

Jadwiga Rusinek\*

PRZYCZYNY ZAWODNEGO/NIEZAWODNEGO DZIAŁANIA  
DECYDENTA I WYKONAWCY DECYZJI

W literaturze problemu<sup>1</sup> spotyka się różne definicje procesu decyzyjnego. Można jednak wyróżnić w nich kilka wspólnych elementów:

- 1) zbieranie i analiza informacji niezbędnych do definiowania problemu oraz opisu jego stanu w interesującym nas momencie,
- 2) określenie zbioru możliwych rozwiązań,
- 3) wybór optymalnego rozwiązania, tj. podjęcie decyzji zgodnie z przyjętym:

- systemem przewidywań,
- skalą wartości,
- kryterium wyboru właściwego działania,
- indywidualną skalą preferencji,

- 4) realizacja decyzji,

5) kontrola wykonania decyzji, w wyniku której może zaistnieć konieczność weryfikacji celów lub modyfikacji decyzji.

Jeżeli przyjmiemy, że cały proces decyzyjny można podzielić na:

- procesy przeddecyzyjne,

---

\* Dr, adiunkt w Instytucie Ekonometrii i Statystyki Uniwersytetu Łódzkiego.

<sup>1</sup> R. A c k o f f, Zasady planowania w korporacjach, Warszawa 1973, s. 140-143; J. B r o s s, Jak podejmować decyzje, Warszawa 1965, s. 48; P. C o n s o, P. P o u l a i n, Informatyka i zarządzanie przedsiębiorstwem, Warszawa 1975, s. 92; W. F l a k i e w i c z, Podejmowanie decyzji kierowniczych, Warszawa 1971, s. 33; t e n ż e, System informowania kierownictwa, Warszawa 1978, s. 112.

- procesy ściśle decyzyjne,
- procesy podecyzyjne,

to dwa pierwsze elementy zaliczane są do procesów przeddecyzyjnych, przygotowujących warunki do podjęcia decyzji. Element trzeci stanowi proces decyzyjny. Pozostałe stanowią elementy procesów podecyzyjnych. Przebieg procesu decyzyjnego w każdej jego fazie uzależniony jest od wielu czynników środowiskowo-instytucjonalnych oraz indywidualnych predyspozycji decydenta i wykonawcy decyzji.

Do czynników środowiskowo-instytucjonalnych zaliczamy:

- 1) stopień złożoności rozwiązywanego problemu,
- 2) określone układy prawno-ekonomiczne,
- 3) system zarządzania, w którym działa decydent i wykonawca decyzji,
- 4) nieformalna struktura grupy społecznej, w której działają,
- 5) zbiór dostępnych metod podejmowania decyzji.

Istnieje znany psychologom związek między stopniem złożoności problemu a podjętą decyzją. Na złożoność problemu składają się: ilość i rodzaj posiadanych alternatyw, związane z nimi konsekwencje, dyspozycyjny czas decyzji, niezbędna informacja i koszt jej pozyskiwania, sposób realizacji decyzji i inne.

#### Ilość i rodzaj posiadanych alternatyw

Problem decyzyjny powstaje wówczas, gdy mamy do wyboru co najmniej dwie możliwości. W praktyce istnieją sytuacje, w których zbiór możliwych do przyjęcia wariantów jest liczny, przeliczalny oraz nieskończony<sup>2</sup>, a każdy wariant prezentuje odmienny sposób osiągnięcia pożądanego celu, tj. rozwiązania zaistniałego problemu. Decydent sam musi określić, który z wariantów daje najlepsze rozwiązanie, przeprowadzić wstępną kalkulację spodziewanych korzyści, uzasadnić podjętą decyzję.

Metody naukowe podejmowania decyzji pozwalają określić zbiór dopuszczalnych wariantów, znaleźć wartości funkcji korzyści, wy-

---

<sup>2</sup> F l a k i e w i c z, System informowania..., s. 121.

gody, ryzyka (zależnie od problemu i stosowanej metody). Ułatwiają więc szukanie racjonalnych decyzji, ale nie wyznaczają ich.

#### Dyspozycyjny czas decyzji

Czas odgrywa dwojaką rolę w procesie podejmowania decyzji:

- 1) jako czynnik determinujący szybkość działania decyzyjnego,
- 2) jako okres rozliczania decydenta z trafności podjętej decyzji.

W pierwszym przypadku mogą zaistnieć sytuacje, w których wymagana jest natychmiastowa interwencja. Decydent ma do wyboru albo podjąć trafną decyzję, ale po upływie "cennego" czasu, albo też przyjąć awaryjne rozwiązanie problemu, lecz dalekie od rozwiązania optymalnego. Przy czym - jak łatwo zauważyć - trafna decyzja będzie zawsze dotyczyła przeszłości, tj. decyzja podjęta w czasie  $t_n$  dotyczy sytuacji powstałej w czasie  $t_{n-1}$ , lub  $t_{n-2}$ , lub ..., w zależności od szybkości podjęcia trafnej decyzji. Tym samym będzie ona obciążona błędem "sytuacyjnym" nie bez znaczenia dla oczekiwanych efektów decyzyjnych, bowiem dotyczyć będzie jedynie części problemu aktualnie istniejącego w czasie  $t_n$ . Decyzja "awaryjna" podjęta natychmiast po uzyskaniu informacji o zaistniałej sytuacji - może być od samego jej powstania obciążona błędem "decyzyjnym" wynikającym z niemożności dogłębnej analizy stanu i wybrania optymalnego wariantu poprawy. Decydent przyjmie na siebie ryzyko wyboru jednego ze sposobów postępowania.

W drugim przypadku mamy do czynienia z preferencją czasu, bowiem "im później decydent ma uzyskać wynik, czyli im bardziej czas »konsumpcji« efektu decyzji jest odległy, tym atrakcyjność owego wyniku jest mniejsza"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> J. K o z i e l e c k i, Psychologiczna teoria decyzji, Warszawa 1975, s. 117-118,

### Informacja i koszt informacji

Dla opisu, analizy a następnie rozwiązania zaistniałego problemu niezbędnym jest pewien zbiór informacji. Ilościowa i jakościowa struktura zbioru informacji ma bezpośredni wpływ na sprawność procesu decyzyjnego. Decydent ma prawo (i nierzadko z niego korzysta) określać jaką, ile i w jakim czasie powinien posiadać informację, aby podjąć właściwą jego zdaniem decyzję. Gromadzenie, selekcjonowanie, agregowanie, transformacja i przekazanie informacji decydentowi odbywa się w tzw. układzie komunikacyjnym. Tylko niezawodne działanie takiego układu może gwarantować, że dostarczona odbiorcy informacja będzie kompletna, prawdziwa, selektywna i szybka, tj. taka, która zwiększa szansę podjęcia trafnej decyzji. Można przyjąć, że prawdopodobieństwo podjęcia trafnej decyzji jest tym większe, im mniejsza jest luka informacyjna danego problemu decyzyjnego. Luka informacyjna stanowi różnicę między informacją pożądaną a informacją posiadaną. Zagadnienie mierzenia luki informacyjnej można znaleźć w teorii informacji. Szczególnie przydatna jest ilościowa miara informacji Shannona. Informacyjno-decyzyjny charakter luki informacyjnej omawiany jest w pracy W. Flakiewicza<sup>4</sup>.

### Sposób realizacji decyzji

Jednym z ważniejszych zagadnień w procesie decyzyjnym, ze względu na efekty końcowe decyzji, jest jej typ. Przy decyzjach kierowniczych, w których następuje oddzielenie funkcji decydenta i wykonawcy, decydent może wskazać główne kierunki rozwiązania problemu, pozostawiając wybór sposobu i metody postępowania w trakcie rozwiązywania wykonawcy decyzji. W ten sposób powstaje złudne mniemanie o elastycznym, nowoczesnym i niekolizyjnym działaniu decydenta. W rzeczywistości jest to często jedynie część prawdy, bowiem pod pozytywnymi cechami takiego postępowania

<sup>4</sup> Flakiewicz, System informowania..., § 3.7.1.

nia kryć się może asekuranctwo, brak rozeznania problemu, zrzucenie odpowiedzialności za skutki działania na wykonawcę itp. Inny sposób postępowania przy decyzjach kierowniczych wiąże się z całkowitą centralizacją uprawnień w rękach decydenta. Wykonawca staje się wówczas narzędziem spełniającym drobniagowe dyspozycje decydenta.

Podejmowane decyzje dotyczą określonych jednostek gospodarczych, społecznych lub indywidualnych. Jednostki te - z cybernetycznego punktu widzenia - są układami charakteryzującymi się określoną strukturą, w których obowiązuje pewien system przepisów prawno-ekonomicznych. Przepisy takie w odniesieniu do decydenta stanowią istotne ograniczenie w procesie decyzyjnym.

Szczebel, na jakim znajdują się podmioty procesu decyzyjnego w hierarchicznej strukturze systemu zarządzania określa stopień swobody, jakim dysponują przy podejmowaniu i realizacji decyzji. Im wyższy szczebel, tym elastyczniejsze decyzje, i na odwrót.

Stopień swobody decyzyjności może być rozszerzony lub zawężony w zależności od istniejących więzi towarzyskich i przynależności (lub nie) decydenta do grupy "liderów".

W procesie podejmowania decyzji decydent może korzystać z:

1) tradycyjnych metod działania:

- intuicja,
- zdrowy rozsądek,
- wrodzona inteligencja,
- doświadczenie,

2) naukowych metod opracowanych przez:

- teorię decyzji racjonalnych,
- psychologiczną teorię decyzji.

Teoria decyzji racjonalnych łączy w sobie cały zespół metod matematycznych, pozwalających na wybór optymalnego rozwiązania spośród określonego zbioru możliwych rozwiązań. Psychologiczna teoria decyzji "jest systemem twierdzeń o tym, jak ludzie rzeczywiście podejmują decyzje, jakie błędy popełniają w tym procesie"<sup>5</sup>. Umiejętność łączenia wiedzy zawartej w obu grupach metod jest wstępnym warunkiem podjęcia właściwej decyzji.

<sup>5</sup> K o z i e l e c k i, op. cit., s. 9.

Drugą grupę czynników sterujących procesem decyzyjnym stanowią indywidualne predyspozycje decydenta. Zaliczymy do nich:

- 1) predyspozycje nabyte, takie jak wykształcenie, wykonywany zawód, staż pracy, rutyna zawodowa i in.,
- 2) predyspozycje wrodzone.

O decydencie posiadającym osobowość przywódczą, z dużą dozą samoorganizowalności, wewnętrznej dyscypliny, nie bojącym się ryzykować mówi się zazwyczaj, że ma on wrodzone predyspozycje do podejmowania decyzji.

Predyspozycje nabyte mogą być rozwijane i pogłębiane poprzez odpowiednie wykształcenie, staż pracy, systematyczne szkolenie na kursach i w szkołach dla decydentów.

Rutyna zawodowa ma zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ na efektywność decyzji, zależnie od:

- długości przedziału czasowego, w którym stosowana jest ta sama procedura decyzyjna,
- właściwego zastosowania. Często zdarza się, że decydent nauczony jednego, określonego postępowania decyzyjnego, tworzy z niego uniwersalną metodę i stosuje do wszystkich (bez wyjątku) napotykanym w swej praktyce problemów decyzyjnych.

Wśród opisanych czynników determinujących sprawność procesu decyzyjnego na szczególną uwagę zasługują:

- czas,
- informacja,
- techniki decyzyjne,
- predyspozycje decydenta.

Czynniki te przyjmują różną rangę w zależności od rodzaju i ważności rozwiązywanego problemu.

W czasie podejmowania decyzji decydent styka się z dwiema (przyjmując za kryterium podziału stopień złożoności i znajomości problemu) grupami problemów.

1. Z takimi, których struktura jest mu znana. Problemy te są w pełni zdefiniowane. Zaliczymy do nich problemy proste i złożone zdeterminowane. Jest to grupa najłatwiejszych do rozwiązania problemów decyzyjnych, bowiem dokładne i pełne ich zdefiniowanie powoduje, że ryzyko bardzo rzadko towarzyszy podejmowanym decyzjom.

2. Drugą grupę stanowią problemy, których struktura - ze względu na jej złożoność - jest częściowo (często w bardzo minimalnym stopniu) znana decydentowi. Cechą charakterystyczną tych problemów jest występowanie czynnika losowego, zwiększającego ryzyko i niepewność decydenta.

W każdej w wymienionych grup mogą pojawić się:

- problemy nowe, jednostkowe,
- seryjne z różną częstotliwością występowania (w danej dziedzinie decyzyjnej lub w różnych dziedzinach w ogóle),
- problemy występujące powszechnie w praktyce decyzyjnej,

Największe znaczenie przy rozwiązywaniu problemów nowych mają p r e d y s p o z y c j e decydenta. Od nich zależy, czy mimo unikalności problemu decydent podejmie czy też nie decyzję racjonalną.

Pozostałe czynniki stanowią podbudowę posiadanych predyspozycji i zwiększają (lub zmniejszają) szansę uzyskania efektywnej decyzji.

Problemy seryjne charakteryzują się średnimi warunkami i możliwościami decyzyjnymi. Jest to ten typ problemów decyzyjnych, przy których występuje zjawisko "uczenia się":

- przez zapamiętywanie rozwiązań wcześniejszych dla identycznego zjawiska,
- przez analogię,
- przez adaptację, polegającą najczęściej na zastosowaniach zmodyfikowanego sposobu postępowania.

Dla problemów powszechnie występujących istnieje cały (często bardzo bogaty) zbiór różnorodnych rozwiązań. Decydent - czy też wykonawca decyzji - powinien jedynie umieć szybko i odpowiednio je stosować.

Z przedstawionych uwag wynika, że na sprawność podmiotów w procesie podejmowania decyzji mają wpływ:

- samo u ś w i a d o m i e n i e problemu, a więc różnorodnych przyczyn (np. potrzeby, zagrożenia, nacisku, czy po prostu okazji) tworzących sytuację decyzyjną,
- prawidłowe zdefiniowanie problemu, możliwe przy dobrym rozoznaniu zarówno istoty problemu, jak i sytuacji decydenta (warunków w jakich będzie podejmował decyzję); wiąże się to nie-

rozerwalnie z umiejętnością zakwalifikowania konkretnej sytuacji decyzyjnej do odpowiedniego typu problemów,

- dobór do danego typu problemu metody rozwiązania, określenie ilości i jakości niezbędnej informacji.

Najlepsza nawet metoda wspomagana najnowocześniejszą techniką obliczeniową nie zastąpi takich osobowościowych cech decydenta (czy wykonawcy) jak intuicja, wyczucie sytuacji, odwaga (lub ryzykanctwo) wyznaczające szybkość reakcji itp.

Jadwiga Rusinek

CAUSES OF FALLIBLE AND INFALLIBLE ACTIVITY OF DECISION MAKER  
AND DECISION EXECUTOR

The article describes main factors determining effectiveness of the decision-making process. The author analyzes possible variants of making a decision and obtaining post-decisional effects depending on (quantitative and qualitative values) of time, information, decision-making techniques, and predispositions of decision-making subjects.