

15

Teorie podejmowania decyzji

(Agata Holska)

15.1. Charakterystyka decyzji

Termin „decyzja” dotarł do naszego języka od łacińskiego słowa *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie lub uchwałę. W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania pojęcie decyzji może być rozumiane jako „świadomy, nielosowy wybór jednego z wielu (co najmniej dwóch) możliwych sposobów działania” (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 110, por. również: Ściborek, 2003, s. 162; Griffin, 2006, s. 282; Targalski, 1986, s. 194). Decyzja – jako akt dokonania wyboru – kończy proces decyzyjny. Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednej opcji spośród pewnego ich zestawu, stąd decyzja menedżerska jest w swej istocie postanowieniem o podjęciu określonego działania lub jego zaniechaniu.

Proces podejmowania decyzji (proces decyzyjny) obejmuje logicznie powiązaną grupę operacji myślowych, uporządkowaną w odpowiedniej kolejności, umożliwiającą ocenę sytuacji decyzyjnej i wybór najkorzystniejszego wariantu. Czynnikiem uruchamiającym procesy decyzyjne jest sytuacja problemowa. Konieczność podjęcia decyzji pojawia się wówczas, gdy jest niezbędna (lub wskazana) interwencja menedżera lub gdy istnieje wiele alternatywnych możliwości tej interwencji. Interwencja menedżera wiąże się zazwyczaj z wprowadzeniem zmian wewnątrz organizacji i/lub w jej otoczeniu. Menedżer staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy: 1) aktualne lub przewidywane kłopoty i zagrożenia powodują konieczność zamiany istniejącego, niekorzystnego stanu rzeczy na satysfakcjonujący, lub niedopuszczenia do stanu niepożądanego, 2) nieodzowne jest wybranie – spośród wielu różnych, atrakcyjnych i niemożliwych do osiągnięcia jednocześnie celów, do których dążyć będzie organizacja, 3) trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu, 4) należy dokonać podziału środków, 5) trzeba dokonać selekcji w sytuacji nadmiaru, 6) należy ustalić kolejność wdrażanych rozwiązań. Przyczyny inicjujące proces decyzyjny możemy zatem podzielić na: **reaktywne** (odnoszące się do zaistniałych zdarzeń) i **proaktywne** (wyprzedzające lub kreujące przyszłe zdarzenia) (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 113).

Procesy decyzyjne służą rozwiązywaniu problemów, które mogą być dobrze ustrukturalizowane lub nieustrukturalizowane. **Problemy dobrze ustrukturalizowane** (ang. *well-structured problems*) można skwantyfikować, ponieważ zostały dostatecznie dobrze

poznane, a ich rozwiązanie jest możliwe przy wykorzystaniu modeli matematycznych. Przykładami tego typu problemów występujących w organizacjach mogą być: wybór miejsca na budowę fabryki, planowanie wielkości zapasów, organizacja automatyzacji procesu produkcji czy analiza wyników. **Problemy nieustrukturalizowane** (ang. *unstructured problems*) ze względu na brak jednoznacznie określonych, ilościowych zależności między elementami dają się przedstawić tylko jakościowo, w postaci opisu słownego; dotyczą zależności, których decydent w ogóle nie potrafi zmierzyć. Do problemów nieustrukturalizowanych w organizacjach należą: tworzenie strategii, generowanie i wprowadzanie innowacji, reorganizacja przedsiębiorstwa, rekrutacja pracowników, planowanie działalności badawczo-rozwojowej czy projektowanie zmian organizacyjnych. W przypadku problemów dobrze ustrukturalizowanych wszystkie elementy procesu decyzyjnego mogą tworzyć algorytm, uwarunkowany logiczną kolejnością sposób postępowania. Problemy nieustrukturalizowane wymagają kreatywnego myślenia, a ich rozwiązywanie nie daje się podporządkować algorytmom.

W zależności od przyjętego kryterium decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach możemy podzielić ze względu na:

- treść rozwiązywanego problemu – produkcyjne, finansowe i inwestycyjne, marketingowe i handlowe, kadrowe, logistyczne, techniczne i technologiczne;
- zakres decyzji – strategiczne (dotyczące realizacji celów długookresowych), taktyczne (decyzje średniego zasięgu, dopracowujące rozstrzygnięcia strategiczne) i operacyjne (związane z bieżącą działalnością; dotyczą konkretnych zadań) (Penc, 2001, s. 149);
- strukturę rozwiązywanego problemu – programowalne (dotyczące problemów dobrze ustrukturalizowanych i mające charakter rutynowy, podejmowane zgodnie z regułą lub zwyczajem, możliwe do wsparcia przez system informatyczny, np. decyzje podatkowe, emerytalno-rentowe, ustalające wysokość poborów itd.) i nieprogramowalne (dotyczące sytuacji wyjątkowych i problemów niestrukturalizowanych, wymagających poszukiwania kreatywnych rozwiązań przy zastosowaniu metod heurystycznych) (Simon, 1982, s. 73).

W zależności od stopnia znajomości sytuacji decyzyjnej (cech rozwiązywanych problemów i charakteru otoczenia) decyzje mogą być podejmowane w sytuacji: pewności, niepewności lub ryzyka. Decyzje podejmowane są w warunkach **pewności**, gdy decydent posiada dokładne i wiarygodne informacje, na których może oprzeć swoje działania. Skutki działań dają się przewidzieć z dużą dokładnością, a analiza decyzyjna sprowadza się do sformułowania kilku opcji i wyboru optymalnej, przy czym podejmujący decyzję zna możliwości i warunki towarzyszące każdej z nich. Z sytuacją **niepewności** mamy do czynienia wówczas, gdy decydent nie może określić, jakie czynniki będą oddziaływać na sytuację decyzyjną, nie może określić prawdopodobieństwa ich wystąpienia, a w związku z tym również skutków podjętych decyzji. Ze zjawiskiem niepewności mamy do czynienia w sytuacji, gdy duża złożoność problemu oraz dynamika zmian w otoczeniu uniemożliwiają oszacowanie prawdopodobieństwa rozwoju sytuacji. Przykładem może być uzależnienie decyzji od uwarunkowań pogodowych. Załóżmy, że decydem jest firma produkująca letnią odzież sportową

(koszulki bawełniane, szorty, kostiumy kąpielowe), a popyt na jej wyroby będzie uzależniony od pogody, dla której zawodność długoterminowych prognoz jest nadal ogromna, podczas gdy wielkość produkcji trzeba określić z dużym wyprzedzeniem. Decydent, mając doświadczenie związane z kształtowaniem się popytu na zbliżone wyroby i znając ich poziom cenowy, może w przybliżeniu oszacować poziom zysków (lub strat), jakie pojawią się w zależności od pogody oraz zaplanowanej wielkości produkcji. Trzeci rodzaj uwarunkowań decyzyjnych – **ryzyko** – dotyczy skutków, jakie może za sobą pociągnąć niepowodzenie wybranego przez decydenta wariantu działania (czyli jego działań własnych), podczas gdy omawiana wcześniej niepewność odnosiła się do uwarunkowań, w jakich decyzja będzie realizowana (czyli stanów niezależnych od decydenta). Ryzyko działań własnych można zredukować, starannie kalkulując i porównując koszty i zyski oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia przy poszczególnych wariantach działania. Niepewność można z kolei zredukować, starając się jak najlepiej rozpoznać rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany. Ryzyko jest więc nierozzerwalnie związane z konkretnym działaniem, podczas gdy niepewność stanowi permanentne uwarunkowanie działań (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 225). Przykładem tego rozróżnienia mogą być gry losowe. Związana z nimi niepewność jest zawsze taka sama, niezależnie od tego, czy gracze są, czy też w ogóle ich nie ma – można ją nawet statystycznie obliczyć. Ryzyko zaś pojawia się dopiero wówczas, gdy gracz podejmuje grę i dokonuje inwestycji (czyli może stracić). Zgodnie z pierwotnym znaczeniem ryzyko oznacza „odważenie się” (od włoskiego *risicare*), czyli podjęcie działania mimo tego, że jego skutki są niepewne.

15.2. Proces podejmowania decyzji

W każdym procesie podejmowania decyzji, niezależnie od stopnia jego złożoności, występują: decydent – podmiot podejmujący decyzje, zbiór dopuszczalnych sposobów działania, zbiór elementów świata zewnętrznego, funkcja użyteczności (korzyści) i niepewność co do stanu świata zewnętrznego.

Decydemem, czyli uprawnionym podmiotem, podejmującym decyzję, jest osoba, na której spoczywa odpowiedzialność za skutki powziętego rozwiązania. Zdarza się, że decydemem jest instytucja, jednak i w takim przypadku – gdy decyzja podejmowana jest kolegialnie – za jej skutki zazwyczaj odpowiada jedna osoba. Decydent charakteryzowany jest przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne oraz zasób wiedzy i doświadczenie.

W procesie decyzyjnym wyodrębnia się zbiór określonych wariantów umożliwiających podjęcie trafnej decyzji. **Zbiór dopuszczalnych sposobów działania** nie powinien naruszać narzuconych ograniczeń oraz cechować się wykonalnością. Powinien zawierać co najmniej dwa warianty, przy czym jeden z nich może zakładać niepodjęcie żadnych decyzji. Należy podkreślić, że zarówno wybór jednego ze sposobów działania, jak i niepodjęcie działania są tożsame i oznaczają wybór w działaniu.

Wszystkie elementy znajdujące się w otoczeniu decydenta stanowią **zbiór stanów świata zewnętrznego** i w sposób pośredni lub bezpośredni wpływają na podjęcie

wane decyzje. Podmiot podejmujący decyzje jest zmuszony na bieżąco monitorować zachodzące w nim zmiany i uwzględniać je w procesie decyzyjnym.

Funkcja użyteczności jest sposobem przyporządkowania liczb każdemu „koszykowi konsumpcji” (zbiorowi konsumowanych dóbr) w taki sposób, iż bardziej preferowane koszyki otrzymują wyższe numery. Oznacza to, że koszyk A jest preferowany bardziej niż koszyk B wtedy i tylko wtedy, gdy koszyk A ma większą użyteczność od koszyka B (Klimczak, 2003, s. 145). Funkcja użyteczności umożliwia wartościowanie poszczególnych rozwiązań. Tam, gdzie użyteczność da się określić liczbowo z dużą trafnością, jest to odpowiednie kryterium wyboru. Przypisanie decyzjom pewnych umownych wartości (użyteczności) pozwala na sprowadzenie procesu decyzyjnego do wyboru tej decyzji, której użyteczność jest największa.

Niepewność stanu świata zewnętrznego była już wcześniej omawiana i dotyczy sytuacji, w których decydent nie potrafi ocenić prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zdarzeń mających charakter losowy (są one trudne lub niemożliwe do przewidzenia). Działania podejmowane w warunkach niepewności są zawsze obciążone ryzykiem wzrastającym wraz ze złożonością decyzji oraz skróceniem czasu na jej podjęcie.

Wśród autorów istnieją dość duże rozbieżności dotyczące liczby **faz procesu podejmowania decyzji**. W każdym jednak przypadku – niezależnie od przyjętego kryterium podziału – stanowią one uporządkowany, logiczny ciąg działań, prowadzący do wyboru najlepszego rozwiązania. Decyzja to akt wyboru, opierający się na informacjach z przeszłości i teraźniejszości, jej realizacja zaś zawsze dotyczy przyszłości. Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto, że proces podejmowania decyzji składa się z następujących faz: identyfikacja problemu decyzyjnego, rozwiązanie problemu decyzyjnego, podjęcie decyzji, wprowadzenie decyzji w życie.

Poprawne **zdefiniowanie i określenie problemu decyzyjnego** jest kluczowe dla podjęcia słusznej decyzji. Nieodzownym warunkiem pomyślnego rozwiązania problemu jest jego prawidłowy opis – menedżer powinien przedstawić go w formie dogodnej do rozwiązania. Na tym etapie szczególne znaczenie ma zdobycie, przeanalizowanie i ocena szeregu informacji dotyczących źródła problemu, jego wagi i wielkości, wewnętrznej budowy oraz skutków, które powoduje dla organizacji (Penc, 2001).

Tworzenie pomysłów **rozwiązania problemu** jest zadaniem niezwykle trudnym i możliwym do wykonania tylko wtedy, gdy problem decyzyjny jest sformułowany prawidłowo i zgromadzona jest niezbędna ilość rzetelnych informacji. Podstawą generowania pomysłów są: różnorodność wiedzy, intuicja i twórcze myślenie.

Metody wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji zależą od charakteru problemu. Te dobrze strukturalizowane są najczęściej rozwiązywane przy wykorzystywaniu metod z obszaru badań operacyjnych (ang. *operations research*, OR). Simon określił badania operacyjne jako „usystematyzowane metody analityczne, posługujące się często złożonym aparatem matematycznym w procesie podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem” (Simon, 1982, s. 86). Do instrumentów, po które w praktyce najczęściej sięgają decydenci, należą: programowanie liniowe, programowanie dynamiczne, programowanie całkowitoliczbowe, teoria gier, bayesowska teoria podejmowania decyzji, teoria masowej obsługi oraz teoria prawdopodobień-

stwa. We współczesnych badaniach w obszarze zarządzania, wykorzystywanie technik badań operacyjnych często utożsamiane jest po prostu z prowadzeniem analiz ilościowych wspierających podejmowanie decyzji. Chociaż możliwości zastosowania tych metod są bardzo duże i nieustannie się zwiększają, nic jednak nie wskazuje na to, by przy ich pomocy można było rozwiązać wszystkie sprawy związane z podejmowaniem decyzji. Zastosowanie modelu matematycznego wymaga wykorzystania zmiennych reprezentowanych w postaci wskaźników ilościowych. W sytuacji, gdy podjęcie decyzji dotyczy zagadnień o charakterze wyłącznie jakościowym, powyższe narzędzia okazują się zawodne (Simon, 1982, s. 87).

Podczas poszukiwania rozwiązań problemu decyzyjnego, zwłaszcza tego słabo strukturalizowanego, wykorzystywane mogą też być metody heurystyczne. **Heurystyka** to praktyczna reguła postępowania, oparta na doświadczeniu, wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji, regulująca proces oceniania albo rozwiązywania problemów bez stosowania algorytmu albo gruntownego porównania wszystkich dostępnych opcji; oznacza metodę różną od algorytmu. Algorytm to dokładny przepis na rozwiązanie zadania, heurystyka natomiast to tylko użyteczna wskazówka, niedookreślona reguła (Nosal, 1990, s. 394–395). Heurystyki, jako praktyczne metody postępowania, oparte w dużej mierze na intuicyjnej ocenie rzeczywistości, są regułami zawodnymi, niedającymi gwarancji uzyskania poprawnych albo optymalnych wyników. Do najpopularniejszych metod heurystycznych należą: burza mózgów, synektyka, myślenie lateralne i metoda delficka.

Opracowane rozwiązania decydent poddaje wartościowaniu i wybiera spośród nich najlepsze. Faza **podjęcia decyzji** wiąże się z aktem woli decydenta, stanowiącym punkt wyjścia do konkretnych działań, wytyczających drogę do rozwiązania sytuacji problemowej. Decyzja staje się rzeczywistością dopiero wtedy, gdy zostanie wprowadzona w życie. Aby wybrany wariant był skuteczny, nieodzowne jest poparcie wewnątrz organizacji – jeżeli nie zyska pełnej akceptacji pracowników, jego wdrażanie nie będzie efektywne. Mając to na uwadze, decydent, dokonując wyboru, musi zadbać o to, by realizacja preferowanego przez niego wariantu przebiegała przy możliwie największym zaangażowaniu pracowników i przynosiła im satysfakcję. **Wdrożenie decyzji** wymaga zabezpieczenia wystarczających środków i przydzielenia ich odpowiednio do potrzeb, ustalenia zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie. Decyzja jest skuteczna jedynie w takim stopniu, w jakim skuteczne są działania wprowadzające ją w życie.

15.3. Preskryptywne modele podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji jest w literaturze przedmiotu analizowany w dwójki sposób: jak powinny być podejmowane decyzje? oraz jak podejmuje się decyzje i dlaczego właśnie tak? Odpowiedzią na pierwsze pytanie jest zestaw norm, zasad i algorytmów procesu decyzyjnego (**normatywne lub preskryptywne modele podejmowania decyzji**), a odpowiedzią na drugie pytanie są opisy przebiegu rzeczywistych procesów podejmowania decyzji (**deskryptywne lub opisowo-wyjaśniające modele podejmowania decyzji**).

Normatywne modele podejmowania decyzji opierają się na założeniu, że człowiek jest istotą racjonalną, a postępowanie zgodnie z odpowiednim algorytmem doprowadzi do znalezienia rozwiązania najlepszego w kontekście przyjętego wcześniej kryterium. Cechuje je dedukcyjna metoda postępowania badawczego, polegająca na przejściu od ogólnych (abstrakcyjnych) założeń poprzez formułowanie szczegółowych prawidłowości, aż do konkretnych sposobów postępowania. Charakterystykę modeli normatywnych przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Normatywne (preskryptywne) modele podejmowania decyzji

Model	Opis
Altmana, Valenziego i Hodgetsa (monokryterialny) (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 42)	Etapy procesu decyzyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Odkrycie trudności. 2. Zidentyfikowanie specyficznego problemu. 3. Określenie kryterium oceny wariantów decyzyjnych. 4. Zestawienie listy rozwiązań. 5. Określenie efektów zastosowania każdego rozwiązania. 6. Wybór najlepszego wariantu. 7. Wdrożenie decyzji. Punktem wyjścia typologii decydentów jest psychologiczna metoda C.G. Junga, według której osobowość każdego człowieka jest zdominowana przez jedną z funkcji: doświadczenie, myślenie, intuicja, emocje. Opierając się na niej, wyodrębnili następujące typy decydentów: empirysta, intelektualista, intuicjonalista, uczuciowiec.
Robbinsa i Coultera (wielokryterialny) (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 44)	Etapy procesu decyzyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja problemu. 2. Identyfikacja kryteriów decyzyjnych. 3. Przypisanie wag kryteriom. 4. Opracowanie alternatyw. 5. Analiza alternatyw. 6. Selekcja (wybór). 7. Wdrożenie wybranego wariantu. 8. Ocena efektywności decyzji. Punktem wyjścia procesu decyzyjnego jest problem decyzyjny. Wybierana jest ta alternatywa, której użyteczność jest największa.
Sutherlanda (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 46)	Etapy procesu decyzyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Konieczność podjęcia decyzji (cel). 2. Informacje <i>a priori</i> (obecne opinie, teorie, sądy). 3. Informacje <i>a posteriori</i> (badania empiryczne). 4. Budowanie modelu. 5. Generowanie rozwiązań. 6. Wybór kryteriów oceny. 7. Ocena wariantów. 8. Wybór. 9. Podjęcie decyzji. 10. Wdrożenie. 11. Sprzężenie zwrotne do korekty modelu. Punkt wyjścia dla procesu decyzyjnego stanowią cel, sytuacja lub kontekst. Do realizacji przyjmowany jest wariant o najwyższej użyteczności.

Model	Opis
Holta (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 47)	Etapy procesu decyzyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnoza problemu. 2. Analiza otoczenia. 3. Sformułowanie problemu. 4. Opracowanie rozwiązań. 5. Ocena wariantów. 6. Wybór. 7. Wdrożenie. 8. Ocena efektów.
Prakseologiczny (Redziak, 2013, s. 115)	Wybór najlepszej decyzji na podstawie kryterium sprawności. Decyzja optymalna jest skuteczna i ekonomiczna.
Badań operacyjnych (Redziak, 2013, s. 117)	Etapy procesu decyzyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie modelu (opisanie problemu językiem matematycznym). 2. Rozwiązanie – odszukanie optymalnej decyzji. 3. Weryfikacja modelu – ewentualna poprawa. 4. Kontrolowanie – informacja zwrotna oraz ewentualna korekta podjętej decyzji. Badania operacyjne umożliwiają analizę wybranego obszaru rzeczywistości i prognozowanie – dokonanie oceny ilościowej możliwych rezultatów podjętej decyzji.
Cybernetyczny (Redziak, 2013, s. 122)	Etapy procesu decyzyjnego: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wejście – informacja pierwotna, nieprzetworzona. 2. Transformacja – proces decyzyjny. 3. Wyjście – informacja wtórna w postaci decyzji. Model znajduje się w otoczeniu, które bezpośrednio lub pośrednio wpływa na proces decyzyjny. Model opiera się na analogiach pomiędzy zasadami działania organizmów żywych, układów społecznych i maszyn.
Rozmytych reguł decyzyjnych (Redziak, 2013, s. 124)	Model bazuje na dwóch wartościach: 1 (prawda) i 0 (fałsz), przy jednoczesnym założeniu, że podział na te wartości nie jest niezmienny i jednoznacznie określony. Pomiedzy stanem „prawda” a stanem „fałsz” jest szereg wartości pośrednich, a granice między nimi są rozmyte (np. „w dużej mierze prawda”, „wartość około 5”).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kukułka (2000), Redziak (2013).

Niestety, modele preskryptywne mogą nie oferować satysfakcjonujących rozwiązań w odniesieniu do niektórych wyzwań, jakie przynosi praktyka podejmowania decyzji. Przeszkód, które w sposób znaczący utrudniają zastosowanie w praktyce prostych reguł, jest bardzo wiele. Możemy podzielić je na: **subiektywne** (zależne od osób podejmujących decyzje, np. brak kwalifikacji, umiejętności, doświadczenia, negatywne cechy osobowości) oraz **obiektywne** (wynikające z warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacji). Cechą charakterystyczną modeli normatywnych jest nadmierna schematyczność, redukcjonizm oraz nieprzystawalność zaleceń do rzeczywistych zachowań kierowników. Modele są bardzo wymagające i rygorystyczne,

a ich zastosowanie nierzadko przerasta możliwości i ograniczenia decydenta (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 48–50).

15.4. Deskryptywne modele podejmowania decyzji

Zauważając niedoskonałości modeli preskryptywnych, badacze opracowali modele alternatywne, nazywane deskryptywnymi (opisowo-wyjaśniającymi) lub behawioralnymi. Zmierzają one do wyjaśnienia, jak w rzeczywistości podejmowane są decyzje i dlaczego procesy decyzyjne mają właśnie taki przebieg. Badacze przyjmują zwykle indukcyjny charakter postępowania (od badania pojedynczych przypadków do uogólnionych wniosków), opisując i wyjaśniając realne procesy decyzyjne.

Modele deskryptywne możemy podzielić na: **modele ograniczonej racjonalności** (m.in. model suboptymalizacji Simona) oraz **modele heurystyczne** (w tym model „kosza na śmieci”). W modelach ograniczonej racjonalności badacze odnoszą się do interpretacji zachowań decydentów i ograniczeń wynikających z ułomności poznawczych człowieka. Modele heurystyczne cechuje zaś odejście od zasad i norm przyjętych w racjonalnym działaniu w celu stymulowania kreatywności (Redziak, 2013, s. 132).

Model suboptymalizacji Herberta Simona powstał na gruncie sceptycyzmu wobec proponowanych przez ekonomistów, normatywnych modeli podejmowania decyzji. Simon poddał krytyce model człowieka ekonomicznego (łac. *homo oeconomicus*, ang. *economic man*), który we wszystkich działaniach miał kierować się zasadą maksymalizacji użyteczności, co pozostawało bez związku z rzeczywistością. W 1957 roku Simon przedstawił alternatywną koncepcję *homo satisfaciendus* – człowieka, który dąży do osiągnięcia zadowalającego minimum, czyli wybiera pierwszy wariant, spełniający określone kryteria, rezygnując z dalszych poszukiwań, mimo że mogłyby one doprowadzić do jeszcze lepszych rezultatów. Ograniczona racjonalność (ang. *bounded rationality*) w modelu Simona nie polega na rozważaniu zachowań nieuzasadnionych, podejmowanych pod wpływem emocji czy zupełnie irracjonalnych. Dotyczy ona ograniczeń, które w realnym świecie są nierozłącznie związane z podmiotami podejmującymi decyzje. W praktyce decydenci niejednokrotnie zmuszeni są podejmować decyzje, mając tylko fragmentaryczną wiedzę o dostępnych alternatywach i ich możliwych konsekwencjach. Nawet posiadanie wszystkich niezbędnych informacji nie daje zresztą gwarancji dokonania najlepszego wyboru, ponieważ umysł ludzki ma ograniczoną zdolność analizowania, rozumienia i zapamiętywania (Simon, 1957, s. 56). Te bariery, wynikające z ludzkich możliwości obliczeniowych, to **poznawcze ograniczenia racjonalności** (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 52).

W swojej pracy Simon (1957) dostrzegł, że jednostka bardzo często dąży do realizacji nie jednego, lecz wielu celów, które wcale nie muszą być ze sobą zbieżne. Brak kompletnej i wiarygodnej wiedzy o możliwych wariantach sprawia jednak, że jej uwagę przykuwają rozwiązania najłatwiej dostępne, a ograniczone zdolności intelektualne uniemożliwiają dokonanie wszechstronnych analiz. W związku z tymi ograniczeniami decydent nie kieruje się zasadą optymalizacji – dokonania najlepszego

wyboru spośród wszystkich możliwych alternatyw, lecz ogranicza się do dokonania pierwszego wyboru, który zaspokaja jego oczekiwania. Opisaną barierę można określić jako **motywacyjne ograniczenie racjonalności** (Bolesta-Kukułka, 2000, s. 52). Odnalezienie satysfakcjonującego minimum kończy proces decyzyjny, gdyż decydent nie widzi potrzeby dalszych analiz możliwych wariantów.

Ważnym elementem modelu decyzyjnego Simona jest tzw. reguła zatrzymania (ang. *stop rule*). W realnych warunkach zbiór wszystkich możliwych rozwiązań nie jest znany decydentowi w jednym momencie – o różnych wariantach dowiadyuje się po kolei. Reguła zatrzymania określa, w którym momencie należy przerwać proces poszukiwania rozwiązań i podjąć decyzję. Nie ma oczywiście pewności, że w zbiorze opcji wziętych pod uwagę jest ta optymalna oraz że dalsze poszukiwania nie wyłonią lepszej. Mając to na względzie, decydent ustala, jaki poziom zaspokojenia potrzeby uznaje za satysfakcjonujący i przerywa poszukiwania, gdy znajdzie rozwiązanie spełniające te wymagania. W sytuacji, gdy przy stosunkowo niewielkim wysiłku może znaleźć lepsze rozwiązanie, wymagania decydenta rosną, gdy zaś poszukiwania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów – można spodziewać się, że wymagania będą malały (Simon, 1955, s. 106–110). Tę regułę wyboru nazywa się „poszukiwaniem satysfakcjonującego rozwiązania” (ang. *satisficing*), stanowiącym kwintesencję podejścia Simona do procesu decyzyjnego.

Warto zwrócić uwagę, że obecne w polskiej literaturze zwroty „wybór satysfakcjonujący” czy „zasada satysfakcji” (Dzik i Tyszka, 2004, s. 55–56; Kamerschen, McKenzie i Nardinelli, 1993, s. 451; Klimczak, 2003 s. 325) są wyrazem kompromisu językowego i nie odzwierciedlają w dokładny sposób angielskiego tłumaczenia przymiotnika *satisficing* czy czasownika, *to satisfice*, które są zlepkiem słów *to satisfy* (zaspokajać) i *to suffice* (wystarczać). Zastosowanie modelu Simona w skali całej organizacji oznacza rozwiązywanie wielu problemów organizacyjnych poprzez poszukiwanie opcji satysfakcjonujących, wystarczających do osiągnięcia celu, co prowadzi do stosowania rozwiązań kompromisowych przy sekwencyjnym traktowaniu poszczególnych problemów (Strategor, 1999, s. 457).

Model „kosza na śmieci” jest kolejnym przykładem deskryptywnego modelu podejmowania decyzji w organizacjach. Jego założenia zostały opracowane przez amerykańskiego teoretyka zarządzania Jamesa G. Marcha i jego współpracowników Michaela D. Cohena i Johana P. Olsena (Supernat, 2008, s. 277). Zgodnie z tym modelem decydowanie w organizacjach nie jest racjonalne – to proces niezwykle złożony, dynamiczny i burzliwy. Organizacje według autorów to „zorganizowane anarchie”, w których trudno o spójne cele i wartości, a udział w procesie decydowania jest oparty na zasadach niejasnych, niepewnych i podlegających częstym zmianom. Organizacje są słabo sformalizowane, stąd funkcjonują, opierając się na niespójnych wewnętrznie regułach (czasami raczej „odkrywają” je, niż działają na ich podstawie), ich członkowie nie rozumieją zachodzących w nich procesów, łączność między nimi a jednostkami organizacyjnymi jest słaba i zawodna, a sam proces podejmowania decyzji przebiega w sposób chaotyczny. Bardzo często zdarza się, że brakuje jasności, kto ma podjąć decyzję i kogo ma ona dotyczyć. Bywa, że zaangażowanie pracowników nawet w sprawy ważne dla organizacji jest nikłe, a ich uczestnictwo

w organizacji płynne (duża rotacja). Proces podejmowania decyzji w takich warunkach porównuje się często z koszem na śmieci, w którym rozwiązywanie problemu to dzieło przypadku i wynik zbiegających się w czasie zdarzeń i ludzi. Nie należą do rzadkości sytuacje, w których to rozwiązania „poszukują” problemu, a nie odwrotnie (Supernat, 2008, s. 277–278). Dodatkowym obciążeniem w procesach decyzyjnych jest wewnętrzna aktywność polityczna w organizacjach, prowadząca do konfliktów między koalicjami uczestników. Podejmowanie decyzji w takiej sytuacji polega na łączeniu różnych „śmieci” – problemów, osób decydujących i rozwiązań – w „koszu”, jakim jest organizacja. „Śmieci” krążą w „koszu” dopóty, dopóki nie zderzą się ze sobą, tworząc sytuację decyzyjną. Sytuacja decyzyjna może być problemem, okazją do decydowania, ale też znalezieniem zastosowania dla któregoś ze znajdujących się w „koszu” rozwiązań (Supernat, 2008, s. 278).

Najbardziej odbiegający od modeli normatywnych sposób patrzenia na procesy decyzyjne oferuje model irracjonalny Brunssona. Najważniejszym elementem praktyki menedżerskiej – zdaniem Brunssona – nie jest decyzja, lecz działanie, a racjonalne decyzje nie zawsze stanowią podstawę udanych działań (Hatch, 2002, s. 278). Działanie organizacji jest zależne nie tylko od decyzji o podjęciu działań, ale także od motywacji (pragnienia wniesienia własnego wkładu) i determinacji czy zdecydowania (publicznej aprobaty). Aby organizacja mogła działać skutecznie, konieczne jest wdrożenie decyzji, a osoby działające – aby zdobyć motywację – powinny prezentować pozytywny stosunek do własnych działań. Według Brunssona racjonalny proces podejmowania decyzji osłabia motywację i gotowość do działania (Hatch, 2002, s. 279). Ze względu na fakt, że podejmowane decyzje bardzo często dotyczą wielu niespójnych celów, racjonalny proces decyzyjny powoduje zwątpienie i niepewność. Niespójne (lub nawet sprzeczne) cele mogą uniemożliwiać działanie, doprowadzając do zaniku motywacji. Rozpatrywanie pozytywnych i negatywnych skutków dokonanego wyboru zwiększa zwątpienie i niepewność, co jeszcze bardziej osłabia motywację i gotowość do działania. W takiej sytuacji zastosowanie wcześniej ustalonych kryteriów wyboru może wywołać niezadowolenie niektórych decydentów, a brak porozumienia i konflikty między osobami podejmującymi decyzje oznaczają dla organizacji porażkę (Hatch, 2002, s. 278).

Analizując racjonalność działania (w opozycji do racjonalności decyzji), Brunsson uważa (za: Hatch, 2002, s. 279), że podejmujący decyzje powinni przedstawiać kilka wariantów, spośród których tylko jeden powinien mieć szansę na akceptację (zapropozowanie opcji nieakceptowalnych ułatwia przyjęcie wariantu preferowanego). Zgłaszający propozycje powinni wskazywać wyłącznie pozytywne skutki wybranego wariantu i unikać zbędnego formułowania celów, a jako kryterium podejmowania decyzji przedstawiać skutki wybranej opcji (Hatch, 2002, s. 279). Zgodnie z koncepcją irracjonalności decyzyjnej Brunssona racjonalne podejmowanie decyzji jest uzasadnione w przypadku decyzji drobnych, nieskomplikowanych i mało znaczących, a sam proces racjonalnego podejmowania decyzji jest irracjonalny z punktu widzenia działania. W związku z tym, w sytuacji gdy decyzja ma charakter strategiczny, a działanie jest konieczne, tradycyjnie pojmowaną racjonalność należy zarzucić (Hatch, 2002, s. 280).

15.5. Psychologiczne aspekty podejmowania decyzji

Z koncepcją ograniczonej racjonalności ściśle wiąże się powstanie psychologicznego nurtu w ekonomii. O tym, że psychologia i ekonomia są w niektórych obszarach komplementarne, może świadczyć fakt przyznania w 2002 roku Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii psychologowi Danielowi Kahnemanowi. Również Herbert Simon otrzymał nagrodę Nobla (w 1978 roku) za swoje pionierskie badania na temat podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych, a jego model ograniczonej racjonalności wywarł znaczący wpływ na teorię zarządzania, mikroekonomię i marketing. Badania Simona znalazły swoją bezpośrednią kontynuację w pracach psychologów, tworzących w ramach psychologicznego nurtu ekonomii, zwanego także ekonomią behawioralną albo psychologią ekonomiczną: **Daniela Kahnemana** i **Amosa Tverskiego**. Ich dorobek badawczy jest próbą zwrócenia uwagi na zasady percepcji i dokonywania wyboru, które ograniczają racjonalne podejmowanie decyzji.

Wywodzącym się z języka greckiego terminem „heurystyka” pierwotnie określano metodę odkrywania nowych faktów i związków między nimi. Heurystyczne metody wnioskowania przedstawiane były jako sposoby wspierania twórczego myślenia. A. Tversky i D. Kahneman powiązali je z badaniami nad skrzywieniami poznawczymi, cechującymi ludzkie procesy myślenia i podejmowania decyzji, odchodząc od dotychczasowej, jednoznacznie pozytywnej konotacji tego pojęcia. Według Kahnemana i Tversky’ego heurystyka to metoda rozumowania, którą posługujemy się nieświadomie i która ignoruje część informacji oraz bardziej złożonych metod wnioskowania po to, aby proces wnioskowania był szybki i absorbował mniej wysiłku (Kahneman i Tversky, 1974, s. 1125). Głównymi przykładami tak rozumianych heurystyk, odkrytych i opisanych przez badaczy, są:

- heurystyka dostępności (ang. *availability heuristic*) – decyzje najczęściej podejmowane są na podstawie informacji, które są najłatwiej dostępne w pamięci; zdarzenia, które łatwiej przywołać do świadomości są bardziej nacechowane emocjonalnie i przypisywane jest im większe znaczenie;
- heurystyka zakotwiczenia (ang. *anchoring heuristic*) – polega na oparciu się („zakotwiczeniu”) na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu jej, dostosowaniu się do niej, w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania sądu;
- heurystyka reprezentatywności (ang. *representativeness heuristic*) – czyli dokonywanie wnioskowania na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku typowego, reprezentatywnego, który już znamy; szacowanie prawdopodobieństwa opiera się w tym przypadku na reprezentatywności, a nie na faktycznych, statystycznych szansach wystąpienia zdarzenia.

Heurystyki minimalizują wysiłek i upraszczają wybory, ale skutkiem tego często bywają błędne oceny i nietrafne decyzje. Kahneman i Tversky (1974, s. 1125–1126) zwrócili uwagę na to, że stany emocjonalne zakłócają procesy poznawcze, a wpływ na nasze wybory mają również sympatie i antypatie. W podejmowaniu decyzji istotny jest też tzw. efekt *framingu* (efekt sformułowania problemu), który oznacza różnicę

w postrzeganiu sytuacji w zależności od perspektywy zysku bądź straty. To samo rozwiązanie może być uznane za szansę lub zagrożenie, w zależności od sposobów jego zaprezentowania, które wpływają na radykalne zmiany podejście do problemu i podjęte w związku z tym decyzje (Kahneman i Tversky, 1981, s. 454).

Jak sugerują A. Kruglanski i G. Gigerenzer (2011), heurystyki pozostają skutecznymi sposobami rozwiązywania problemów w złożonym środowisku społeczno-ekonomicznym. Ich zastosowanie pozwala na szybkie i oszczędne podejmowanie decyzji z wykorzystaniem niewielkiej ilości informacji, mniejszej liczby obliczeń, a tym samym w krótszym czasie, co przynosi wymierne korzyści decydentom. Automatyzm niektórych czynności i operacji intelektualnych pozwala na przeznaczenie czasu na ważniejsze zadania, co przyczynia się do postępu cywilizacyjnego (Kruglanski i Gigerenzer, 2011, s. 102).

Jednym z najbardziej znanych polskich badaczy zajmujących się psychologią ekonomiczną, jest Tadeusz Tyszka, badający m.in. różnorodność czynników sytuacyjnych oraz przyjmowanych przez decydenta perspektyw poznawczych, które wpływają na sposób podejmowania i jakość decyzji, mogąc prowadzić również do błędów decyzyjnych (Tyszka, 1997; Dzik i Tyszka, 2004).

Na gruncie dyskusji na temat racjonalności podmiotów gospodarczych od lat 50. XX wieku rozwija się psychologiczny nurt w ekonomii zwany inaczej **ekonomią behawioralną**. Ekonomia behawioralna skupia badaczy krytycznych wobec ekonomii neoklasycznej. Ekonomisci behawioralni uznają, że sposób zachowania ludzi ma fundamentalne znaczenie dla teorii ekonomii i kwestionują założenie, że podmioty gospodarcze cechuje tzw. racjonalność instrumentalna, czyli że ludzie, opierając się na odpowiedniej wiedzy i swoich umiejętnościach logicznego wnioskowania, zmierzają do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów. Ekonomia behawioralna na podstawie analizy rzeczywistych możliwości i zachowań ludzi, stara się wyjaśnić, jak przebiegają procesy decyzyjne, akcentując, że sposób zachowania konsumentów, przedsiębiorstw, a w konsekwencji rynków i gospodarki, zależy od czynników psychologicznych (Wärneryd, 2004, s. 26–27).

15.6. Podsumowanie

Podejmowanie decyzji stanowi we współczesnej firmie najważniejszy element procesów zarządzania zasobami ludzkimi i materialnymi, pozwalający na osiągnięcie celów organizacyjnych. Warto podkreślić, że pomimo zastosowania zobiektywizowanych narzędzi optymalizujących procesy poszukiwania, wyboru i wdrażania rozwiązań, ostatecznie to w istocie decydent bierze odpowiedzialność za podjęte decyzje. Menedżerskie wybory i postanowienia często przesądzają o sukcesach i porażkach firm, a z uprawnieniami do podejmowania decyzji nieuchronnie związana jest odpowiedzialność za ich skutki, które dotyczyć będą nie tylko losów firm, lecz także indywidualnych ludzi, którzy w tych organizacjach pracują, współpracują z nimi lub doświadczają efektów ich działań.

Złożoność cyklu decyzyjnego i różnorodność możliwych sytuacji sprawia, że nie można w sposób jednoznaczny przedstawić rekomendowanego modelu postępowania. Niekiedy, z uwagi na rodzaj problemu i sposób sprawowania funkcji kierowniczych, pewne fazy procesu mogą być uproszczone, kiedy indziej – bardziej rozbudowane. Chociaż podstawowe kryteria brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji mogą być w różnych organizacjach odmienne, to procesy decyzyjne i zbiory uwarunkowań, w jakich decydenci dokonują wyborów, są zawsze podobne. W literaturze istnieją rozbieżności co do liczby faz procesu podejmowania decyzji, zawsze jednak stanowią one logiczny ciąg działań, prowadzący do wyboru najkorzystniejszego rozwiązania. Ze względu na to, że większość problemów decyzyjnych zawiera w sobie elementy, które są nieznanne, wyborom rzadko towarzyszy pewność. Dyskusja specyfiki procesów podejmowania decyzji jest więc związana m.in. z psychologicznymi uwarunkowaniami zarządzania, skłaniając decydentów do uwzględniania niepewności i ryzyka.

Literatura

- Bolesta-Kukułka, K. (2000). *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dzik, B., Tyszka, T. (2004). *Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych*. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 39–75). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Griffin, R.W. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Kahneman, D., Tversky, A., (1981). The flaming of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.
- Kamerschen, D.R., McKenzie, R.B., Nardinelli, C. (1993). *Ekonomia*. Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”.
- Klimczak, B. (2003). *Mikroekonomia*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kruglanski, A., Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological Review*, 118(1), 97–109.
- Nosal, C. (1990). *Psychologiczne modele umysłu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Penc, J. (1995). *Decyzje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc, J. (2001). *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Redziak, Z. (2013). *Podstawy teorii podejmowania decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H.A. (1957). *Models of man, social and rational*. New York: John Wiley & Sons.

- Simon, H.A. (1982). *Podjęcie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*. Warszawa: PWE.
- Strategor (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
- Supernat, J. (2008). Racjonalność i logika decyzji administracji. W: L. Zacharko, A. Matan, G. Łaszczycza (red.), *Ewolucja prawnych form administracji publicznej: Księga jubileuszowa z okazji 60 rocznicy urodzin profesora Ernesta Knosali* (s. 271–280). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Ściborek, Z. (2003). *Podjęcie decyzji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Ulmak.
- Targalski, J. (1986). *Podjęcie decyzji*. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki, (red.), *Organizacja i zarządzanie* (s. 194–214). Warszawa: PWN.
- Tyszcza, T. (1997). *Psychologia zachowań ekonomicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wärneryd, K.-E. (2004). Psychologia i ekonomia. W: T. Tyszcza (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 7–38). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.