Telephone i Fundacji Rockefellera, i szybko wyparło pojęcia o węższym znaczeniu, takie jak: alokacja zasobów i kształtowanie polityki przedsiębiorstwa [Buchanan, O'Connell 2012, s. 85]. Problematyka podejmowania decyzji cieszy się nielubianą popularnością. Decydenci są coraz bardziej świadomi potencjalnych błędów związanych z procesem decyzyjnym. Jednakże badania empiryczne dowodzą, że pomimo większej wiedzy z zakresu podejmowania decyzji ich jakość nie poprawiła się w sposób znaczący ani w odniesieniu do jednostki, ani organizacji jako całości. Błędy popełniane przez menedżerów wynikają najczęściej z dwóch źródeł: traktowania decyzji jako domeny menedżerów najwyższego szczebla,

i to zarówno w kwestii tego, jaki proces zastosować w danej sytuacji, jakie informacje wykorzystać, jak i jaką argumentację przyjąć, oraz tego, że systematyczne analizowanie procesów decyzyjnych jest bardzo rzadką praktyką w organizacji.

Celem artykułu jest identyfikacja i krytyczna analiza prezentowanych w literaturze współczesnych sposobów (metod, narzędzi, wytycznych i podejść) doskonalenia procesów decyzyjnych. Doskonalenie procesów decyzyjnych rozumiane jest jako zwiększanie skuteczności podejmowanych decyzji. Za skuteczne uznaje się zaś te decyzje, które pozwalają na rozwiązanie problemu decyzyjnego.

2. Intuicyjne *versus* racjonalne podejmowanie decyzji

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy myślenia i jednocześnie podejmowania decyzji: intuicyjny i racjonalny (określany też mianem refleksyjnego). Myślenie intuicyjne, nazywane też myśleniem pierwszego systemu, związane jest ze swobodnym przepływem wrażeń, odczuć, emocji, skojarzeń i intencji, które stanowią podstawę działania i podejmowania decyzji. Pozwala ono na ciągłe interpretowanie występujących w otoczeniu zjawisk i procesów oraz umożliwia równoczesne wykonywanie różnych czynności. Przymiotnikiem „nieracjonalne” lub „intuicyjne” określa się decyzje podejmowane w oparciu o przeczucie, intuicję. Intuicja opiera się na wspomnieniach, umiejętności rozpoznawania schematów, zgromadzonym doświadczeniu, podatności na bodźce oraz długotrwałych osobistych upodobaniach [*Podejmowanie decyzji...* 2007, s. 128]. Oznacza ona natychmiastowe zrozumienie lub percepcję faktu albo relacji między dwoma zjawiskami lub rezultatami. Jest sposobem pozyskiwania wiedzy, całkowitego rozumienia bez konieczności wyjaśniania tego, jak i dlaczego coś się dzieje. Dzięki intuicji możliwe jest pojmowanie procesów, które mają miejsce poza świadomością. Intuicja najczęściej pojawia się nieoczekiwanie, ale we właściwym momencie. Ujawnia się wtedy, gdy menedżer zaniecha poszukiwania rozwiązania złożonego problemu decyzyjnego. Decydent sam jest dostawcą i jednocześnie odbiorcą intuicji. Nieracjonalny proces podejmowania decyzji to taki, którego nie można wyrazić słowami i o którym dowiadujemy się poprzez ocenę, decyzję lub działanie [Simon 1998, s. 32-33]. Trudności w werbalizacji poznania intuicyjnego wynikają z niemożności przekształcenia struktur konfiguracyjno-przestrzennych powstających w wyniku stosowania intuicji w struktury linearne. Decydent doświadczający poznania intuicyjnego ma poczucie oczywistości, które jest wyłącznie jego udziałem. Próba dzielenia się decydenta rozwiązaniem uzyskanym w wyniku zastosowania intuicji skutkuje utratą części ważnych szczegółów tego rozwiązania. Dlatego też bardzo często osoby doznające intuicyjnego „ośnienia” próbują przedstawiać je w postaci obrazów, metafor czy symboli. Na podstawie powyższych rozważań stwierdzić można, że przez decyzję intuicyjną należy rozumieć akt uzmysłowienia wyboru poprzedzony nie tylko świadomym poszukiwaniem rozwiązania problemu, któremu towarzyszy głębokie przeświadczenie o użyteczności uzyskanej wiedzy. Oznacza to, że intuicyjny proces podejmowania decy-

zji wykorzystuje wiedzę uzyskaną w pewnym stopniu bez udziału świadomości. Jest to proces bardzo złożony, przebiegający nagle, mający charakter wręcz „migawkowy”, tak że osoba, w umyśle której ten proces przebiega, nie jest w stanie go przeanalizować [Malewska 2011, s. 38-39].

Myślenie racjonalne natomiast, określane mianem myślenia drugiego systemu, jest intencjonalne, wymaga od decydenta wysiłku i czasu. Często nazywane jest rozumowaniem i może być wyrażone w słowach lub innych symbolach. Jest to takie myślenie, które opiera się na rozumie. Jego wzorem jest poznanie naukowe, przede wszystkim matematyczno-logiczne. Poznając w sposób racjonalny, decydent odrzuca postrzeganie rzeczywistości oparte na przeczuciach i objawieniach. Rozwiązanie racjonalne powinno sprowadzać się do takiej treści myślowej, która jest zrozumiała i może być zweryfikowana w odpowiednich warunkach. Poza tym ma ono charakter intersubiektywny, zarówno jeżeli chodzi o przekazywanie, jak i weryfikację wyników. Ze względu na intersubiektywność decyzje racjonalne mogą mieć pewne cechy ujemne, takie jak: zbytnia schematyczność i abstrakcyjność. Podsumowując, stwierdzić można, że racjonalnie działa ten, kto:

- nie działa pod wpływem impulsu, emocji czy przeczucia, lecz z myślą o dalszych konsekwencjach swojego postępowania,
- stosuje środki skuteczne i dąży do osiągnięcia celów, kierując się odpowiednim doborem środków oraz posiadaną wiedzą,
- przestrzega w doborze celów hierarchii przyjętej w danej społeczności, kieruje się uznanymi preferencjami,
- kieruje się w działaniu obowiązującymi zasadami (przestrzega konsekwencji w działaniu) [Nogalski i in. 2002, s. 428].

W przeciwieństwie do procesów pozaracjonalnych procesy racjonalne są przeceniane. Wynika to z błędu w pojmowaniu logicznego myślenia oraz z przeświadczenia, że wszystkie wybory wymagają uzasadnienia i argumentacji poprzez racjonalizację. Dzięki temu decyzje wydają się akceptowalne, a rzeczywiste motywy pozostają poza świadomością [Galata 2004, s. 77].

Oba typy myślenia funkcjonują jednocześnie, przy czym racjonalny gra rolę narzędzia monitorującego sytuację. Uaktywniany jest on w przypadku wystąpienia istotnego problemu, wykrycia błędów lub zaistnienia konieczności racjonalnego wnioskania. W pozostałych sytuacjach dominuje myślenie intuicyjne. Podstawowe elementy składające się na percepcję intuicyjną to układ wzrokowy i pamięć skojarzeniowa. Oba te systemy tworzą bardzo podatną na kontekst, spójną interpretację otaczającej rzeczywistości. Kontekst jest pojęciem złożonym, obejmującym zarówno sygnały wzrokowe, wspomnienia i skojarzenia, jak i cele, obawy oraz odczucia. W momencie intuicyjnego porządkowania tych elementów umysł ludzki tworzy określoną wersję zdarzenia, jednocześnie eliminując alternatywne interpretacje. Rozwiązania tworzone w oparciu o kontekst przy zastosowaniu intuicji bardzo często okazują się trafne. Oczywiście zdarzają się również wyjątki, których skutkiem są błędy poznawcze. Są one niebezpieczne, gdyż menedżer nie jest w

stanie zidentyfikować swoich błędów w myśleniu intuicyjnym. Niemożność wykrycia tych błędów tłumaczy akceptację przez menedżerów wniosków powstałych w ten sposób. Nawet jeżeli menedżer posiada wiedzę o istnieniu uprzedzeń i skłonności w myśleniu intuicyjnym, to nie jest w stanie ich wyeliminować, gdyż nie można korygować błędów, których nie jest się w stanie zidentyfikować. Rozwiązaniem wydaje się być grupowe podejmowanie decyzji, gdyż ostateczni decydenci mogą dostrzegać błędy popełniane przez członków zespołu decyzyjnego. Oznacza to, że chociaż menedżer nie jest w stanie kontrolować swojej intuicji, to może on, posiadając odpowiednią wiedzę i narzędzia, w racjonalny sposób identyfikować i neutralizować błędy innych, popełniane w wyniku wnioskowania intuicyjnego. Chcąc zatem podjąć trafną decyzję, menedżerowie powinni analizować rekomendacje swojego zespołu. Praktyki te jednak nie mogą mieć charakteru jednostkowego, lecz systematyczny i kompleksowy. Decydenci, dokonując weryfikacji rekomendacji, błędnie koncentrują się wyłącznie na jej zawartości, podczas gdy wskazana jest również systematyczna kontrola procesu powstawania rekomendacji. Celem tego działania jest identyfikowanie błędów zespołu decyzyjnego poprzez przeanalizowanie ich intuicyjnego procesu myślowego. Kwestionowanie i kontrolowanie potencjalnych decyzji poprawi ich jakość na poziomie organizacji. D. Kahneman, D. Lovallo oraz O. Sibony zaproponowali narzędzie doskonalenia procesów decyzyjnych w organizacji. Jego podstawę stanowi lista 12 pytań kontrolnych, które pozwalają na ujawnienie błędów w rekomendacji zespołu decyzyjnego. Pytania te podzielić można na trzy kategorie: na te, na które menedżer podejmujący ostateczną decyzję musi odpowiedzieć samodzielnie, na te, które powinien zadać osobom przedstawiającym rekomendację, oraz te dotyczące propozycji decyzji.

Tabela 1. Pytania kontrolne wspomagające doskonalenie procesów decyzyjnych

	Pytania, na które ostateczny decydent udziela odpowiedzi samodzielnie	Pytania, które ostateczny decydent zadaje zespołowi przedstawiającemu rekomendację	Pytania pozwalające ocenić propozycję decyzji
	2	3	4
Problem	Weryfikacja błędów wynikających z interesowności zespołu	Weryfikacja błędu wyrazistości	Weryfikacja błędu nadmiernego optymizmu
Pytania	Czy istnieją przesłanki świadczące o błędach w rekomendacji wynikających z dbałości członków zespołu decyzyjnego o własne interesy?	Czy na diagnozę sytuacji mogła wpłynąć analogia wcześniejszego sukcesu?	Czy podstawowy scenariusz nie jest nadmiernie optymistyczny?
Rekomendacje	Skłonność do rekomendowania określonego rozwiązania jest wpisana w proces grupowego podejmowania decyzji. Decydent zatem nie powinien zastanawiać się, czy istnieje ryzyko celowego przekłamania, tylko czy jest ono poważne. Zwiększonej uwagi wymaga sytuacja, w której decydent ma do czynienia z nierzetel-	Większość decydentów nawiązuje w propozycjach działania do rozwiązań, które w przeszłości zakończyły się sukcesem. Problem sprowadza się do tego, że wykorzystanie tylko jednej lub kilku analogii w większości sytuacji prowadzi do błędnych decyzji. Menedżer zatem powinien poprosić o większą liczbę analogii i precyzyj-	Przyczynami nadmiernego optymizmu mogą być: zbyt duża pewność siebie, koncentracja wyłącznie na konkretnym przypadku z pominięciem doświadczenia wynikającego z realizacji podobnych projektów w przeszłości, problemy z projekcją reakcji konkurencji na daną decyzję.

1	2	3	4
	nym zestawieniem opcji decyzyjnych, z których tylko jedna jest realna. Wymaga to starannego przeanalizowania zaproponowanej alternatywy oraz pozostałych pytań kontrolnych.	nie przeanalizować ich podobieństwo do obecnej sytuacji	Niwelowanie nadmiernego optymizmu jest trudne i wymaga od menedżera przyjęcia perspektywy zewnętrznej, polegającej na generalizowaniu przejawów wielu rozmaitych problemów.
Problem	Weryfikacja błędów wynikających z heurystyki afektywnej	Weryfikacja błędu konfirmacji	Weryfikacja lekceważenia zagrożeń
Pytania	Czy zespół faworyzuje swoją propozycję?	Czy do rekomendacji dołączono szczegółowy opis pozostałych alternatyw działania?	Czy najbardziej pesymistyczny scenariusz jest wystarczająco pesymistyczny?
Rekomendacje	Decydenci mają tendencje do minimalizacji kosztów i maksymalizacji korzyści w przypadku oceniania rozwiązania, które wydaje im się atrakcyjne. Ma to związek z podejmowaniem decyzji obciążonych silnym ładunkiem emocjonalnym. Menedżer w tej sytuacji powinien dokładnie przeanalizować wszystkie elementy listy kontrolnej.	Skuteczną praktyką usprawniającą proces decyzyjny jest wymóg, aby członkowie zespołu decyzyjnego opracowywali jedną lub dwie alternatywne opcje decyzyjne, oprócz głównej rekomendacji, wraz z argumentami przemawiającymi na ich korzyść.	Decydent powinien zastanowić się, na jakiej podstawie zespół opracował wariant pesymistyczny, czy wzięto pod uwagę potencjalną reakcję konkurentów oraz jakie inne wydarzenia mogą mieć miejsce, które nie zostały uwzględnione w opcji pesymistycznej.
Problem	Weryfikacja syndromu myślenia grupowego	Weryfikacja błędu dostępności informacji	Weryfikacja niechęci do ponoszenia strat
Pytania	Czy w zespole pojawiły się znaczące różnice poglądów? Czy poddano je analizie?	Jakimi informacjami powinien dysponować menedżer, podejmując daną decyzję? Czy może zdobyć te informacje?	Czy zespół przygotowujący rekomendacje nie jest zbyt ostrożny?
Rekomendacje	W procesie grupowego podejmowania decyzji bardzo często dąży się do jednomyślności decyzji. Może być to zgodność rzeczywista, ale może też być narzucona przez lidera zespołu lub wynikać z syndromu myślenia grupowego. W przypadku braku rozbieżności w opiniach menedżer powinien zastanowić się, z czego to wynika. Różnice zdań powinny być postrzegane w organizacji jako cenny element procesu decyzyjnego. W sytuacji zaistnienia rozbieżności powinny być one poddane wnikliwej analizie.	Jednym z istotnych błędów w procesie podejmowania decyzji jest założenie, że menedżer posiada wszystkie dostępne dane. Wynika to z faktu, że wykorzystując intuicyjne podejście do rozwiązywania problemów, menedżer kreuje spójną wizję na podstawie dostępnych danych, jednocześnie uzupełniając luki informacyjne intuicją. Tym samym nie dostrzega, jakich danych brakuje. Błąd ten można niwelować, sprawdzając, jakie dane potrzebne są do podejmowania decyzji określonego typu.	Konsekwencją nadmiernej ostrożności członków zespołu mogą być zbyt mało kreatywne i ambitne rozwiązania oraz przede wszystkim zaniżanie wyników organizacji. Problem ten jest trudny do rozwiązania, gdyż członkowie zespołu z reguły silnie zorientowani są na unikanie strat niż osiąganie zysku. Poza tym niechęć do ponoszenia ryzyka wynikać może także z braku precyzyjnego określenia przez organizację akceptowalnego poziomu ryzyka. Rola menedżera w eliminacji tego problemu może sprowadzać się do modyfikacji systemu premiowego w taki sposób, aby wyeliminować ryzyko lub wziąć część odpowiedzialności na siebie.
Problem		Weryfikacja błędu zakotwiczenia	
Pytania		Jakie jest źródło liczb przytoczonych w rekomendacji?	

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Rekomendacje		Podjęcie decyzji często wiąże się z niebezpieczeństwem popełnienia tzw. błędu zakotwiczenia. Wynikać on może m.in. z wykorzystania do opracowania analizy pierwotnych szacunków (opartych często na domysłach) lub danych na podstawie ekstrapolacji z przeszłości (nie można zakładać, że dany trend pozostanie stały). Jeżeli istnieją jakiegokolwiek przesłanki świadczące o wystąpieniu problemu zakotwiczenia, menedżer powinien zmienić tzw. punkt zakotwiczenia, wykorzystując liczby uzyskane w wyniku zastosowania innych modeli lub benchmarkingu.	
Problem		Weryfikacja błędu aureoli	
Pytania		Czy zespół przygotowujący rekomendacje przyjmuje założenie, że rozwiązania lub podejścia, które z sukcesem zastosowano w innej firmie lub obszarze, zagwarantują podobny sukces w danej sytuacji?	
Rekomendacje		Rozwiązaniem tego problemu może okazać się eliminacja fałszywych wniosków oraz prośba o identyfikację dodatkowych przykładów do porównania.	
Problem		Weryfikacja efektu kosztów utopionych	
Pytania		Czy zespół przygotowujący rekomendacje nie sugeruje się decyzjami podejmowanymi w przeszłości?	
Rekomendacje		Punktem wyjścia dla zespołu przygotowującego rekomendacje powinna być przyszłość, a nie przeszłość, choć wnioski płynące z przeszłych decyzji są źródłem cennej wiedzy. Taka postawa wymaga przyjęcia perspektywy obiektywnej osoby niezwiązanej z organizacją.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Kahneman, D. Lovallo, O. Sibony, *Zanim podejmiesz ważną decyzję*, „Harvard Business Review Polska” 2012, marzec, s. 62-73.

Podsumowując, zauważyć można, że skuteczne wykorzystanie zaproponowanego przez autorów narzędzia doskonalenia procesów decyzyjnych wymaga stwo-

rzenia odpowiednich warunków aplikacyjnych. Po pierwsze znajduje ono zastosowanie w odniesieniu do decyzji jednostkowych, strategicznych, a nie rutynowych. Po drugie wymaga oddzielenia osoby podejmującej decyzję od zespołu formułującego rekomendacje. Po trzecie skuteczność narzędzia zależy w dużej mierze od kompleksowości i systematyczności działań. Dodatkową determinantą doskonalenia procesów decyzyjnych jest odpowiednia atmosfera zachęcająca do dyskusji i wymiany zdań. Ponadto konieczna jest rotacja osób odpowiedzialnych za kontrolę jakości decyzji, gdyż pracownik, którego zadaniem jest krytykowanie decyzji innych, bardzo szybko traci przychylność otoczenia.

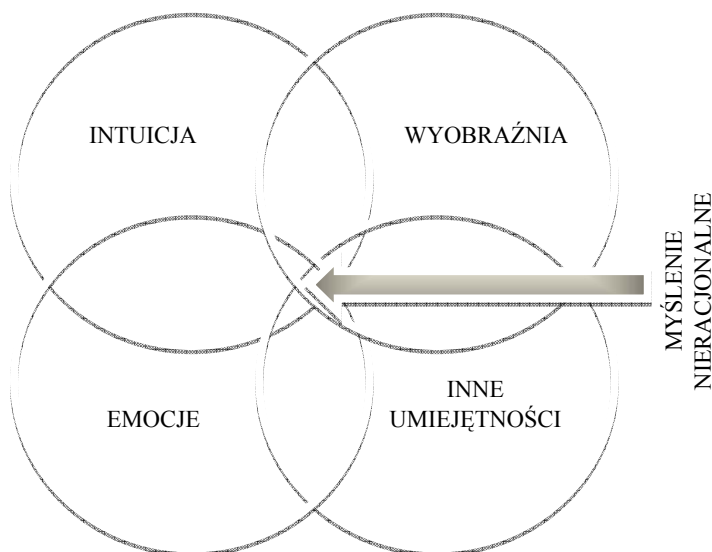
Odwołując się do rozważań na temat doskonalenia procesów decyzyjnych P. Druckera, guru w dziedzinie zarządzania, można zidentyfikować pewne wytyczne dotyczące efektywnego podejmowania decyzji, a mianowicie:

- 1) grupowe podejmowanie decyzji zwiększa efektywność całego procesu,
- 2) decyzje powinny wynikać z konfliktu między opiniami członków zespołu, a nie z konsensusu,
- 3) podjęcie efektywnej decyzji wymaga stosowania nietradycyjnych podejść, formułowania niestandardowych pytań i akceptowania nie zawsze logicznych rozwiązań [Drucker 1993].

Rozważając powyższe wytyczne, zauważyć można, że dwie pierwsze były przedmiotem zainteresowania powyżej prezentowanego narzędzia doskonalenia procesu decyzyjnego. Nowy wątek stanowi trzecia wytyczna, zgodnie z którą zwiększenie efektywności decyzji sprowadza się do wzbogacenia racjonalnego sposobu myślenia myśleniem nieracjonalnym. Badania empiryczne dowodzą, że w praktyce zarządzania menedżerowie rzadko stosują proponowane w literaturze przedmiotu złożone modele podejmowania decyzji. Modele te, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, wykorzystywane są w celu podnoszenia poziomu wykonywanych ekspertyz. Natomiast w procesie podejmowania decyzji, a zwłaszcza na etapie generowania alternatywnych wariantów i dokonywania ostatecznego wyboru, wykorzystywana jest intuicja, doświadczenie, wyobraźnia oraz zarządzanie emocjami. A. Burciu oraz C. Haperciuc [2010, s. 152] twierdzą, że skuteczne podejmowanie decyzji wymaga pewnych zdolności i umiejętności z zakresu świadomego i nieświadomego myślenia i wnioskowania. Zdolności te autorzy określili mianem myślenia nieracjonalnego lub tzw. podwójnie ograniczonej racjonalności.

Myślenie nieracjonalne rozumieć można jako rozszerzenie myślenia racjonalnego, oznaczające zdolność do przekładania myślenia na wzory odnoszące się do powtarzających się struktur logicznych z zamiarem osiągnięcia określonego celu. Myślenie i działanie nieracjonalne nie są jednoznaczne z wyłączeniem logicznego myślenia. Oznaczają kierowanie się zasadami odmiennymi od klasycznego, racjonalnego wnioskowania. Podstawowymi elementami myślenia nieracjonalnego są: doświadczenie, intuicja, wyobraźnia oraz emocje. Intuicja, wyobraźnia i zarządzanie emocjami bazują na doświadczeniu gromadzonym przez daną jednostkę. Do-

świadczenie z kolei jest kombinacją posiadanej wiedzy jawnej i ukrytej. Definiowane jest ono jako zbiór umiejętności i zdolności, które dana osoba akumuluje w trakcie formalnego i nieformalnego uczenia się poprzez praktykę i obserwację. Intuicja natomiast uznawana jest przez niektórych autorów za odmianę racjonalności, a nie jej zaprzeczenie. Oznacza ona zdolność do identyfikacji rozwiązania wynikającego z unikalnego doświadczenia oraz kombinacji wiedzy jawnej i ukrytej danej jednostki. Intuicja wykorzystywana jest przede wszystkim w odniesieniu do decyzji strategicznych. Nie jest procesem irracjonalnym, a bazuje na głębokim zrozumieniu sytuacji problemowej. Jest to złożone zjawisko, wynikające z doświadczenia i zasobów wiedzy przechowywanych przede wszystkim w podświadomości [Khatri, Alvin 2000]. Wyobraźnia definiowana jest jako zdolność do kreowania nowych pomysłów, bazujących na wiedzy zgromadzonej w przeszłości. Jest ona rozwijana poprzez praktykę i wielokrotne powtarzanie. Oznacza zdolność ludzkiego umysłu zbliżoną do intuicji. Z kolei zarządzanie emocjami jest pojęciem podobnym w swojej wymowie zarówno do intuicji, jak i wyobraźni. Zakłada się, że można je doskonalić i, jak dowodzą badania z zakresu neurobiologii, jest ono bezpośrednio związane z mechanizmem pracy mózgu.



Rys. 1. Składniki myślenia nieracjonalnego

Źródło: A. Burciu, C.V. Hapenciuc, *Non-rational thinking in the decision making process*, European Conference on Intellectual Capital, 2010, s. 156.

W tradycyjnym modelu podejmowania decyzji zidentyfikować można etapy, które w większym stopniu wymagają zastosowania myślenia nieracjonalnego niż

pozostałe. Są to: zidentyfikowanie problemu decyzyjnego oraz wybór decyzji spośród wielu alternatywnych rozwiązań. Prawidłowa realizacja tych etapów wymaga korzystania z wszystkich dostępnych źródeł informacji, nawet takich jak intuicja, wyobraźnia czy emocje.

Podsumowując, stwierdzić można, że menedżerowie dążący do zwiększenia efektywności procesu decyzyjnego powinni wzbogacać myślenie racjonalne myśleniem nieracjonalnym, odwoływać się do świadomości i podświadomości, korzystać zarówno z wiedzy jawnej, jak i z wiedzy ukrytej. Rozważając pojęcia ograniczonej i podwójnie ograniczonej racjonalności, zauważyć można, że:

- ograniczona racjonalność wynika przede wszystkim z reguł organizacyjnych, niewystarczających zasobów, presji czasu oraz z braku niezbędnych informacji,
- podwójnie ograniczona racjonalność jest wynikiem mechanizmów myślowych menedżerów (proporcji w zastosowaniu racjonalnego i nieracjonalnego myślenia) [Burciu, Haperciuc 2010, s. 159].

W praktyce zarządzania menedżerowie rzadko korzystają ze złożonych modeli podejmowania decyzji. Częściej kierują się doświadczeniem, intuicją, wyobraźnią oraz emocjami. W dążeniu do zwiększenia efektywności procesów decyzyjnych zasadne zatem wydaje się doskonalenie tych zdolności, zwłaszcza dlatego, że w procesie dydaktycznym przyszłej kadry zarządzającej przede wszystkim kładzie się nacisk na rozwój umiejętności analitycznych, związanych z racjonalnym obszarem myślenia.

3. Wybrane sposoby doskonalenia procesów decyzyjnych

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele sposobów doskonalenia procesów decyzyjnych. T. Davenport [2012, s. 52-55] proponuje cztery działania, których celem jest zwiększenie efektywności podejmowanych decyzji, a mianowicie:

1) identyfikację – celem tego działania jest stworzenie listy decyzji według ich hierarchii ważności; na liście tej mogą znaleźć się decyzje o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, celem tej praktyki jest zapewnienie kompleksowej analizy najistotniejszym decyzjom z punktu widzenia organizacji jako całości i jednocześnie minimalizacja czasu poświęconego decyzjom mniej znaczącym;

2) inwentaryzację czynników decyzyjnych – kolejnym krokiem po określeniu najważniejszych decyzji jest identyfikacja ich elementów składowych, takich jak: lider procesu, dostępność danych stanowiących podstawę dokonania wyboru, stopnia efektywności procesu; analiza ta pozwala określić, które z decyzji wymagają usprawnienia i jakie działania mogą się do tego przyczynić;

3) interwencję – działanie to ma celu wykorzystanie dostępnych metod i narzędzi mających na względzie optymalizację wyboru (podejście inkluzywne);

4) instytucjonalizację – organizacja powinna zapewnić menedżerom odpowiednie narzędzia i wsparcie wspomagające proces decyzyjny (przykładem może

być zatrudnianie ekspertów z tej dziedziny, wspomagających doskonalenie procesu decyzyjnego poprzez np. prowadzenie warsztatów poświęconych konstruowaniu procesów decyzyjnych, koordynowanie gromadzenia danych potrzebnych do podejmowania decyzji, tworzenie i doskonalenie modeli analitycznych).

Doskonalenie procesu decyzyjnego w oparciu o zaprezentowane powyżej etapy powinna kończyć ocena jakości decyzji *ex post*. Ewaluacji podlegać powinien nie tylko wpływ decyzji na wyniki finansowe firmy, ale także proces decyzyjny oraz informacje, na których podstawie decyzja została podjęta.

Dążenie do ciągłego ulepszania decyzji spowodowało powstanie nowych sposobów (formuł) podejmowania decyzji. W odniesieniu do każdego z nich można określić zarówno zalety, jak i wady (tab. 2).

Mając na celu usprawnienie procesu decyzyjnego, według B. Frischa, należy zastanowić się nad tym, kto rzeczywiście podejmuje decyzje w organizacji. Badania empiryczne dowodzą, że najważniejsze decyzje podejmowane są najczęściej przez nieoficjalny zespół doradców wspierających decyzje prezesa, a nie menedżerów najwyższego szczebla. Pomimo swojej władzy zespół ten oficjalnie nie jest ujęty w strukturze organizacyjnej ani na mapie procesów organizacji. Natomiast rzeczywiste funkcje zespołu menedżerów najwyższego szczebla pozostają niesprecyzowane. Z pozoru uczestniczą oni w procesie decyzyjnym, a w rzeczywistości zatwierdzają decyzje podjęte wcześniej przez nieoficjalny sztab doradców. W celu zwiększenia efektywności procesu decyzyjnego należy zrozumieć i zaakceptować zalety nieoficjalnego gabinetu doradców oraz redefiniować role zespołu menedżerów zarządzających najwyższego szczebla. Korzyści płynące z korzystania z pomocy nieoficjalnego zespołu doradców wynikają przede wszystkim z następujących czynników:

- „uwolnienia” prezesa od zależności hierarchicznych (możliwość dobierania członków zespołu pochodzących z różnych szczebli w hierarchii organizacji),
- mniejszej liczebności grup doradczych (sprawniej radzą sobie z podejmowaniem decyzji, gdyż nie występują problemy związane z walką o strefy wpływów ani z nierównym rozkładem sił w organizacji),
- szczerości i dyskrecji niewielkiego zespołu doradców,
- elastyczności doboru członków zespołu, w zależności od potrzeb decyzyjnych (dobór określonych specjalistów),
- braku oficjalnego charakteru zespołu (pracownicy nie mogą lobbować o wejście do niego) [Firsch 2011, s. 108].

Nie istnieje optymalny sposób zarządzania nieoficjalnym zespołem doradców, ale można zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii, a mianowicie:

- precyzyjny dobór członków zespołu (powinny to być osoby, które wniosą wartość dodaną do procesu decyzyjnego),
- wprowadzenie do zespołu przedstawiciela oponenta (może zapobiec on wystąpieniu syndromu myślenia grupowego),

Tabela 2. Nowe formuły podejmowania decyzji

Nowe formuły podejmowania decyzji	Zalety	Wady
Kilkuosobowa grupa decydentów	<ul style="list-style-type: none"> dokładna analiza wszystkich alternatywnych wariantów decyzji, niskie ryzyko podjęcia nieprzemyślanej decyzji, precyzyjny podział obowiązków w ramach grupy, 	<ul style="list-style-type: none"> problemy z uniknięciem emocjonalnej oceny, wszyscy członkowie grupy muszą utożsamiać się z decyzją, syndrom myślenia grupowego,
Analityka – podejmowanie decyzji na podstawie danych oraz analiz ilościowych	<ul style="list-style-type: none"> wysokie prawdopodobieństwo podjęcia trafnej decyzji, dyscyplina wynikająca z naukowości metody, 	<ul style="list-style-type: none"> problem z przyjęciem odpowiednich założeń, złożoność i czasochłonność procesu gromadzenia niezbędnych danych,
Neuronauka – korzystanie z wyników badań nad procesami mózgowymi	<ul style="list-style-type: none"> decydenci wiedzą, w jakich sytuacjach korzystać z emocjonalnych, a w jakich z rozumowych obszarów aktywności mózgu, 	<ul style="list-style-type: none"> badania nad pracą mózgu nadal są w fazie początkowej, przecenianie znaczenia jednoosobowego podejmowania decyzji,
Ekonomia behawioralna – korzystanie z wyników badań nad ekonomicznym zachowaniem i myśleniem	<ul style="list-style-type: none"> zwraca uwagę na uprzedzenia i symptomy irracjonalności, może nadać decyzjom konkretny kierunek, 	<ul style="list-style-type: none"> jest to dziedzina nadal słabo rozwinięta, manipulowanie decyzjami przy wykorzystaniu kontekstu i słownictwa,
Intuicja – wykorzystanie doświadczenia i osobistych odczuć	<ul style="list-style-type: none"> szybkość i prostota realizacji procesu decyzyjnego, który nie wymaga danych, podświadomość może odegrać kluczową rolę w przypadku rozważania wielu opcji decyzyjnych, braku lub nadmiaru danych oraz konieczności podjęcia decyzji pod presją czasu, 	<ul style="list-style-type: none"> sugerowanie się kontekstem, źródło wielu błędów decyzyjnych,
Mądrość tłumu – wykorzystanie w procesie decyzyjnym ankiet lub badań rynkowych	<ul style="list-style-type: none"> duża trafność decyzji, właściwy dobór osób do badania zapewnia skuteczność decyzji, 	<ul style="list-style-type: none"> członkowie badanej grupy mogą wywierać na siebie wpływ, problem natury organizacyjnej związany z zapewnieniem grupy respondentów przy każdorazowym podejmowaniu decyzji.

Źródło: T. Davenport, *Podjęcie lepszych decyzji*, „Harvard Business Review Polska” 2012, marzec, s. 54.

- planowanie rozwoju (zapraszanie do zespołu pracowników różnych szczebli o wysokim potencjale umożliwi podejmowanie decyzji w nieznanym im dotychczas obszarach),
- ostrożny dobór osób spoza organizacji (zewnątrzni doradcy, konsultanci, inni prezesi, emerytowani pracownicy mogą być cennym źródłem obiektywnych opinii) [Firsch 2011, s. 109].

Aby procesy decyzyjne przebiegały poprawnie, konieczna jest dbałość nie tylko o powołanie kompetentnego zespołu nieoficjalnych doradców, ale również wyznaczenie

ról menedżerom zarządzającym najwyższego szczebla. Role te sprowadzają się przede wszystkim do formułowania wspólnego poglądu na sytuację organizacji jako podstawy do podejmowania decyzji (analiza tendencji ekonomicznych, społecznych, demograficznych i technologicznych, które determinują przyszłość przedsiębiorstwa), do określania priorytetów inicjatyw przez dokonywanie ich podziału ze względu na hierarchię ważności względem siebie oraz do integrowania projektów poprzez przydzielanie odpowiednich zasobów i zarządzanie zależnościami między nimi. Organizacja działa najsukcesyjnie w sytuacji, w której lider podejmuje decyzje o tym, co należy zrobić, a menedżerowie najwyższego szczebla dokonują wyboru sposobu realizacji danego przedsięwzięcia. Zarządzający, którzy potwierdzą istnienie nieoficjalnego zespołu doradców i sprecyzują jego rolę, a zadania menedżerów najwyższego szczebla dostosują do ich kompetencji, unikną rozłamu pomiędzy pozorami a rzeczywistością. Umożliwi to usprawnienie procesu decyzyjnego oraz lepsze wykorzystanie potencjału pracowników.

4. Podsumowanie

Rekapitulując powyższe rozważania, zauważyć można, że istnieje wiele skutecznych metod, technik i narzędzi doskonalenia procesów decyzyjnych. Analityka i automatyka z pewnością do nich należą. Coraz więcej organizacji formułuje strategię na bazie swoich analitycznych zdolności i podejmuje decyzje w wymiarze zarówno ilościowym, jak i jakościowym w oparciu o dane i ich analizy. Narzędzia te stają się jeszcze bardziej wydajne w sytuacji, w której tworzą zautomatyzowane systemy umożliwiające jednocześnie podejmowanie wielu decyzji. Jednakże organizacja nie może uzależnić swojego istnienia wyłącznie od analityki i automatyzacji. Tylko uzupełnienie ich ludzką intuicją i oceną tworzy kompleksowe podejście do podejmowania decyzji. Organizacje powinny zatem wykorzystywać tylko te modele analityczne, które są zrozumiałe dla jej członków. Oznacza to konieczność coraz lepszej znajomości analizy ze strony pracowników. Ale tylko człowiek jest w stanie określić, czy dany model i jego założenia nie uległy dezaktualizacji. Aktywny udział menedżera w procesie decyzyjnym jest niezaprzeczalny. Analityka nie sprawdzi się w sytuacjach jednostkowych, w których decyzję należy podjąć w krótkim czasie, przy niedoborze i nadmiarze informacji. Należy jednak podkreślić, że doskonalenie procesów decyzyjnych możliwe jest tylko w przypadku systematycznych analiz obejmujących identyfikację zarówno kluczowych decyzji, ich elementów, sposobu ich podejmowania, jak i efektów. Tylko kompleksowe podejście zapewni poprawę osiągnięć w tej sferze.

Literatura

- Buchanan L., O'Connell A., *Krótką historią nauki o podejmowaniu decyzji*, „Harvard Business Review Polska” 2012, marzec.
- Burciu A., Hapenciuc C.V., *Non-rational thinking in the decision making process*, European Conference on Intellectual Capital 2010.

- Davenport T., *Podejmowanie lepszych decyzji*, „Harvard Business Review Polska” 2012, marzec.
- Drucker P., *Managing for Results*, HarperCollins, New York 1993.
- Firsch B., *Who really makes the big decisions in your company?*, „Harvard Business Review” 2011, grudzień.
- Galata S., *Zarządzanie strategiczne organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Diffin, Warszawa 2004.
- Kahneman D., Lovallo D., Sibony O., *Zanim podejmiesz ważną decyzję*, „Harvard Business Review Polska” 2012, marzec.
- Khatri N., Alvin N.G., *Role of intuition in strategic decision making*, „Human Relation” 2000, vol. 53, no.1.
- Luecke R., Rowe A.J., Kwiatkowski L., *Podejmowanie decyzji. 5 kroków do lepszych wyników*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Malewska K., *Rationality vs. intuition in the process of managerial decision making*, [w:] *The Functioning of the Company during the Crisis*, red. P. Bartkowiak, Scientific Society for Organization and Management, Poznań 2011.
- Nogalski B. i in., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji menedżerskich: rola intuicji i emocji*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

IMPROVING DECISION MAKING PROCESS IN THE ORGANIZATION

Summary: Scientific field of decision making process is extremely popular. Policymakers are increasingly aware of the potential mistakes associated with the process of decision making. Empirical studies show that despite huge knowledge of decision making process its quality has not improved significantly, both for the individual and the organization as a whole. Mistakes made by managers arise mainly from two sources: the treatment of decision as a domain of top managers and the lack of systematic monitoring and analysis of decision making process in the organization. The main objective of this paper is to identify and critically analyze methods (tools, guidelines and approaches) of improving decision making process.

Keywords: decision making, rationality, intuition, improving decision making process.