

# ROZDZIAŁ 10

## DECYZYJNOŚĆ I PROCES DECYZYJNY W ZARZĄDZANIU

*Rafał Polak*

Jednym z podstawowych elementów procesu zarządzania jest podejmowanie decyzji. W literaturze przedmiotu można znaleźć na ten temat wiele teoretycznych opracowań. Brak jednak jest rozważań dotyczących kwestii konstytutywności procesu decyzyjnego, a także pojęcia decyzyjności rozumianych jako praktyki świadomego i racjonalnego stosowania środków, których celem jest osiągnięcie wyznaczonego celu. Istotnym więc elementem jest ustalenie, jakie mają, a jakie nie charakter konstytutywny.

Decyzyjność zaś to dobór i stosowanie „odpowiednich środków do osiągnięcia zamierzonego celu”. Opisane są one w normach prawnych, procedurach, a także w pewnym zwyczaju, który jest istniejącą praktyką społeczną. Decydent musi stworzyć na potrzeby podejmowanej decyzji „teoretyczny model decyzyjny”, w który, po sformułowaniu problemu decyzyjnego, uwzględnia wszelkie warunki ograniczające decyzje, tworzy zbiór decyzji dopuszczalnych oraz kryteria oceny decyzji. Temu procesowi służą ustalone teoretycznie różne etapy i fazy podejmowania decyzji. W teorii podejmowania decyzji przyjmuje się, że decyzja jest zawsze jednym z możliwych wariantów wyboru w problemie decyzyjnym.

W teoretycznym rozumieniu tego problemu, w teorii alternatyw, wszystkie dopuszczalne decyzje tworzą tzw. przestrzeń decyzyjną, której wyznacznikami są warunki ograniczające decyzję. Tworzy to ową konstytutywność procesów zarządzania i zarazem podejmowania decyzji, która jest również istotną cechą w zarzą-

dzaniu publicznym i samorządowym, gdzie warunki i kryteria procesu zarządzania regulowane są normami prawnymi w ramach obowiązującej zasady legalizmu prawniczego. Do jednego z ważniejszych elementów tak pojętej konstytutywności należą również warunki podejmowania decyzji. Decydent lub grupa osób podejmujących decyzję, stojąc przed wyborem, musi brać pod uwagę zarówno rodzaje jak i warunki, które mogą zająć w otoczeniu decyzyjnym. Warunki w praktyce sprowadzają się do trzech stanów: stan pewności, stan ryzyka oraz stan niepewności.

Zachodzi więc pytanie, jakim powinien być racjonalny model podejmowania decyzji. Przy całej złożoności problemu, a także przyjętej koncepcji pojęcia „decyzyjności” pojawia się ogólne pytanie: czy można mówić o racjonalnym modelu podejmowania decyzji czy też każda z nich obarczona jest subiektywizmem decydenta. I wreszcie poszukiwana jest odpowiedź na pytanie, czy podejmowanie decyzji jest dla decydenta koniecznością czy przywilejem. Proces decyzyjny zawsze ma charakter osobisty, wynika z przyznanego prawa, jest obowiązkiem, a jednocześnie pozostaje mocno zapośredniczony w społecznym i historycznym doświadczeniu jednostki. To jednostka podejmująca decyzje może ostatecznie rozpatrywać ją w kategorii konieczności lub przywileju, przy czym każda z przyjętych owych kwalifikacji ma swoje wady i zalety. Opis modelu procesu decyzyjnego musi więc spełniać pewne warunki, a mianowicie wyjaśniać podmiotowe determinanty podjętej decyzji, argumentować je oraz za każdym razem oceniać podjętą decyzję.

### 1. Konstytutywne elementy procesu zarządzania

Pod ogólnym pojęciem „proces zarządzania” najczęściej rozumiemy zespół działań oraz decyzje, które w odniesieniu do materialnych zasobów, w tym zasobów osobowych, kapitałowych i organizacyjnych ma ją zapewnić warunki efektywnego funkcjonowania systemu prowadzące do osiągnięcia postawionych celów. Od czasów, odkąd procesy zarządzania oparte zostały na naukowych podstawach, a miało to miejsce już w latach 60. XX wieku – funkcje kierownicze, jako *expressis verbis* „zarządzające”, oparto na pięciu sekwencjach, a mianowicie: planowaniu, organizowaniu, decydowaniu, motywowaniu oraz kontrolowaniu<sup>1</sup>. Rozpatrując jednak tylko sekwencję „decydowania”, warto przyjrzeć się

---

<sup>1</sup> Klasyczne funkcje zarządzania wyróżnił i opisał już H. Fayol, por. tenże w *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wilak, Poznań 1947, s. 47.

jej z punktu widzenia samej definicji zarządzania, a mianowicie „praktyki rozumowego stosowania środków do osiągnięcia wyznaczonego celu”. „Decyzyjność” to właśnie owo stosowanie „odpowiednich środków do osiągania zamierzonego celu”, opisanych w normatywnie ustalonych procedurach (np. w różnego rodzaju kodeksach, instrukcjach, spisach procedur, zasad) lub w zwyczajowych normach postępowania stosowanych w określonych sytuacjach – czyli pewnej praktyki społecznej.

„Decyzja” to pojęcie mające swe źródła w języku naturalnym, kluczowe dla nauk, w których „podjęcie decyzji” jest efektem tzw. „procesu decyzyjnego”. W 1986 r. prof. A.M. Gadomski zdefiniował pojęcie procesu decyzyjnego i jego funkcje, jako „pewien określony proces myślowy realizujący funkcje podejmowania decyzji”.<sup>2</sup> Warunkiem *sine qua non* jest tu założenie, że ta sama decyzja, w tej samej sytuacji może być produktem innych procesów decyzyjnych oraz że może ona – występując w różnych dziedzinach działalności człowieka, zawierać różne składowe, jako kryteria wyboru i alternatywy. Z tych powodów klasyczna teoria decyzji to grupa logicznie powiązanych operacji myślowych prowadzących do rozwiązania problemu decyzyjnego, czyli sytuacji problemowej, przed którą staje decydent, mając do wyboru jeden z przynajmniej dwóch wariantów działania. Decydent musi więc zbudować teoretyczny model decyzyjny, w który, po sformułowaniu problemu decyzyjnego, wszelkie warunki ograniczające decyzje, zbiór decyzji dopuszczalnych oraz kryteria oceny decyzji.

Należy zaznaczyć, że istnieje bardzo wiele koncepcji dotyczących etapów, które powinny zostać zrealizowane przed podjęciem decyzji ostatecznej. Dla przykładu, W. Samuelson i S. Marks uważają, że podejmowanie decyzji powinno być poprzedzone następującymi:

- zdefiniowanie problemu,
- określenie celu,
- zbadanie wariantów wyboru,
- przewidzenie konsekwencji,
- wybór optymalnego wariantu,
- analiza wrażliwości<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl) (dostęp: 13.02.2018).

<sup>3</sup> W. Samuelson, S. Marks, *Ekonomia menedżerska*, Wyd. PWN. Warszawa 1998, s. 28.

Wydaje się zatem, że proces podejmowania decyzji powinien zawierać kilka podstawowych etapów, faz postępowania, które z czasem – w literaturze przedmiotu<sup>4</sup> – uznane zostały za klasyczne:

- fazę identyfikacji sytuacji decyzyjnej, tj. zbiór wszystkich czynników (informacji) mających wpływ na podjęcie decyzji,
- fazę sformułowania problemu decyzyjnego,
- fazę budowy modelu decyzyjnego,
- fazę wyznaczania (ustalanie decyzji optymalnych i dopuszczalnych),
- fazę podejmowania decyzji ostatecznej.

Stąd też model procesu decyzyjnego ma postać etapową wielofazową i sekwencyjną. Zawsze wyróżnia się w nim trzy procesualne etapy, a mianowicie<sup>5</sup>:

- etap przygotowania decyzji, w którym następuje: rozpoznanie i analiza problemu, na której podstawie konstruuje się warianty decyzyjne oraz ustala kryteria ich oceny,
- etap drugi – faza podjęcia decyzji, w której dokonuje się oceny wariantów decyzyjnych optymalnych i dopuszczalnych oraz wyboru najlepszego wariantu decyzji,
- etap trzeci – wdrożenia decyzji, czyli przekazania jej do realizacji, a w następstwie obserwacji efektów i kontroli realizacji.

Warto przy okazji zauważyć, że pojawia się tu pewna subtelna różnica między podjęciem decyzji a procesem decyzyjnym. W praktyce decyzją jest działanie, opinia, sąd w jakiejś sprawie, zaś proces decyzyjny nie jest pełny, jeżeli nie ma możliwości wyboru, czyli rozwiązań alternatywnych.

W procesie decyzyjnym zawsze potrzebne są kryteria decydujące o podejmowaniu decyzji, dzięki którym mamy możliwość wyboru i możemy wedle tych kryteriów wybrać decyzję jedną z wielu – wystarczającą lub optymalną. Z tego powodu w teoriach decyzji przyjmuje się, że decyzja jest zawsze jednym z możliwych wariantów wyboru w problemie decyzyjnym. W teoretycznym rozumieniu tego problemu wszystkie dopuszczalne decyzje tworzą tzw. przestrzeń decyzyjną, której wyznacznikami są warunki ograniczające decyzję. Tak w ogólnym sensie przedstawiają się podstawy teoretyczne dla

<sup>4</sup> Zmiany zachodzące w rozumieniu i definiowaniu procesów podejmowania decyzji opisuje m.in.: K. Malewska, *Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji*, „Marketing i Rynek” 5/2014.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 127–135

tw. elementów konstytutywnych procesu zarządzania. Konstytutywność bowiem to cecha oznaczająca, że „coś jest najważniejszym składnikiem czegoś, składnikiem głównym, zasadniczym, podstawowym, a w rozumieniu normatywnym *ustanawiającym coś*”<sup>6</sup>. W logice prawniczej pod pojęciem treści nazwy (tu: „konstytutywność”) rozumie się wszystkie cechy charakterystyczne dla danej nazwy, na które one się składają. „Konstytutywne” w sensie ogólnym odróżniają tę nazwę od innych, np. od cech „konsekwentnych” czyli cech kolejnych, uzupełniających<sup>7</sup>. Akt konstytutywny jest przeważnie aktem kształtującym, tworzącym nowe prawa i obowiązki adresata, do którego jest skierowany. Akt taki wywołuje skutki prawne w momencie jego wydania albo uprawomocnienia się. „Akty” to określenie dokumentów posiadających moc prawną. Wyróżniamy różne akty<sup>8</sup> zależnie od wydającego je organu, od zakresu i podejmowanej tematyki, np. akty normatywne, także akty administracyjne. Te ostatnie dzielą się na:

- akty deklaratoryjne, które stwierdzają, że w określonej sytuacji adresat ma pewne prawa, ustalają granice uprawnień i stwierdzają istnienie stosunku prawnego,
- akty konstytutywne, których wydanie skutkuje powstaniem, zanikiem lub zmianą stosunków prawnych.

Ważną cechą zasady konstytutywności jest to, że skutki prawne powstałe w ich wyniku mogą mieć charakter zależności, mogą nakładać nowe obowiązki i powinności, mogą np. czegoś zakazywać, a także tworzyć nowe stany prawne. Należy również wspomnieć, że w prawie administracyjnym, które jest podstawą działania administracji publicznej, akty konstytutywne, będąc aktami administracyjnymi, posiadają wszystkie cechy, takie jak pozostałe akty administracyjne, a mianowicie:

- akty te, w przeciwieństwie do aktów prawnych, są zindywidualizowane, czyli skierowane do konkretnego podmiotu osoby prywatnej lub fizycznej,

---

<sup>6</sup> Słownik języka polskiego PWN <https://sjp.pwn.pl/sjp/konstytutywny;2564422.html> (dostęp 13.02.2018).

<sup>7</sup> S. Lewandowski, H. Machińska, A. Malinowski, J. Petzel, *Logika dla prawników*, LexisNexis – Podręczniki, Warszawa 2013, hasło: „konstytutywność”.

<sup>8</sup> Więcej w: S. Wronkowska, *Podstawowe pojęcia prawa i prawoznawstwa*, Ars boni et aequi, Poznań 2005.

- na ich mocy powstają nowe prawa – uzyskiwane są nowe uprawnienia lub obowiązki.<sup>9</sup>

Konstytutywność procesów zarządzania jest istotną cechą w zarządzaniu publicznym, gdzie warunki i kryteria procesu zarządzania regulowane są normami prawnymi. Te zaś, wywodzące normatywność z konstytucyjnej zasady legalizmu prawniczego, ściśle precyzują obszar i zasady funkcjonowania instytucji w przestrzeni decyzyjnej.

Warto również dodać, że aktualny stan wiedzy teoretycznej w sposób znaczący poszerzył ilość możliwych modeli i wyznaczników przestrzeni decyzyjnej wynikających z modeli tworzonych na własnościach sieci neuronowych, w których procesy decyzyjne formalizowane są uświadomionymi operacjami myślowymi, w których, tak jak w modelach kognitywistycznych, uwzględnia się np. wpływ stanów emocjonalnych, nawyki, fobie, a także niepewności, wynikające z niedostatecznych informacji, braku wiedzy oraz braku pewności przy wyborze celu decyzji oraz w robotyce i systemach komputerowych, gdzie procesy decyzyjne programowane są w różnych językach komputerowych i mogą używać różnych algorytmów do osiągnięcia tego samego celu<sup>10</sup>.

Współczesny model procesu zarządzania, szczególnie w administracji publicznej i samorządowej realizuje głównie funkcje administrowania opracowane i opisane przez H. Fayola.<sup>11</sup> Fayol proces zarządzania opisał w postaci sześciu funkcji: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie oraz czternastu zasad zarządzania, uwzględniających czynniki osobowe decydentów. Między innymi uwzględnił cechy takie jak: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa i kierownictwa, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, wynagrodzenie motywujące do pracy, centralizację, hierarchię, ład organizacyjny, ludzkie traktowanie pracowników, stabilizację personelu, inicjatywę oraz harmonijne zgranie organizacji. Fayolowskie zasady zarządzania są teoretyczną podstawą procesu decyzyjnego, gdyż wskazują na pewne obszary kompetencyjne i komunikacyjne w tym za-

---

<sup>9</sup> W. Płowiec, *Sposoby pojmowania „aktu normatywnego”*. [w:] P. Wiliński (red.), *Prawo wobec wyzwań współczesności*, Poznań 1994.

<sup>10</sup> W. Rebizant, *Metody podejmowania decyzji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2012, s. 374 i kolejne.

<sup>11</sup> A. Sumon, *Fayol H. 14 principles in Management*, <http://www.academia.edu> (dostęp: 13.02.2018).

kresie. Fayol opracował bowiem tzw. „most Fayola”<sup>12</sup>. Jest to możliwość ustalania w strukturze organizacyjnej sposobu kontaktu – komunikacji pracowniczej lub kierowniczo-pracowniczej. Polega to upoważnieniu pracowników różnych części struktury organizacyjnej do komunikowania się (kontaktu) między sobą w sprawach mniejszej wagi. Kontakt taki wymaga zgody przełożonego na bieżące komunikowanie się bez każdorazowej jego zgody. Jest to pierwotna forma obecnych form udzielania upoważnień administracyjnych do podejmowania decyzji administracyjnych w imieniu organu.<sup>13</sup>

## 2. Podstawowe definicje oraz typy decyzji

Według ogólnie przyjętej definicji A.K. Koźmińskiego „decyzja” to „świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania”<sup>14</sup>

Podejmowanie decyzji, jak wynika z powyższej definicji, jest pewnym świadomym wyborem, opartym na informacjach rozpoznanych i przekalkulowanym tak pod względem efektów, jak i ryzyka wariantem postępowania, które tworzy swego rodzaju normę.

Ważnym aspektem procesu decyzyjnego jest znajomość samych mechanizmów podejmowania decyzji, tj. ustalonych i uregulowanych prawem bądź zwyczajem zasad i obowiązująca w tym zakresie praktyką. Jest to więc akt świadomego wyboru jednego z rozpoznanych i dostępnych – uznanych za możliwy do wdrożenia – wariantów przyszłego działania.

W ujęciu modelowym ważne są trzy składowe procesu podejmowania decyzji, a mianowicie<sup>15</sup>:

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Możliwość udzielania upoważnień administracyjnych wynika z art. 268a ustawy z 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2000 r. nr 98, poz. 1071 ze zm.). Zgodnie z brzmieniem tego przepisu, organ administracji publicznej może w formie pisemnej upoważniać pracowników kierowanej jednostki organizacyjnej do załatwiania spraw w jego imieniu w ustalonym zakresie, a w szczególności do wydawania decyzji administracyjnych, postanowień i zaświadczeń.

<sup>14</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>15</sup> W. Rebizant, *Metody podejmowania decyzji*, op. cit., s. 374.

- a) podejmowanie decyzji polega na rozważeniu wielu możliwych działań w przyszłości, ich porównywaniu i wyborze który z wariantów, jest najodpowiedniejszy,
- b) podejmowanie decyzji jest wyborem lub też świadomym powstrzymaniem się od wyboru, co również jest decyzją. Decydent ma do wyboru wiele alternatyw, które musi ze sobą porównać i ocenić możliwość ich wprowadzenia oraz przewidzieć skutki ich realizacji,
- c) „ujęcie” problemu decyzyjnego w aspekcie:
  - przedmiotowym – poprzez ustalenie, co jest przedmiotem decyzyjnym oraz czy istnieje odchylenie między stanem pożądanym a rzeczywistym sytuacją decyzyjnej,
  - podmiotowym – czyli określanie możliwości kompetencji decydenta, potrzeb informacyjnych dla proceduralnego ich przetworzenia podjęcia decyzji.

W takim „ujęciu problemu decyzyjnego” ważne jest ustalenie nie tylko, jakie są czynniki charakteryzujące problem, ale też ustalenie przedmiotu stopnia jego strukturalizacji, czyli złożoności. Ustalenie takie najczęściej wynika z rozpoznania wielości i rodzaju niezbędnych informacji opisujących rzeczywistość decyzyjną, miejsca jej występowania oraz częstotliwości występowania problemu, a przede wszystkim znaczenia problemu dla sprawności organizacyjnej. Ważnym czynnikiem jest również oznaczenie i charakterystyka osoby, która ma podjąć decyzję. Takie elementy, jak: osobowość psychiczna i fizyczna, miejsce i znaczenie decydenta w strukturze organizacyjnej, formalne i rzeczywiste możliwości działania oraz sposób postrzegania problemów i warunków działania oznaczają granice przestrzeni decyzyjnej. Najważniejszym jednak elementem procesu decyzyjnego jest liczba i rodzaj informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji – alternatywnego wyboru efektu<sup>16</sup>.

W rzeczywistości podejmuje się wiele różnych typów decyzji, które można sklasyfikować ze względu na ich specyfikę i typologię<sup>17</sup>. Najprostszy podział to rozróżnienie decyzji na:

---

<sup>16</sup> E. Kofler, *Extensive Spiele bei unvollständiger Information* [w:] *Information in der Wirtschaft*, Gesellschaft für Wirtschafts und Sozialwissenschaften, Band 126, Berlin, 1982, za: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit.

<sup>17</sup> J. Kisielnicki, *Decyzje menedżerskie i narzędzia ich podejmowania*, <https://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index37.html> (dostęp: 13.02.2018).



- decyzje międzynarodowe, tj. decyzje podejmowane w skali globalnej, przez organizacje i zrzeszenia państw. Są one oparte na międzynarodowych umowach wielostronnych lub bilateralnych, takich jak: traktaty, układy, konwencje, pakt, protokoły, konkordaty itp.
- decyzje polityczne, wynikające i wiążące się z istniejącym systemem politycznym. Służą one przeważnie systemowi umacniania władzy ale nie ingerują z zasady w kompetencje zastrzeżone dla administracji publicznej i samorządowej oraz nie powinny naruszać kompetencji wynikających z zasady trójpodziału władzy<sup>18</sup>. W praktyce decyzje polityczne wpływają na decyzje państwowe bądź samorządowe przez członków lub zwolenników organizacji politycznych działających w strukturach władzy lub w wyniku przekonywania i uzyskania odpowiedniej przychylności opinii społecznej
- decyzje administracyjne mające określoną normą prawną, formę oraz uzasadnienie, które wydaje organ podejmujący decyzję
- decyzje kierownicze, których specyfiką jest działanie osobowe osób pełniących funkcje kierownicze lub upoważnionych do takich działań. Decyzje kierownicze najczęściej mają charakter dwuszczeblowy i postać „rozkazu”, czyli stanowczej formy polecenia. W praktyce, szczególnie administracyjnej, stosowaną formą decyzji kierowniczych jest również polecenie służbowe, które zleca podwładnemu określone obowiązki<sup>19</sup>.

Zagadnienie odpowiedniej klasyfikacji typów decyzji jest ważnym elementem rozpoznania samych problemów decyzyjnych<sup>20</sup>. I tak ze względów na strukturę i powtarzalność decyzje dzieli się na:

- decyzje zaprogramowane, tj. z ustaloną normą strukturą, powtarzalne z pewną częstotliwością,
- decyzje niezaprogramowane, o niewyraźnej strukturze, rzadko podejmowane nietypowe.

---

<sup>18</sup> A. Dana, *Istota podziału i równowagi władz w polskim konstytucjonalizmie*, Akademia Podlaska Siedlce, Doctrina Nr 6 Studia Społeczno-Polityczne 2009, s. 53–71, [http://www.doctrina.uph.edu.pl/doctrina\\_2009/dana\\_6\\_2009\(1\)-6.pdf](http://www.doctrina.uph.edu.pl/doctrina_2009/dana_6_2009(1)-6.pdf) (dostęp: 13.02.2018).

<sup>19</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie, 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 104

<sup>20</sup> A. Dąbrowski, A. Schumann, J. Woleński, *Podjęmowanie decyzji: pojęcia, teorie, kontrowersje*, Copernicus Center Press, Kraków 2015.

Według kryterium źródła inicjowania problemów decyzyjnych, np. decyzje administracyjne dzielimy na: inicjowane przez jednostki nadrzędne, inicjowane przez kierownika, inicjowane przez podwładnych, działających z upoważnienia normatywnego.

Decyzje możemy również klasyfikować wg przyczyn powstawania problemów. Wyróżnia się wówczas:

- decyzje regulacyjne,
- decyzje sterujące,
- decyzje innowacyjne.

Niezwykle interesujący jest obecnie podział decyzji ze względu na ilość informacji i warunki, w jakich są podejmowane. Chodzi tu o decyzje, które podejmujemy w warunkach pewności, czyli uzyskane informacje dają nam całkowitą pewność decyzyjną, lub podejmujemy je w warunkach ryzyka lub dużego stopnia niepewności. Ważnym zagadnieniem w procesie podejmowania decyzji jest wprowadzenie do zasad klasyfikacji decyzji kryterium kwantyfikacji. Kwantyfikacja to „ilościowe ujmowanie zjawisk dotychczas ujętych opisowo”<sup>21</sup>. Ten typ decyzji ma zastosowanie w wszelkiego rodzaju modelach predykcyjnych, często dziś stosowanych do przewidywania kierunku rozwoju zdarzeń lub sterowania ich biegiem<sup>22</sup>. Wyróżniamy wówczas:

- decyzje możliwe do skwantyfikowania,
- decyzje trudne lub niemożliwe do skwantyfikowania.

Decyzje dzielimy również ze względu na zasady uczestnictwa, np. decyzje indywidualne (podejmowane jednoosobowo), decyzje indywidualne ze zbiorowym rozpoznaniem, decyzje zbiorowe (tzw. kolektywne), a także uwzględniając funkcje zarządzania – na decyzje: planistyczne, organizatorskie, koordynacyjne, rozkazodawcze, kontrolne itp. Według funkcji kierowniczych wyróżniamy decyzje kierownicze, niekierownicze, a ze względu na wagę podejmowanej problematyki na: kluczowe, standardowe, marginalne. W procesie podejmowania decyzji uwzględnia się również horyzont czasowy, a ten wprowadza podział decyzji na: krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe oraz perspektywiczne<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Słownik języka polskiego PWN, op. cit.

<sup>22</sup> P. Bania, *Algorytmy optymalizacji w nieliniowej regulacji predykcyjnej*. AGH, Kraków 2008.

<sup>23</sup> B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa, 1980.

Istnieje jednak pewien szczególnie ważny w praktyce rodzaj podejmowanych decyzji określających czasokres ich podejmowania. Są to tzw. decyzje: operacyjne, taktyczne i strategiczne, bowiem podejmujący decyzję musi najpierw ustalić jej zasięg. Takie ustalenie jest ważne, bo definiuje skutki dla organizacji oraz dla tzw. otoczenia decyzyjnego. Każda bowiem decyzja ma przede wszystkim charakter operacyjny, czyli zawiera w sobie szereg procedur i problemów, które na różnych obszarach działalności związane są z wykorzystaniem zasobów, nadzorem i kontrolą.

Najczęściej stosowane w praktyce są tzw. „decyzje operacyjne”. Dotyczą one zagadnień optymalizacyjnych w zakresie pełnego wykorzystania zasobów posiadanych przez daną instytucję lub organizację. I ta kwestia w zasadzie przesądza o tym, że zazwyczaj decyzje operacyjne podejmowane są na najniższym szczeblu zarządzania. Są to również decyzje powtarzalne, o dużej częstotliwości oraz znacznie zróżnicowane<sup>24</sup>.

Z kolei tzw. „decyzje taktyczne” podejmowane są w zakresie pozyskiwania, dla organizacji nowych zasobów lub rozwoju zasobów posiadanych. Decyzje taktyczne, przede wszystkim, mają zapewnić warunki do sprawniej realizacji wyznaczonych celów poprzez: zabezpieczenia zasobów, takich jak: ludzie, środki pieniężne, narzędzia i inne przedmioty organizacji, struktury informacji, odpowiedzialności oraz sprawności zarządzania<sup>25</sup>.

I wreszcie – „decyzje strategiczne”. Podejmowane są one na szczeblu zarządzania strategicznego i mają na celu dostosowanie organizacji do zmieniającej się stale, w sposób dynamiczny sytuacji otoczenia. W ramach decyzji strategicznych opracowuje się i wprowadza projekty o różnej złożoności podejmowanych przedsięwzięć. Ich ważną cechą jest to, aby były racjonalne i oparte na ogólnych założeniach i strategiach istniejących już w organizacji lub zmieniały je w sposób znaczący. Zasada taka, przy podejmowaniu decyzji strategicznych wynika z faktu, że w społecznym systemie rynkowym o powodzeniu organizacji jako takiej, decyduje konkurencyjność – zarówno teraźniejsza jak i przyszła. Tego rodzaju decyzje pozwalają realizować długookresowe cele organizacji, dostosowują organizację do warunków zewnętrznych, zabezpieczają wła-

---

<sup>24</sup> A. Czermiński, M. Czapiewski, *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 104–118.

<sup>25</sup> *Ibidem*.

ściwy zasób i przepływ informacji niezbędnych w zarządzaniu<sup>26</sup>. Dla sprawności decyzyjnej osoba zarządzająca organizacją, menedżer, powinna permanentnie analizować zmieniające się makrootoczenie, czyli zespół czynników zewnętrznych, które wpływają na organizację i wynikają z jej działania. Do takich czynników należą np. czynniki geograficzne (strefa klimatyczna, kraj, region), układ społeczny i polityczny, system prawny itp.<sup>27</sup> Ważne jest jednak to, aby sama organizacja nie miała wpływu na zmianę makrootoczenia bo same tylko próby wpływania na poszczególne jego elementy powodują zafałszowanie danych poddawanych analizie, wówczas bowiem pojawia się ryzyko, że podejmowane decyzje strategiczne tracą walor racjonalności i efektywności.

Jak widać z powyższego, podejmowanie decyzji strategicznych wiąże się przede wszystkim ze zdobywaniem i przetwarzaniem wielu istotnych informacji, wśród których można wyróżnić dwa typy, a mianowicie: informacje prospektywne, czyli wykorzystywane wyłącznie na poziomie strategicznym oraz retrospektywne – odnoszące się do przeszłości i mające sprawdzone zastosowanie w decyzjach operacyjnych i taktycznych<sup>28</sup>. Należy również podkreślić, że podejmowanie decyzji o charakterze strategicznym zachodzi nie tylko na poziomie organizacyjnym sfery produkcyjnej, ale ma również miejsce w strukturze grupowej społeczeństwa, w polityce, instytucjach publicznych i systemowych.

W teorii przyjmuje się, że istnieją co najmniej cztery obszary podejmowania decyzji strategicznych, a mianowicie:

- obszar wyznaczony dla osiągnięcia, utrzymania, wzmocnienia i utrwalenia konkurencyjności społecznej w rynkowym systemie społecznym; chodzi tu o takie kształtowanie zasobów i zasilenie energetycznych struktur społecznych, które będzie zapewniało właściwe wykorzystanie źródeł konkurencyjności i strategii rynkowej,
- obszar rozwoju społecznej struktury, która poprzez wdrożenie nowych zasobów, dostęp do nowych jego segmentów przyczyni się do postępu społecznego,

---

<sup>26</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 259–261.

<sup>27</sup> R. Wells, P. Krugman, *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2016, s. 395–415.

<sup>28</sup> J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 24.

- obszar zmian form organizacyjnych i struktur zarządzania,
- obszar formowania, według celów długookresowych, wyszukanych składników otoczenia<sup>29</sup>.

W związku z tak wyróżnionymi obszarami podejmowania decyzji strategicznych istnieją konkretne modele ich podejmowania<sup>30</sup>. Wyróżnia się tu:

- modele „racjonalności” i „ograniczonej racjonalności”, w których podejmowanie decyzji strategicznych ze względu na znane cele ma charakter wariantowy. W przypadku modelu racjonalnego, odpowiedni zasób informacji pozwala na optymalizowanie samej decyzji w zależności od istniejących warunków. Natomiast w modelu „ograniczonej racjonalności” szuka się wariantowości uwzględniającej rozwiązania zadowalające wszystkie elementy organizacji oraz likwidujące spory. W ten sposób następuje kreowanie celów przez sekwencje;
- model „polityki i władzy”, polegający na wykorzystaniu konkurowania ze sobą członków organizacji, którzy angażują się w rozgrywki taktyczne, takie jak współpraca lub koalicja. Model „polityki i władzy” w zarządzaniu strategicznym jest szczególnie pożądany w tworzeniu i budowie zespołów zadaniowych, w których współpraca to zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów, zaś koalicja stanowi porozumienie zawierane w celu współdziałania nie naruszającego istniejącego *status quo*<sup>31</sup>;
- model „kosza na śmieci” – niejednokrotnie nazywany „sytuacyjnym”, w którym korzysta się z informacji i danych potrzebnych do podejmowania decyzji funkcjonujących w nieautoryzowanych „chmurach informacji”, a zawierających potrzebne elementy. Model tego typu decyzji ukształtował się wraz z powstaniem internetu i sieci medialnej. W nich wykształcił się i nadal prosperuje rynek informacji nazywany „wysypiskiem oppo”, na którym można znaleźć i kupić pliki zawierające interesujące informacje,

<sup>29</sup> C. Dominiak, *Wielokryterialne wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013, s. 32.

<sup>30</sup> K. Woźniak, *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

<sup>31</sup> C. Sikorski, *Zachowanie ludzi w organizacji*, PWN Warszawa 1999, s. 22.

nagrania z archiwów mediów, prywatnych kolekcji, a także niewykorzystane przez telewizję materiały i komentarze<sup>32</sup>. Czasami informacje te są pożyteczne w podejmowaniu decyzji strategicznych<sup>33</sup>.

Reasumując, decyzje strategiczne są to decyzje, które wytyczają rozwój i cele, pozwalają osiągać rozwój, cele, działania przedsiębiorstwa, dzielą środki materialne i zasilenie energetyczne w zależności od możliwości i szans określonych przez otoczenie, optymalizują zależności pomiędzy środkami, potrzebami i celami długookresowymi, posiadają kompletnie przemyślane warianty i opierają się na wiedzy, informacjach, wyobraźni decydenta<sup>34</sup>.

Zarysowana powyżej typologia procesów decyzyjnych i modele decyzji wyznaczają praktycznie obszar decyzyjności rozumianej jako: „prawo lub możliwość decydowania o czymś”<sup>35</sup>. Czynnikiem zaś ograniczającymi decyzyjność są: ograniczone zasoby materialne i energetyczne w sensie zasilenia struktury społecznej, biurokracja, brak odpowiednik kompetencji decydentów, nieodpowiednia struktura organizacji oraz często występujące na różnym tle konflikty.

### 3. Warunki podejmowania decyzji

Znaczenie i zasięg skutków decyzji dla każdej organizacji najczęściej determinują warunki podejmowania decyzji. Decydent lub grupa osób podejmujących decyzję, stojąc przed wyborem, musi brać pod uwagę rodzaje i warunki, które mogą zajść w otoczeniu decyzyjnym. Warunki te, jak i struktura procesu decyzyjnego, to w pewnym sensie „układ bezwzględnie odosobniony”, w którym każde działanie zamyka się w sposób zaprojektowany, niemniej jednak nieprzewidywalność społecznego rynku powoduje, iż należy przewidzieć różne jego stany. Warunki podejmowania decyzji sprowadzają się w praktyce do trzech stanów:

- stan pewności,
- stan ryzyka,
- stan niepewności.

---

<sup>32</sup> H. Pietrzak, J. Gawroński, *Psychologia polityki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012, s. 518.

<sup>33</sup> C. Dominiak, *Wielokryterialne wspomaganie...* op. cit., s. 32.

<sup>34</sup> A. Oleksiuk, *Problemy organizacji*, Key Text, Warszawa 2007, s. 83–121.

<sup>35</sup> Definicja za Słownikiem języka polskiego PWN, op. cit.

Stan pewności – jako jeden z podstawowych warunków podejmowania decyzji – to sytuacja, w której struktura wszystkich elementów decyzji jest przewidywalna, a warunki towarzyszące każdemu z nich niezmiennie. Osoba decydująca dostrzega wszystkie możliwości i zagrożenia płynące z ewentualnych alternatyw i w każdej chwili jest w stanie skorygować stan układu. Wydawałoby się, że jest to sytuacja komfortowa. Niewiele jednak decyzji organizacyjnych podejmuje się w warunkach prawdziwej pewności. W zasadzie tylko decyzje podejmowane cyklicznie są opatrzone dużą dozą pewności, ale owa cykliczność może zostać naruszona przez warunki zewnętrzne. Z tego powodu każdy proces decyzyjny opatrzony jest pewnym ryzykiem. Ryzyko owo powodowane jest przez: szeroki wachlarz zewnętrznych możliwości lub po prostu nieznaną wszystkich podmiotów oraz bezustanną zmienność i gwałtowność owych zmian na rynku.

Stan ryzyka określa zazwyczaj nasza subiektywna dostępność do poszczególnych informacji i związanych z nimi możliwości oraz powiązane z każdą z nich potencjalne korzyści, a także ich koszty. Te elementy prognozujemy w strukturze decyzji na zasadzie pewnego szacunkowego prawdopodobieństwa. Ważna więc staje się tu umiejętność przewidywania przez decydenta potencjalnych wyników własnego działania. Doświadczyć tego można poprzez umiejętne wykorzystanie indywidualnych cech, takich jak intuicja czy czerpanie z doświadczeń z przeszłości. Stanowi ryzyka towarzyszy średni poziom niejasności i umiarkowane niebezpieczeństwo podjęcia błędnej decyzji. Teoretycy tłumaczą to stereotypowym powiązaniem ryzyka z hazardem, a szczegółowiej wyjaśnia ten problem teoria gier, której obszarem zainteresowania są problemy związane z decyzjami w układach z wieloma uczestnikami, z których każdy ma pewne preferencje, określające jego sposób działania (w ramach ustalonych reguł), od których zależy jego „wypłata”<sup>36</sup>.

Jeszcze w latach 50. XX wieku, w ekonomii wypracowany został przez L.J. Savage model subiektywnej oczekiwanej użyteczności, który używany jest w praktyce jako metoda w teorii podejmowania decyzji przy obecności ryzyka<sup>37</sup>. Teoria oczekiwanej użyteczności w ekonomii dotyczy postępowania osób w warunkach

<sup>36</sup> R.P. Kostecki, *Wprowadzenie do teorii gier*, źródło: [http://www.fuw.edu.pl/~kostecki/teoria\\_gier.pdf](http://www.fuw.edu.pl/~kostecki/teoria_gier.pdf) (dostęp: 13.02.2018).

<sup>37</sup> Za: A. Gluzicka, *Problem naruszania zasad teorii oczekiwanej użyteczności na przykładzie paradoksu Allais*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 135, s. 51–63.

ryzyka. W modelu tym indywidualne osoby posiadają, lub zachowują się tak, jakby posiadały określoną formę użyteczności zdefiniowaną na pewnym zbiorze alternatyw i w obliczu ryzyka muszą wybrać losowe zdarzenie z wynikami w tym zbiorze. Robią to zawsze w ten sam sposób, a mianowicie, aby zmaksymalizować własną wartość użyteczności.

Z kolei stan niepewności to stan, w którym podejmujący decyzję nie zna wszystkich możliwości wyboru oraz ryzyka związanego z każdą z nich, a także przyszłych konsekwencji. W praktyce jest to stan, w którym podejmowanych jest większość współczesnych decyzji. Dynamika życia rynku społecznego, w tym gospodarki determinuje decydentów do podejmowania decyzji bez znajomości wszystkich alternatyw, jak też znajomości ryzyka związanego z alternatywami znanymi (tym bardziej z nieznanymi). Sytuacja taka wiąże się z bardzo wysokim prawdopodobieństwem podjęcia błędnej decyzji, co może wywołać nieefektywne skutki. Przyjąć jednak należy, że jest to stan najpowszechniejszy i w związku z tym większość decyzji podejmowanych jest powszechnie w stanie mniejszej lub większej niepewności.

Przede wszystkim, w celu zmniejszenia ryzyka, należy: po pierwsze – zebrać jak najwięcej istotnych informacji, po drugie – podejść do sytuacji w sposób racjonalny i logiczny. Intuicja, prawidłowy osąd i doświadczenie nabierają w takich warunkach pierwszorzędного znaczenia, choć nie należy zapominać o innych metodach mogących pomóc w podjęciu decyzji. Najlepszą z nich wydaje się zmaksymalizowanie ilości posiadanych informacji oraz wybranie spośród nich takich, które w sposób determinujący wpływają na sytuację decyzyjną. Nieodłącznym elementem jest w tym zakresie również kwestia czasu. Zazwyczaj presja wiążąca się z występowaniem tego elementu wpływa negatywnie na trafność decyzji.

#### **4. Racjonalny model podejmowania decyzji**

Przy wielkiej złożoności problematyki teorii decyzji, a także koncepcji pojęcia „decyzyjności” zachodzi ogólne pytanie, czy można mówić o racjonalnym modelu podejmowania decyzji, czy też każda z nich obciążona jest subiektywizmem decydenta. Jeżeli założymy, że uda się wyabstrahować pewne rozwiązanie modelowe dla podejmowania decyzji, to będzie ono na pewno dotyczyć przede wszystkim tzw. decyzji nieprogramowych, tj. takich, które nie wynikają z konkretnej procedury lub z obowiązującego prawa. W takiej sytuacji istnieje model racjonal-



nego podejmowania decyzji<sup>38</sup>. W modelu tym przyjmowane są dwa podstawowe założenia, a mianowicie:

- decydent dysponuje pełną informacją dotyczącą danego zagadnienia,
- decydent nie posiada żadnych ograniczeń w kwestii przetwarzania tych informacji.

Podjęcie decyzji w takim modelu musi zachować aspekt racjonalności, czyli charakteryzować się wyważoną, zobiektywizowaną procedurą, jaką stosować powinien decydent. I jeszcze jedna uwaga – „racjonalność” to, zgodnie ze słownikowym rozumieniem pojęcia: decyzja lub postępowanie decyzyjne oparte na nowoczesnych, naukowych metodach, dobrze zaplanowane, oparte na logicznym rozumowaniu i dające dobre wyniki<sup>39</sup>. W takim rozumieniu pojęcia „model postępowania” lub nawet „algorytm postępowania” decyzyjnego musi zostać oparty na pewnym procesie, który umożliwi „rozpoznanie i wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji”<sup>40</sup>. O ile „decyzja programowa” jest czymś łatwym, powtarzalnym wręcz rutynowym, bowiem opiera się na pewnych doświadczeniach realizowanych w oparciu nie tylko o określone procedury ale i zwyczaj, zasady; o tyle decyzja nieprogramowa wiąże się z określonym ryzykiem wyboru rozwiązań, których skutki niekoniecznie zapewniają największą szansę powodzenia. Dlatego koniecznym staje się zachowanie pewnych etapów postępowania, które zawierają warunki i znamiona racjonalności. Model taki obejmuje więc następujące etapy<sup>41</sup>:

1. Podstawowym działaniem w tym etapie jest zawsze, w przypadku racjonalnego postępowania decyzyjnego, analiza sytuacyjna, która:
  - a) pozwala na zdefiniowanie problemu – jest to jedna z ważniejszych czynności, bowiem pozwala usunąć wszelkie niejasności mogące wynikać z myleniem objawów z problemami,
  - b) pozwala na ustalenie przyczyn problemu, a także zdiagnozowanie przyczyn.

Praktycznie, w procesie racjonalności decyzyjnej, nie może być mowy o wykorzystywaniu tzw. intuicyjnego myślenia o problemie i sposobach

<sup>38</sup> J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 239.

<sup>39</sup> Słownik języka polskiego PWN. op. cit.

<sup>40</sup> J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, op. cit., s. 238.

<sup>41</sup> Ibidem.

jego rozwiązania ale np. osobiste doświadczenia decydenta lub świadomość własnej odpowiedzialności mogą prowadzić do pewnej subiektywnej identyfikacji, która w procesie decyzyjnym oznacza znalezienie zależności na podstawie empirycznych doświadczeń. Po poddaniu procesowi decyzyjnego szeregowi doświadczeń dobiera się takie parametry modelu, aby pasowały one do danych doświadczalnych, a przede wszystkim umożliwiały wszelkie procesy regulacyjne<sup>42</sup>,

- c) pozwala na określenie celów decyzyjnych, czyli ustalenie, co mogłoby stanowić skuteczne rozwiązanie zdefiniowanego wcześniej problemu; wynikiem tego etapu ma być jasno i precyzyjnie sformułowany problem, oparty na analizie, badaniu dokumentacji, literaturze oraz dyskusji, naradach i konferencjach. Szczególnie te ostatnie są ważne gdyż pozwalają zapobiegać „syndromowi myślenia grupowego”, pojawiającego się często przy tego rodzaju działaniach<sup>43</sup>. Dlatego na tym etapie należy w sposób szczególnie korzystać ze wsparcia wielu zewnętrznych specjalistów, a nawet organizacji zewnętrznych. Stąd przy bardziej złożonych sytuacjach decyzyjnych nieodłączny wydaje się aspekt *consultingu* jako elementu pozwalającego zwiększyć obiektywność poglądu.

2. Na kolejnym etapie staramy się wyszukać wszystkie możliwe rozwiązania. Jedynym ograniczeniem działań może być presja czasu i złożoność problemu, ale zawsze najważniejsze jest, aby podejmowane decyzje miały wiele alternatywnych potencjalnych rozwiązań. Uzyskać je możemy, stosując metody heurystyczne lub probabilistyczne. W zastosowaniu tych pierwszych, przy dużym skomplikowaniu sytuacji prowadzimy analizę wszystkich dostępnych informacji wraz z przewidywaniem zjawisk i zdarzeń przyszłych oraz stosujemy zasady twórczego i innowacyjnego myślenia,

---

<sup>42</sup> E. Bielińska, *Identyfikacja procesów*, praca zbiorowa, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1997, s. 174.

<sup>43</sup> „Syndrom grupowego myślenia” (ang. *groupthink*) – w psychologii społecznej oznaczający uleganie ograniczającej sugestii i naciskowi grupy, której jest się członkiem. W wyniku narzuconej autocenzury członkowie grupy podlegającej temu zjawisku zubażają dobrowolnie swoje zdolności intelektualne. Myślenie grupowe prowadzi w skrajnym stadium do zupełnej utraty przez grupę poczucia rzeczywistości, przeceniania własnej siły i możliwości działania. Syndrom ten oznacza również izolację grupy od otoczenia i zamknięcie się we własnym świecie (np. w: J. Irving, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston 1972).

a czasami sprowadzamy wyniki do technik kombinacji logicznych. Metody heurystyczne wypracowały wiele technik i narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji, takich jak: „metoda transferu pojęć”, polegająca na przenoszeniu pojęć z jednej dziedziny do drugiej; „metoda definicji”, polegająca na uściśleniu definicji powszechnie używanych słów przy założeniu, że ustalenie kwestii terminologicznych niejednokrotnie jest istotne dla meritum problemu; „metoda odnawiania”, sprowadzająca się do włączenia do danej doktryny nowych osiągnięć w rozważanej dziedzinie, co pozwala na nową interpretację już znanych faktów; „metoda czarnych skrzynek”, polegająca na oddziaływaniu na nieznyany układ w taki sposób, aby wyniki tego działania wykorzystać do formułowania wniosków dotyczących tego układu<sup>44</sup>. W drugich opieramy się na zastosowaniu rachunku prawdopodobieństwa głównie do rozwiązywania problemów kombinatorycznych zdarzeń losowych.

3. Dalszym etapem jest ocena możliwych rozwiązań i wybór najlepszego. Z przygotowanej do tego listy najlepszych rozwiązań, po dokonaniu ich oceny opracowujemy hierarchizację w oparciu o pytania<sup>45</sup>:

- a) czy rozpatrywana możliwość jest realna?, czyli czy posiadamy odpowiednie zasoby niezbędne do jej wdrożenia danego rozwiązania,
- b) czy dana możliwość spełnia wymogi społeczne i prawne?
- c) czy jest rozsądna z punktu przyjętej strategii?
- d) czy dana możliwość stanowi rozwiązanie zadowalające?
- e) jakie są możliwe konsekwencje dla pozostałych części organizacji?

Pytania te są nie tylko ważnym etapem modelu podejmowania każdej racjonalnej decyzji ale zawierają w sobie wszystkie elementy znaczenia pojęcia „decyzyjności”. Czym bowiem jest decyzyjność? To nie tylko, jak czytamy w wielu słownikach: „prawo albo możliwość decydowania o czymś”<sup>46</sup>. Odnosimy to prawo bowiem do kwestii realności przedsięwzięć, możliwości wypełnienia wszystkich wymogów społecznych i prawnych, zdrowego rozsądku osób decydujących oraz konsekwencji, jakie z tego mogą wynikać.

---

<sup>44</sup> M. Jełowicki, W. Kieźuń, Z. Leoński, B. Ostapczuk, *Teoria organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 223.

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Słownik języka polskiego, op. cit.

4. Dlatego w etapie czwartym wdrożenia racjonalnego modelu monitorujemy proces wdrażania decyzji i śledzenia jej skutków. Skuteczna kontrola jest zawsze podstawą bieżącej modyfikacji bez naruszania przyjętej strategii decyzyjnej.

### 5. Decyzja jako konieczność czy jako przywilej

Problematyka podmiotu podejmującego decyzje mieści się w pewnym nurcie refleksji filozoficznej, która mówi, że „jeżeli podejmujemy się jakiegokolwiek analizy, to tylko na tyle, na ile pozwala natura tej dziedziny” a więc decyzje podejmowane w oparciu o te analizy mieszczą się w granicy wytyczonych przez nie warunków<sup>47</sup>. Jest to problematyka trudna i złożona, bo następuje wiele problemów teoretycznych.

Proces decyzyjny zawsze ma charakter osobisty, wynika z przyznanego prawa, jest obowiązkiem, a jednocześnie mocno zapośredniczony jest w społecznym i historycznym doświadczeniu jednostki. To jednostka podejmująca decyzje może ostatecznie rozpatrywać ją w kategorii konieczności lub przywileju, przy czym każda z przyjętych kwalifikacji ma swoje wady i zalety.

W filozofii władzy, która postawiłaby sobie za cel przygotowywać jednostki do podejmowania decyzji, rozważanie tego problemu staje się właśnie zarówno „koniecznością”, jak i „przywilejem”. Dlatego też zagadnieniami decyzji i decyzyjności rozumianej, jako „prawo o decydowaniu o czymś”, powinna zajmować się szeroko pojęta praktyka (społeczna, prawna, polityczna), odwołująca się do doświadczeń z różnych dziedzin życia. Z tych też względów możemy wyróżnić takie dziedziny, w których nieodzowna jest decyzja finalna, np. prawo, gdzie sentencja przepisu prawnego czy orzeczenia sądowego ma status definitywnego rozstrzygnięcia, ale też takie, jak: zarządzanie czy praktyka polityczna, gdzie decyzje najczęściej wymagają wzajemnych uzgodnień i ustępstw, oraz takie, gdzie decyzja powinna mieć charakter autonomiczny, oryginalny, a przez to niewiązący dla innych aktorów procesu decyzyjnego.

Zasadniczemu rozróżnieniu podlegają sytuacje opisu procesu decyzyjnego w przypadku bycia „w” i sytuacje bycia „na zewnątrz” procesu decyzyjnego. Próby funkcjonalnego jego opisu w przypadku osobistego podejmowania decy-

---

<sup>47</sup> S. Toulmin, *Kosmopolis. Ukryty projekt nowoczesności*, Wyd. Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP Wrocław 2005, s. 215.

zji muszą się zasadniczo różnić od sytuacji, w których usiłujemy wpłynąć, albo jedynie obserwujemy decyzje innych osób. W celu wyjaśnienia motywów własnych decyzji możemy często odwołać się do strategii obowiązujących w danej dziedzinie aktywności społecznej itp. Możemy subiektywnie opisać postrzegane okoliczności w aspekcie etycznym i ewentualnie psychologicznym. Natomiast wyjaśniając postępowanie innych osób lub wpływając na nie, musimy mieć wiedzę na temat specyficznych wzorców językowych, teorii argumentacji, a także obowiązujących w danej dziedzinie kodeksów postępowania i procedur itp. Wyobraźnia ludzka i sposób rozumienia innych ma bowiem zawsze tendencję do pewnych przemieszczeń pomiędzy komunikatami dyrektywnymi, czyli np. typu „komend”, a komunikatami złożonymi z wątpliwości i wewnętrznych zastrzeżeń<sup>48</sup>. Węzłowymi punktami tego rozumowania są konstrukcje znaczeniowe rozpatrywane w kategoriach argumentów: „więcej/mniej na nie” lub „więcej/mniej na tak”. Pod tymi słowami kryją się bowiem treści esencjalistyczne, czyli te, których nie sposób wrazić w języku<sup>49</sup>. Nie do zastosowania w tym zakresie jest natomiast kategoria „za” lub „przeciw”. Odnosi się bowiem ona najczęściej do treści etycznych (tego, co moralne lub niemoralne), a nie jest elementem struktury pojęcia decyzyjności. W prakseologii wielokrotnie proponowano, by ocenę podejmowanych działań zapoczątkowujących proces decyzyjny dokonywać w trzech kategoriach, a mianowicie<sup>50</sup>:

- działań skutecznych,
- działań nieskutecznych,
- działań przeciwskutecznych.

Tego rodzaju kategoryzacja kładzie w większym stopniu nacisk na aspekt negatywny działań – mieści się bowiem w sferze semantycznego wyrażenia: „więcej/mniej na nie”. Natomiast ujmując proces podejmowania decyzji na polu generalnych ustaleń etycznych, można decyzje lub proces decyzyjny rozpatrywać jako: włączający lub wyłączający kogoś, wzmacniający czyjąś pozycję decyzyjną, dowartościowujący aksjologicznie itp. Wymiar więc skuteczności, jako podstawowy (prakseologiczny), ma swoje źródło w konkretnej, jednostkowej decyzji, chociaż często rozchodzi się w rozbieżnych kierunkach.

<sup>48</sup> F. Studnicki, *Cybernetyka i prawo*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1969, s. 18

<sup>49</sup> J. Kolarzowski, *Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu*, „Prakseologia” 1999, nr 139.

<sup>50</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, aneks 5, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 350–364.

Opis modelu procesu decyzyjnego u innych osób wymagać powinien zatem spełnienia równocześnie trzech warunków<sup>51</sup>:

- po pierwsze trzeba wyjaśnić podmiotowe determinanty podjętej decyzji, czyli innymi słowy podać argumenty, dlaczego konkretna jednostka powinna lub nie powinna podjąć określonej decyzji,
- po drugie – podać argumenty związane z otoczeniem, w którym ma nastąpić lub nastąpił proces decyzyjny,
- po trzecie – bazując na wcześniej podanych argumentach lub też przywołując nowe, można ocenić konkretną decyzję jako zjawisko będące przejawem ogólniejszej tendencji, albo określić daną decyzję jako pozostającą w sprzeczności z wyróżnioną tendencją. Zasadniczą płaszczyzną dla utrwalonego doświadczenia cudzych decyzji staje się zatem namysł, mowa, ewentualnie opis używany do konstruowania argumentacji. W ten sposób filozoficzna refleksja dotycząca decyzji innych osób zasadniczo polegać będzie na analizie wzorców języka i klasyfikacji zastosowanych argumentów.

A zatem, rozpatrując problem decyzyjności w kategorii konieczności lub przywileju, można powiedzieć, że wszelkie racjonalnie i nieracjonalne działanie nie może zawsze rozpoczynać się od budowy formalnego systemu. W praktyce rygor teoretyczny, nadający prawo do podejmowania decyzji, jest użyteczny tylko do pewnego stopnia i w pewnych okolicznościach. Właściwe miejsce wymogów pewności, a więc pewnej kategorii przywileju znajduje się *wewnątrz* abstrakcyjnych teorii i tam też możliwy jest w ich sprawie konsensus pomiędzy „koniecznością a przywilejem”. Jednak wszelka abstrakcja zakłada jakieś pominięcie, przymknięcie oka na te elementy doświadczenia, które nie podpadają pod zakres danej teorii, i w ten sposób gwarantuje ona ścisłość formalnych implikacji.

## 6. Podsumowanie

Podejmowanie decyzji jest nadal jednym z podstawowych elementów teoretycznych procesu kierowania i zarządzania. Istnieje w tym temacie obszerna literatura przedmiotu, ale jednymi z najważniejszych obecnie problemów teoretycznych, które są rozważane, są kwestia „konstytutywności” procesu decyzyjnego

---

<sup>51</sup> T. Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 138

oraz „decyzyjności” jako „doboru odpowiednich środków do osiągnięcia zamierzonego celu”. W niniejszym artykule starałem się wyjaśnić, jak przebiega proces dochodzenia do stanu, w którym decyzja powinna zwierać element „konstytutywności” dlatego, że jest to prażródło wszelkich innych, pochodnych działań opartych o jej postanowienia. W teoretycznym rozumieniu problemu „konstytutywności” i „decyzyjności”, w teorii alternatyw wszystkie dopuszczalne decyzje tworzą tzw. przestrzeń decyzyjną, której wyznacznikami są warunki ograniczające decyzję.

Proces decyzyjny zawsze ma charakter indywidualny, wynikający z subiektywnego oglądu rzeczywistości oraz doświadczenia społecznego. Jednostka podejmująca decyzję musi ostatecznie rozpatrywać ją w kategorii konieczności lub przywileju.

## Bibliografia

### Pozycje zwarte i czasopiśmiennicze

1. Bania P., *Algorytmy optymalizacji w nieliniowej regulacji predykcyjnej*, AGH, Kraków 2008
2. Bielińska E., *Identyfikacja procesów*, praca zbiorowa, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1997
3. Czermiński A., Czapiewski M., *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995
4. Dana A., *Istota podziału i równowagi władz w polskim konstytucjonalizmie*, Akademia Podlaska Siedlce Doctrina, „Studia Społeczno-Polityczne” 2009 (6)
5. Dąbrowski A., Schumann A., Woleński J., *Podejmowanie decyzji: pojęcia, teorie, kontrowersje*, Copernicus Center Press, Kraków 2015
6. Dominiak C., *Wielokryterialne wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013
7. Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań 1947
8. Gluzicka A., *Problem naruszania zasad teorii oczekiwanej użyteczności na przykładzie paradoksu Allais*, „Studia Ekonomiczne” 2013 (135), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

9. Jełowicki M., Kieżuń W., Leoński Z., Ostapczuk B., *Teoria organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1979
10. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2000 r. nr 98, poz. 1071 ze zm.)
11. Kofler E., *Extensive Spiele bei unvollständiger Information* [w:] *Information in der Wirtschaft*, Gesellschaft für Wirtschafts – und Sozialwissenschaften, Band 126, Berlin. 1982
12. Kolarzowski J., *Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu* [w:] „Prakseologia” 1999 (139)
13. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, aneks 5, Ossolineum, Wrocław 1982
14. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002
15. Lewandowski S., Machińska H., Malinowski A., Petzel J., *Logika dla prawników*, LexisNexis – Podręczniki, Warszawa 2013
16. Malewska K., *Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji*, „Marketing i Rynek” 2014 (5)
17. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie, 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996
18. Oleksiuk A., *Problemy organizacji*, Wyd. Key Text, Warszawa 2007
19. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011
20. Pietrzak H., Gawroński J., *Psychologia polityki*, Wyd. URz, Rzeszów 2012
21. Płowiec W., *Sposoby pojmowania „aktu normatywnego”*, [w:] P. Wiliński (red.), *Prawo wobec wyzwań współczesności*, Poznań 1994
22. Rebizant W., *Metody podejmowania decyzji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2012
23. Samuelson W., Marks S., *Ekonomia menedżerska*, Wyd. PWN. Warszawa 1998
24. Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997
25. Sikorski C., *Zachowanie ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999
26. Studnicki F., *Cybernetyka i prawo*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1969
27. Toulmin S., *Kosmopolis. Ukryty projekt nowoczesności*, Wyd. Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2005
28. Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986



29. Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1980
30. Wells R., Krugman P., *Makroekonomia*, PWN, Warszawa 2016
31. Woźniak K., *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005
32. Wronkowska S., *Podstawowe pojęcia prawa i prawoznawstwa*, Ars boni et aequi, Poznań 2005

#### Źródła internetowe

1. Kisielnicki J., *Decyzje menedżerskie i narzędzia ich podejmowania*, <https://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index37.html>
2. Kostecki R.P., *Wprowadzenie do teorii gier*, [http://www.fuw.edu.pl/~kostecki/teoria\\_gier.pdf](http://www.fuw.edu.pl/~kostecki/teoria_gier.pdf)
3. Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pl>
4. Sumon A., *Fayol H. 14 principles in Management*, <http://www.academia.edu>