



Michał Adam Leśniewski

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacją (przedsiębiorstwem)¹ w zmiennym otoczeniu wymaga od menedżerów sprawnego przeprowadzenia procesu decyzyjnego i podjęcia decyzji w taki sposób, aby prawdopodobieństwo jej trafności było jak największe. Podejmowanie decyzji stanowi dużą odpowiedzialność za ludzi pracujących w organizacji. Każda decyzja ma swoje skutki w czasie – skutki jednych decyzji są widoczne wcześniej (skutki operacyjne decyzji) a drugich później (skutki strategiczne decyzji). Podejmowanie decyzji może być oparte na jednym z modeli, ale należy wziąć pod uwagę, że w praktyce jest to udział kilku modeli mających swoje odzwierciedlenie w zintegrowanym modelu podejmowania decyzji. Podjęcie decyzji musi być poprzedzone procesem decyzyjnym, który jest gwarantem mądrej, czyli przemyślanej decyzji menedżera.

Celem opracowania jest przedstawienie kilku modeli podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanego modelu podejmowania decyzji. W opracowaniu przyjęto hipotezę badawczą: zintegrowany model podejmowania decyzji jest gwarantem optymalnego podjęcia decyzji przez menedżera. Artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na studium literatury przedmiotu.

¹ Autor stosuje zamiennie pojęcia „organizacja” i „przedsiębiorstwo”, aby unikać nadmiernych powtórzeń oraz aby opracowanie miało charakter uniwersalny.

Decyzyjność i decyzja w pracy menedżera

Menedżer każdego dnia podejmuje decyzje mające znaczenie w perspektywie czasowej. Z decyzją nierozzerwalnie jest powiązana uprzednia decyzyjność². Są to dwa czynniki kształtujące proces zarządzania organizacją. Od procesu decyzyjnego zależy podjęcie decyzji przez menedżera³. Decyzyjność (proces decyzyjny) to proces kształtowania, układania, synergizowania wszystkich czynników zewnętrznych⁴ i wewnętrznych⁵ mogących wpływać na ostateczne podjęcie decyzji przez menedżera. Proces ten ma być względnie wydłużony w czasie, aby jak najlepiej podjąć decyzję. Decyzja to wynik decyzyjności mający swoje konsekwencje rozłożone w czasie. Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że od decyzyjności zależy ostateczna postać decyzji. W literaturze nauk o zarządzaniu i jakości pojęcie decyzji może być interpretowane jako świadomy wybór jednego z możliwych sposobów działania istniejących w określonych warunkach⁶. Każda decyzja zawsze podejmowana jest w określonych warunkach (uwarunkowania procesu decyzyjnego). Proces jej podejmowania to logika procesów myślowych ukierunkowana na wybór jednego konkretnego wariantu. Stymulantem procesu decyzyjnego jest pojawienie się sytuacji kryzysowej (problemowej). Menedżer widząc taką sytuację podejmuje działania interwencyjne zmierzające w kierunku jej rozwiązania. Interwencja menedżera wiąże się z wprowadzeniem zmian w endogeniczne i egzogeniczne warunki organizacji. Menedżer staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy⁷:

- 1) istnieje konieczność zamiany obecnego, dysfunkcyjnego stanu rzeczy na zadowalający lub uniemożliwiający dążenie do stanu niepożądanego,
- 2) ważne jest wybranie z grupy różnych, atrakcyjnych do osiągnięcia celów, do których dążyć będzie organizacja,
- 3) trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu,
- 4) należałoby dokonać podziału środków,
- 5) winno dokonać się selekcji w sytuacji nadmiaru,
- 6) warto ustalić kolejność wdrażanych rozwiązań.

Źródła generujące proces decyzyjny (decyzyjność) możemy podzielić na:

- 1) reaktywne (dotyczące zaistniałych zdarzeń) oraz,
- 2) proaktywne (tworzące przyszłe zdarzenia)⁸.

² K. Rączka, M. Kowalski, S. Gąsiorek, *Systemy wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 6 (94), s. 205–212.

³ M. Baran, *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*, [w:] *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, red. P. Łebkowski, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2009, s. 185–191.

⁴ Czynniki egzogeniczne znajdujące się poza daną organizacją.

⁵ Czynniki endogeniczne znajdujące się wewnątrz danej organizacji.

⁶ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 110.

⁷ A. Holska, *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 239 oraz K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 110–113.

⁸ K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 113.

Decyzyjność służy rozwiązywaniu problemów, które mogą mieć postać ustrukturalizowaną lub nieustrukturalizowaną⁹. Decyzyjność ustrukturalizowaną można skwantyfikować, gdyż problemy zostały odpowiednio dobrze poznane, a ich rozwiązanie jest możliwe przy zastosowaniu różnych modeli ilościowych (np. modeli matematycznych). Przykładami tej decyzyjności mogą być np.: wybór lokalizacji przedsiębiorstwa, przewidywanie wielkości zapasów, automatyzacja procesów działalności gospodarczej organizacji itp. Z kolei decyzyjność nieustrukturalizowana to jakościowy opis zależności wynikających z działań przedsiębiorstwa, których menedżer nie potrafi zmierzyć, czyli skwantyfikować. Do tego rodzaju decyzyjności w organizacjach należą np.: tworzenie strategii, tworzenie i implementacja innowacji, przekształcanie przedsiębiorstwa, nabór pracowników, przewidywanie rozwoju działalności badawczej przedsiębiorstwa czy wdrażanie zmian organizacyjnych itp.¹⁰

Istnieją trzy rodzaje sytuacji/warunków w jakich podejmowana jest decyzja, tj.:

- 1) warunki pewności,
- 2) warunki niepewności
- 3) warunki ryzyka.

Decyzje podejmowane są w warunkach pewności, gdy menedżer (przełożony) posiada rzetelne informacje, na których może w pełni oprzeć swoje działania. Niepewność to sytuacja gdy nie można określić czynników wpływających na decyzyjność. Ryzyko dotyczy skutków, jakie może za sobą pociągnąć niepowodzenie wybranego przez menedżera wariantu działania¹¹.

Proces decyzyjny¹² bierze swój początek od określenia problemu decyzyjnego, czyli sytuacji problemowej, w której menedżer musi dokonać wyboru jednego z dostępnych wariantów działania. Należy pamiętać, że nie każda decyzja będzie wymagała zdefiniowania problemu i przechodzenia przez kolejne etapy procesu decyzyjnego. Wykorzystanie odpowiedniego modelu decyzyjnego winno pomóc w pełnej identyfikacji problemów w trakcie ich analizy. W kolejnym kroku menedżer powinien określić cel i przeanalizować istniejące warianty wyboru. Następnie należy zdefiniować efekty wyboru poszczególnych wariantów i sprawdzić, czy istniejące informacje pozwalają na przewidzenie ich wyników. Prawidłowe zaprojektowanie i przewidywanie konsekwencji nie zawsze jest zadaniem prostym. Wówczas posługujemy się modelem, czyli obrazem rzeczywistości widzianym przez obserwatora, badacza¹³. Ostatnim etapem procesu decyzyjnego jest dokonanie optymalnego wyboru danego wariantu¹⁴.

⁹ K. Bauer, M. Baran, *Virtualization of information as the direction of development of accounting support systems. Empirical evidence from Poland*, „International Journal of Accounting and Economics Studies” 2015, vol. 3, no. 2, s. 128–134, DOI: 10.14419/ijaes.v3i2.5194.

¹⁰ A. Holska, *op. cit.*, s. 239–240.

¹¹ *Ibidem*, s. 240–241.

¹² Informacje o innym kontekście procesu decyzyjnego, rozpatrywanym w kontekście samorządu terytorialnego, można znaleźć w pracach Pawła Dziekańskiego.

¹³ Model ilościowy opiera się głównie na parametrach liczbowych a model jakościowy na wykazaniu opisowej zależności występującej między różnymi czynnikami, szczególnie tymi, których nie da się zbadać metodą ilościową, np.: zaufanie, mentalność czy relacje międzyludzkie.

¹⁴ K. Czechowska, *Wybrane uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości – ujęcie behawioralne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 36, t. 1, s. 15.

Bezpieczeństwo menedżera w podejmowaniu decyzji

Podejmowanie decyzji stanowi wielkie wyzwanie dla kadry menedżerskiej (zarządzającej) niezależnie od szczebla zarządzania przedsiębiorstwem¹⁵. Każda decyzja musi być przemyślna, a jej konsekwencje są odwołane w czasie. Menedżer, aby mógł być zadowolony z podjęcia decyzji, musi rozważyć jej za i przeciw, a także musi działać na korzyść swoją, podwładnego i organizacji. Nie zawsze podjęcie decyzji jest w pełni korzystne dla każdej ze stron. Problemem wpisany w ten proces jest zagadnienie bezpieczeństwa, które z punktu widzenia decyzji jest dwójakiego charakteru, typu, tj.:

- 1) bezpieczeństwo organizacji (bezpieczeństwo wszystkich zatrudnionych) oraz
- 1) bezpieczeństwo menedżera.

Bezpieczeństwo organizacji to stan (sytuacja) dający poczucie pewności i gwarancję dalszego doskonalenia przedsiębiorstwa, natomiast bezpieczeństwo menedżera to sytuacja dająca poczucie pewności i gwarancję dalszego doskonalenia osoby zarządzającej. Można stwierdzić, że bezpieczeństwo organizacji jest pojęciem szerszym, uwzględniającym bezpieczeństwo menedżera. W dalszej analizie można uznać, że wszystkie decyzje menedżerów (bezpieczeństwo menedżerów) wpływają na decyzje całego przedsiębiorstwa (bezpieczeństwo organizacji).

Rozważanie podejmowania decyzji przez osobę zarządzającą w kontekście bezpieczeństwa organizacyjnego czy bezpieczeństwa menedżera wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo i samego menedżera kultury bezpieczeństwa, stanowiącej zjawisko społeczno-kulturowe. Kultura bezpieczeństwa jest traktowana jako proces i/lub zjawisko, które stanowi wzór podstawowych założeń, wartości i norm, a także reguł, symboli oraz przekonań. Kultura bezpieczeństwa wpływa na podmioty, w tym na ich sposób postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń. Jej konsekwencją jest sposób zachowania i działań podmiotów. Zwraca ona uwagę, że podmioty te nabyły już określone zachowania i działania poprzez szeroko pojęty proces edukacji, ale także procesy endogenicznej integracji i egzogenicznej adaptacji oraz inne procesy organizacyjne¹⁶.

Kultura bezpieczeństwa menedżera stanowi swoistego rodzaju umiejętność, dzięki której odpowiedzialnie i pozytywnie podejmuje on decyzję. Element odpowiedzialności decyzji menedżera wywodzi się z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a element pozytywny z koncepcji pozytywnego potencjału organizacji. Można stwierdzić, że podejmowanie decyzji jest uzależnione od wielu zmiennych oraz, że każdy menedżer musi posiadać kulturę bezpieczeństwa podejmowania decyzji.

Jednym z problemów w podejmowaniu decyzji mającym wpływ na bezpieczeństwo organizacji i menedżera jest zależność decyzyjna, która polega na tym, że decydent jedynie segnuje decyzję (słownie, pisemnie poprzez podpis, pieczętkę), którą podejmuje ktoś inny. Dzieje się tak w sytuacjach, kiedy decydent jest osobą względnie łatwo sterowalną (łatwo nim pokierować, oddziaływać na niego) i lubi

¹⁵ D. Fatuła, *Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4, s. 17–33.

¹⁶ A. Chodyński, *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4, s. 39–40.

być na stanowisku (na przysłowiowym stołku). Taki decydent musi liczyć się ze zdaniem osoby, która na niego wpływa, gdyż w przeciwnym razie straci stanowisko. Tak przedstawioną zależność decyzyjną można w pełni zaliczyć do elementów patologicznych procesu decyzyjnego. Tak zdefiniowana zależność decyzyjna jest domeną wszystkich organizacji, gdzie liczą się patologiczne układy międzyludzkie (tj. kolesiostwo, nepotyzm itp.).

Modele podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji nie należy do zadań łatwych realizowanych każdego dnia przez menedżera. Decyzja jest wynikiem decyzyjności, która może być realizowana w oparciu o różne modele podejmowania decyzji. W świecie teorii i praktyki nauk zarządzania istnieje kilka modeli, które są przydatne w tym procesie. Do modeli tych zalicza się¹⁷:

- 1) racjonalny model podejmowania decyzji,
- 2) intuicyjny model podejmowania decyzji,
- 3) behawioralny model podejmowania decyzji,
- 4) zintegrowany model podejmowania decyzji.

Racjonalny model podejmowania decyzji

W polskiej myśli ekonomicznej pojęcie racjonalności to bardzo popularny temat. Swoje przemyślenia w tym zakresie prezentowali m.in. Oskar Lange, Alojzy Melich, Józef Pajestka, Włodzimierz Brus czy Zdzisław Sadowki. Przykładowo, Piotr Masiukiewicz uważa, że racjonalność to wybór najskuteczniejszego środka do zrealizowania zamierzonego celu, kwestionować zaś można racjonalność zarówno wyboru celów, jak i środków do ich realizacji¹⁸. Podobne stanowisko zajmuje Adam Heydel, pisząc, że działanie racjonalne to działanie celowe. Ciekawe spostrzeżenie zasugerował Tadeusz Brzeski, twierdząc, że każdy człowiek posiada umiejętność racjonalnego postępowania, a każda organizacja powinna postępować w taki sposób. Powinna wręcz uznać to jako nakaz, choć Brzeski ma świadomość, że organizacje gospodarcze nie zawsze postępują zgodnie z tym nakazem¹⁹. Współczesna teoria ekonomii klasycznej zakłada, że idealny racjonalny *homo oeconomicus* nie podlega w swoim działaniu żadnym pokusom, a decyzje podejmuje w oparciu o wszystkie dostępne na rynku informacje. Podstawą jego decyzji i działań jest wola dokonywania przemysłanych wyborów. Racjonalność, która jest im przypisana, pozwala wykorzystać zasady

¹⁷ Opracowanie własne na podstawie: L. Mroczek, *Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych*, [w:] *Człowiek organizacji XXI wieku. Wyzwania dla współczesnego zarządzania*, red. E. Kowalczyk, G. Roszyk-Kowalska, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2016, s. 54–70.

¹⁸ P. Masiukiewicz, *Zaufanie publiczne jako imperatyw działania w instytucjach finansowych*, [w:] *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*, red. R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, PAN-TNP, Warszawa 2006, s. 69.

¹⁹ K. Chojnacka, *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii – kilka refleksji dotyczących wyboru*, [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka*, cz. 1. *Problemy teoretyczne*, red. U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 35–45.

poprawnego myślenia oraz skutecznego działania dla osiągnięcia założonego celu. Zgodnie z tym założeniem człowiek powinien osiągnąć maksimum korzyści, przy minimalnym nakładzie środków²⁰.

Racjonalny model wyznacza trzy podstawowe wytyczne działania²¹:

1. Cel jest ideą naczelną, nadaje kierunek działania, który oceniany jest przez pryzmat zrealizowania bądź niezrealizowania postawionego sobie celu. Menedżer stara się go osiągnąć przy najmniejszym koszcie, bazując na dostępnej wiedzy. Jego działania są celowe i optymalne, nastawione na osiągnięcie maksymalizacji użyteczności.
2. Cechą dobrej organizacji jest uzyskanie równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem, przy czym należy mieć na uwadze, co podkreślane jest w naukach społecznych, że to właśnie jednostka zajmuje tu kluczowe znaczenie, bowiem to jednostki podejmują decyzje ekonomiczne, a ludzie tworzą system polityczny, normy społeczne oraz rynek.
3. Menedżer powinien działać w oparciu o kalkulację zgodnie z przyjętymi procedurami i sztuką podejmowania decyzji.

Menedżer stosujący racjonalny model podejmowania decyzji winien opierać się na pełnej i rzetelnej informacji, minimalizować poziom niepewności, kierować się logiką w sposób przemyślany. Podjęcie decyzji winno służyć interesom organizacji²².

Wielu autorów podkreśla, że racjonalność podejmowania decyzji powinna być rozpatrywana w trzech aspektach – rzeczowym, metodologicznym i subiektywnym. Aspekt rzeczowy jest zachowany wtedy, gdy podjęta decyzja jest dostosowana do aktualnego stanu rzeczywistości, a decydent dysponuje prawdziwą i kompletną wiedzą na dany temat. Z kolei decyzje są racjonalne pod względem aspektu metodologicznego, gdy menedżer dokona wyboru po zdobyciu i przeanalizowaniu wszystkich dostępnych informacji, a wyciągnięte wnioski będą logiczne i poprawne. Punktem wyjścia decydenta jest struktura zadania, bowiem oprócz informacji prawdziwych występują także dane niepewne, wieloznaczne, a nawet fałszywe. Aspekt racjonalności subiektywnej w swojej postaci podobny jest do pojęcia ograniczonej racjonalności, gdzie punktem wyjścia oceny nie jest zadanie obiektywne, ale subiektywna analiza tego zadania²³. Należy pamiętać, że nie zawsze menedżer w podejmowaniu decyzji kieruje się w pełni racjonalnością; czasami kieruje się intuicją, co stanowi o intuicyjnym modelu podejmowania decyzji.

Intuicyjny model podejmowania decyzji

Na jakość i skuteczność podejmowanych decyzji wpływ ma wiele czynników. Czynniki te tworzą warunki, które w różny sposób kształtują psychikę decydenta, a tym samym wpływają na proces decyzyjny. Wyróżnia się tu warunki stabilne, z którymi

²⁰ K. Szarzec, *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasycznej myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynentach*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 13.

²¹ L. Mroczek, *op. cit.*, s. 60.

²² *Ibidem*.

²³ P. Easen, J. Wilcockson, *Intuition and rational decision making in professional thinking: A false dichotomy*, „Journal of Advanced Nursing” 1996, vol. 24, issue 4, s. 669, DOI: 10.1046/j.1365-2648.1996.02413.x.

ma się do czynienia, gdy organizacja funkcjonuje zgodnie z planem, bez żadnych zakłóceń, oraz warunki zmienne, gdy zakłócenia zaburzają prawidłowy system podejmowania decyzji²⁴. Fumio Hayashi przyznał, że intuicja, uczucia i emocje to trzy niezbędne elementy skutecznego podejmowania decyzji. Nieco inne podejście zasugerował Henry Mintzberg, który uważał, że celem skutecznego rozwiązania problemów decyzyjnych jest zbalansowanie podejścia racjonalnego z intuicyjnym²⁵.

Intuicyjny model podejmowania decyzji zakłada, że menedżerowie dysponują niepełnymi i niedoskonałymi informacjami, a podejmowane decyzje opierają się na zgromadzonej wiedzy i doświadczeniu decydenta, które nie zawsze zgodne są z zasadami racjonalności i logiki²⁶. Mają one charakter bardziej emocjonalny, podejmowane są szybko, pod wpływem chwili, stąd też obarczone są większym ryzykiem. Menedżer stosujący intuicyjny model podejmowania decyzji opiera się na niepełnej i czasami niesprawdzonej informacji; istnieją także ograniczenia racjonalności i skłonności zadowolenia się pierwszym możliwym, dopuszczalnym rozwiązaniem. Podjęcie decyzji w modelu intuicyjnym może służyć, lecz nie zawsze, interesom organizacji²⁷.

Psycholog Gary Klein w swoich wypowiedziach podkreśla, że aż 90% decyzji podejmowanych przez ludzi ma charakter intuicyjny. W każdej sytuacji można znaleźć wskazówki, które tworzą pewne wzorce zachowań, a im bardziej doświadczony decydent, tym więcej wzorców potrafi rozpoznać. Na podstawie wybranego wzorca dokonuje on wyboru prawidłowego działania i jeśli po przeanalizowaniu stwierdzi, że to dobry wybór, przystępuje do jego wdrażania. Klein uważa, że im bardziej doświadczony decydent, tym łatwiej podjąć mu właściwe decyzje. Mają one charakter intuicyjny, gdyż bazują na doświadczeniu menedżera, które jest wyznacznikiem szybkości i jakości podejmowanych decyzji²⁸.

Należy jednak podkreślić, że coraz bardziej zwraca się uwagę na aspekt behawioralny (zachowania) podczas podejmowania decyzji.

Behawioralny model podejmowania decyzji

W pracach *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*²⁹ oraz *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*³⁰ Amos Tversky i Daniel Kahneman wskazali, że przy decyzyjności w warunkach niepewności ludzie są skłonni korzy-

²⁴ E. Markowski, *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 27.

²⁵ P. Shaw, *Podejmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*, tłum. J. Kowalczevska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 70–72.

²⁶ H.A. Simon, *Making management decisions: the role of intuition and emotion*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, no. 1, s. 57–65.

²⁷ L. Mroczek, *op. cit.*, s. 64.

²⁸ G. Klein, *Sources of Power: How People Make Decision*, MIT Press, Cambridge, Mass. [cop. 1998], s. 457–458.

²⁹ A. Tversky, D. Kahneman, *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*, „Cognitive Psychology” 1973, vol. 5, issue 2, s. 207–232, DOI: 10.1016/0010-0285(73)90033-9.

³⁰ *Eidem*, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science” [New Series] 1974, vol. 185, s. 1124–1131.

stać z heurystyki, która umożliwia im uproszczenie złożoności procesu kalkulowania prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia. Nie zaprzeczają oni użyteczności heurystyk, ale podkreślają, że prowadzą one do systematycznych błędów. Wyróżnia się trzy główne heurystyki³¹:

- 1) heurystykę dostępności polegającą na przypisywaniu większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które jest łatwiej przywołać do świadomości i które są bardziej nacechowane impulsywnie,
- 2) heurystykę reprezentatywności polegającą na podziale na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku charakterystycznego, który już znamy,
- 3) heurystykę zakotwiczenia i dostosowania polegającą na oparciu się na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu jej w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania poglądu wartościującego.

W podejmowaniu decyzji na gruncie ekonomii behawioralnej mogą być obecne emocje czy przekonania menedżerów³². Emocje towarzyszące menedżerom można podzielić na dwie grupy³³. Pierwsza z nich to emocje spodziewane, które są konsekwencją podjętej decyzji i związane są z potencjalnymi wynikami inwestycji. Podczas podejmowania decyzji menedżerom towarzyszą także emocje wywołane różnymi sytuacjami. Warto zwrócić uwagę na drugą grupę, tzw. emocji natychmiastowych, która również wpływa na podejmowane decyzje i „występuje bezpośrednio przy alternatywnych decyzjach, a nie tylko przy ewentualnych konsekwencjach tych decyzji”³⁴.

W behawioralnym podejmowaniu decyzji³⁵ istnieją dwa główne uwarunkowania, tj.:

- 1) uwarunkowania wewnętrzne (endogeniczne) związane bezpośrednio z menedżerem, np.: motywacja, postrzeganie otaczającej rzeczywistości czy wszelkiego rodzaju postawy wobec innych pracowników;
- 2) uwarunkowania zewnętrzne (egzogoniczne) dotyczące bezpośrednio otoczenia menedżera, takie jak: kultura organizacyjna czy grupa odniesienia.

Każdy człowiek (pracownik) jest inny, unikatowy i wyjątkowy. Można wymieniać wiele cech różnicujących ludzi, co stanowi o złożoności behawioralnego procesu podejmowania decyzji czy również innych formach ich podejmowania. Jedną z dostrzegalnych cech różnicujących człowieka jest jego percepcja – tam gdzie dwóch ludzi tam dwa różne obrazy postrzeganej rzeczywistości, co z kolei może znacznie wpłynąć na stworzenie sytuacji konfliktowej. Człowiek posiada skłonność do kreowania

³¹ *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, eds. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, Cambridge University Press, Cambridge 1982.

³² L. Czerwonka, *Behawioralne aspekty decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.

³³ L. Treviño, L. Hartman, M.E. Brown, *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4, s. 128–142.

³⁴ T. Schläösser, D. Dunning, D. Fetchenhauer, *What a Feeling: The Role of Immediate and Anticipated Emotions in Risky Decisions*, „Journal of Behavioral Decision Making” 2013, vol. 26, issue 1, s. 13–14 [tłum. K. Czechowska].

³⁵ M.A. Leśniewski, *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, vol. 3, no. 2, s. 77–91, DOI: 10.4467/2450114XJJM.17.006.7736.

rzeczywistości³⁶, czyli m.in. do zmyślenia sobie czegoś na potrzebę osiągnięcia zamierzonego celu, co z kolei staje się plotką przyjmowaną przez innych za prawdę. Można stwierdzić, że behawioralny proces podejmowania decyzji jest oparty przede wszystkim na psychologii i socjologii oraz na interdyscyplinarnym ujęciu ekonomii i psychologii behawioralnej w postaci ekonomii behawioralnej.

Behawioralny model podejmowania decyzji opiera się na uwarunkowaniach wewnętrznych (psychologicznych) i zewnętrznych (socjologicznych) menedżera. Ważne jest jego nastawienie i to w jakim otoczeniu (organizacji) pracuje. Czynniki psychologiczno-socjologiczne stanowią punkt wyjścia realizacji behawioralnego modelu podejmowania decyzji. Menedżer musi ocenić problem decyzyjny, wygenerować kilka alternatyw oraz dokonać wyboru.

Omawiany model podejmowania decyzji³⁷ wynika z dwóch głównych źródeł – psychologicznych i socjologicznych. Menedżer musi uwzględnić to jakimi emocjami kieruje się w danej sytuacji (jaki posiada stosunek emocjonalny do danej osoby; element psychologiczny) oraz jak inni będą postrzegać daną decyzję w środowisku organizacji (element socjologiczny). Elementy psychologiczno-socjologiczne muszą ze sobą współgrać i jako takie w całości muszą brać udział w analizie problemu decyzyjnego przez menedżera. Menedżer musi wygenerować kilka – minimum to dwie – alternatyw umożliwiających podjęcie decyzji. Decydent – menedżer ma wybrać taką alternatywę, która będzie najbardziej korzystna w danej sytuacji dla pracowników i organizacji.

Zintegrowany model podejmowania decyzji

Analiza powyższych modeli podejmowania decyzji pokazuje, że przy podjęciu decyzji nie można opierać się na jednym modelu, tj.: modelu racjonalnym, intuicyjnym czy behawioralnym. Każdy z nich zawiera różne elementy składowe. Praktyka wskazuje, że efektywny proces podejmowania decyzji winien być oparty na zintegrowanym modelu podejmowania decyzji, ze względu na różne sytuacje i warunki w jakich znajduje się organizacja czy menedżer. Model ten uosabia racjonalne, intuicyjne oraz behawioralne elementy składowe towarzyszące procesowi podejmowania decyzji.

Zintegrowany model podejmowania decyzji musi wprowadzać równowagę między przedsiębiorstwem a otoczeniem; menedżer w zależności od warunków musi kalkulować, pamiętając, że nie wszystko da się wyliczyć; nie zawsze ma on pełną i rzetelną informację – działa w warunkach niepewności (ryzyka) i nie zawsze posługuje się w pełni racjonalnością oraz nie zawsze darzy ludzi zaufaniem³⁸.

Punktem wyjścia procesu podjęcia decyzji jest wyznaczenie celu/celów przez menedżera. Cel oznacza dążenie ludzi w organizacji do osiągnięcia czegoś (zakup

³⁶ Kreowanie rzeczywistości to tworzenie przez człowieka lub grupę ludzi sytuacji zmyślonych lub częściowo opartych na faktach, obarczonych dużym ładunkiem subiektywnego spojrzenia. Należy pamiętać, że kreowanie rzeczywistości to subiektywne oddziaływanie człowieka na człowieka lub zaistniałe sytuacje. Ważną rolę odgrywają plotki czy rozmowy kuluarowe itp.

³⁷ M.E. Brown, *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 36, no. 2, s. 140–155, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.03.003.

³⁸ Opracowanie własne na podstawie: L. Mroczek, *op. cit.*, s. 60; K. Chojnacka, *op. cit.*, s. 38.

samochodu itp.) lub kogoś (zatrudnienie nowego pracownika). Bardzo ważne jest prawidłowe określenie, sprecyzowanie celu. W momencie gdy cel zostanie wyznaczony należy wziąć pod uwagę, że menedżer funkcjonuje w określonych warunkach, które wpływają na proces podejmowania decyzji.

Każda organizacja (otoczenie wewnętrzne) musi zachować równowagę z otoczeniem zewnętrznym (środowiskiem zewnętrznym), ponieważ daje to gwarancję jej dalszego rozwoju. Nie wszystko można przekalkulować, czyli wyliczyć pełną opłacalność danego przedsięwzięcia. O ile można łatwo zakupić np. 100 samochodów osobowych, o tyle nie można przewidzieć zaufania pracowników do organizacji i na odwrót. Pełna i rzetelna informacja stanowi gwarancję podejmowania decyzji. Nie zawsze menedżer ma do czynienia z pełną informacją, a ograniczona informacja bardzo osłabia podejmowanie decyzji. Rzadkością jest pewności decyzji; raczej należy zakładać sytuację przeciwną. Nie mamy pewności, że informacja jaką otrzymujemy jest na 100% pewna, musimy zakładać, że podejmując decyzję robimy to w warunkach niepewności, której nie da się wyeliminować. Nie zawsze menedżer podejmuje decyzję w oparciu o racjonalność, czyli przemyślenie, kierowanie się rozumem i to co nam się opłaca. W podejmowaniu decyzji menedżer musi uwzględnić ograniczoną racjonalność, która wywodzi się z behawioralności (zachowania) człowieka. Menedżer to osobowość, która posiada swoje psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania. Stan psychologiczny menedżera (stan wewnętrzny) tworzy jego motywację; emocje w miejscu pracy oraz aspekty zewnętrzne (społeczne) przyczyniają się do podjęcia takiej a nie innej decyzji. Zderzenie uwarunkowań psychologiczno-socjologicznych menedżera kreuje jego obraz podejmowania decyzji. Ufając komuś w organizacji zdecydowanie lepiej podejmuje się decyzje; jednak należy mieć ograniczone zaufanie w stosunku do ludzi. Zaufanie trzeba budować wiedząc o tym, że natura ludzka jest zmienna. W zależności od warunków w organizacji ludzie są bardziej i mniej ufni.

Po przedstawieniu warunków podejmowania decyzji menedżer przystępuje do analizy problemu decyzyjnego, który musi uwzględnić cel/cele oraz warunki w jakich podejmuje się decyzje. Należy przy tym założyć kilka alternatyw. Trzeba pamiętać, aby nie było ich zbyt dużo, gdyż można doprowadzić do efektu rozmycia, czyli trudności wyboru alternatywy przy zbyt dużej ich liczbie. Menedżer musi jednak doprowadzić do wyboru alternatywy będącej punktem wyjścia do podjęcia decyzji.

Zintegrowany model podjęcia decyzji stanowi praktyczne podejście menedżera do sprawnego funkcjonowania organizacji i ukazuje różnorodność procesu podejmowania decyzji.

Podsumowanie

Praca menedżera w organizacji (przedsiębiorstwie) opiera się na nieustannym podejmowaniu decyzji, które mogą być podejmowane szybko (decyzje rutynowe, standardowe) oraz, które wymagają czasu i większego przemyślenia (decyzje nierutynowe, niestandardowe). Menedżer musi każdego dnia mierzyć się z różnymi decyzjami mającymi swoje skutki w czasie. Ich podjęcie wiąże się z bezpieczeństwem jego zatrudnienia w organizacji. Zrozumiałe jest, że niekorzystne decyzje

powodują, że przedsiębiorstwo (ludzie zatrudnieni) będzie dążyć do zwolnienia takiego menedżera. Każda decyzja w większym czy mniejszym stopniu wiąże się z ryzykiem, dlatego można stwierdzić, że ryzyko jest nieodłącznym elementem podejmowania decyzji, a także, że wiąże się z bezpieczeństwem organizacji i bezpieczeństwem menedżera.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli, które stanowią swoisty obraz możliwości podejmowania decyzji przez menedżera. Modele te ukazują jednostronne podejmowanie decyzji (model racjonalny, intuicyjny, behawioralny). Jednak rzeczywistość pracy menedżera jest złożona, co wymusza, że proces podejmowania decyzji musi być oparty na modelu zintegrowanym uwzględniającym specyfiki pozostałych modeli. Można stwierdzić, że menedżer działa w zmiennym otoczeniu (środowisku), które wymaga, aby brać pod uwagę różne składniki podejmowania decyzji. Analiza literatury przedmiotu potwierdza przyjętą hipotezę badawczą, że zintegrowany model podejmowania decyzji jest gwarantem optymalnego podjęcia decyzji przez menedżera. Niniejsze opracowanie jest próbą podjęcia dyskusji dotyczącej procesu podejmowania decyzji, która musi być na tyle przemyślna, aby nie rodzić negatywnych skutków w przyszłości.

Bibliografia

- Baran M., *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*, [w:] *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, red. P. Łebkowski, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2009.
- Bauer K., Baran M., *Virtualization of information as the direction of development of accounting support systems. Empirical evidence from Poland*, „International Journal of Accounting and Economics Studies” 2015, vol. 3, no. 2, DOI: 10.14419/ijaes.v3i2.5194.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Brown M.E., *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 36, no. 2, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2007.03.003.
- Chodyński A., *Bezpieczeństwo jako wymiar kultury organizacji a zewnętrzne zróżnicowanie kulturowe: kontekst organizacyjny i społeczny*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4.
- Chojnacka K., *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii – kilka refleksji dotyczących wyboru*, [w:] *Dokowania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność – efektywność – etyka*, cz. 1: *Problemy teoretyczne*, red. U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
- Czechowska K., *Wybrane uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości – ujęcie behawioralne*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 36, t. 1.
- Czerwonka L., *Behawioralne aspekty decyzji inwestycyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015.
- Fatula D., *Elementy kultury bezpieczeństwa a zachowania klientów instytucji finansowych*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2018, nr 4.

- Holska A., *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Intuition and rational decision making in professional thinking, A false dichotomy*, „Journal of Advanced Nursing” 1996, vol. 24, issue 4, DOI: 10.1046/j.1365-2648.1996.02413.x.
- Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, eds. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, Cambridge University Press, Cambridge 1982.
- Klein G., *Sources of Power: How People Make Decision*, MIT Press, Cambridge, Mass. [cop. 1998].
- Leśniewski M.A., *Behavioural-humanistic model of soft competitiveness of enterprises*, „Jagiellonian Journal of Management” 2017, vol. 3, no. 2, DOI: 10.4467/2450114XJJM.17.006.7736.
- Markowski E., *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Masiukiewicz P., *Zaufanie publiczne jako imperatyw działania w instytucjach finansowych*, [w:] *Myśl Tadeusza Kotarbińskiego i jej współczesna recepcja*, red. R. Banajski, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, PAN–TNP, Warszawa 2006.
- Mroczek L., *Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych*, [w:] *Człowiek organizacji XXI wieku. Wyzwania dla współczesnego zarządzania*, red. E. Kowalczyk, G. Roszyk-Kowalska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2016.
- Rączka K., Kowalski M., Gąsiorek S., *Systemy wspomagające podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie*, „Inżynieria Rolnicza” 2007, nr 6 (94).
- Schlöesser T., Dunning D., Fetchenhauer D., *What a Feeling: The role of immediate and anticipated emotions in risky decisions*, „Journal of Behavioral Decision Making” 2013, vol. 26, issue 1, DOI: 10.1002/bdm.757.
- Shaw P., *Podejmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*, tłum. J. Kowalczevska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Simon H.A., *Making management decisions: the role of intuition and emotion*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, no. 1.
- Szarzec K., *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasycznej myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynentach*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne–Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.
- Treviño L.K., Hartman L.P., Brown M., *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4.
- Tversky A., Kahneman D., *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*, „Cognitive Psychology” 1973, vol. 5, issue 2, DOI: 10.1016/0010-0285(73)90033-9.
- Tversky A., Kahneman D., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science” [New Series] 1974, vol. 185.

Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego *Streszczenie*

Osobą odpowiedzialną za realizację procesu zarządzania w organizacji (przedsiębiorstwie) jest menedżer, który każdego dnia podejmuje decyzje. Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że jedne decyzje podejmuje się szybciej (decyzje rutynowe), a drugie decyzje muszą być przemyślane (decyzje nierutynowe). Celem artykułu jest przedstawienie kilku modeli podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanego modelu podejmowania decyzji. W opracowaniu przyjęto następującą hipotezę badawczą: zintegrowany model podejmowania decyzji jest gwarantem optymalnego podjęcia decyzji przez menedżera. Artykuł ma charakter teoretyczny i został oparty na studium literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: menedżer, decyzyjność, decyzja, bezpieczeństwo

Decision-Making and Decision with Respect to the Safety of a Manager's Work in an Organisation – a Theoretical Study of a Research Problem

Abstract

The person responsible for the implementation of the management process in the organisation (enterprise) is the manager who makes decisions every day. The manager must be aware that some decisions are made faster (routine decisions) and other decisions must be well thought out (non-routine decisions). The aim of the article is to present several decision-making models with particular emphasis on the integrated decision-making model. The following research hypothesis was adopted in the study: an integrated model of decision-making guarantees optimal decision-making by a manager. The paper is theoretical and based on the study of the literature on the subject.

Key words: manager, decision-making, decision, security

Entscheidungskraft und Entscheidung versus Sicherheit der Arbeit eines Managers in einer Organisation – theoretische Untersuchung eines Forschungsproblems

Zusammenfassung

Die Person, die für die Umsetzung des Managementprozesses in einer Organisation (einem Unternehmen) verantwortlich ist, ist der Manager, der jeden Tag Entscheidungen trifft. Die Führungskraft muss sich darüber im Klaren sein, dass einige Entscheidungen schneller getroffen werden (Routineentscheidungen) und andere Entscheidungen durchdacht sein müssen (Nicht-Routineentscheidungen). In diesem Beitrag werden verschiedene Entscheidungsmodelle vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf dem integrierten Entscheidungsmodell liegt. Das Studie geht von der folgenden Forschungshypothese aus: Ein integriertes Entscheidungsfindungsmodell ist eine Garantie für eine optimale Entscheidungsfindung eines Managers. Der Beitrag ist theoretischer Natur und basiert auf einer Literaturstudie.

Schlüsselwörter: Manager, Entscheidungsfindung, Entscheidung, Sicherheit

Принятие решений и проблемы безопасности работы менеджера в организации – теоретическая разработка исследовательской проблемы

Резюме

Лицом, ответственным за осуществление процесса управления в организации (предприятии), является менеджер, который каждый день принимает решения. Менеджер должен понимать, что некоторые решения принимаются быстро (будничные решения), а другие решения должны быть более тщательно продуманы (нестандартные решения). В статье представлено несколько моделей принятия решений. Особенное внимание обращено на интегрированную модель принятия решений. В разработке была принята следующая исследовательская гипотеза: интегрированная модель принятия решений гарантирует оптимальное принятие решений менеджером. Статья имеет теоретический характер и основана на исследовании литературы по данной теме.

Ключевые слова: менеджер, принятие решений, решение, безопасность