



Rodzaje decyzji w zarządzaniu OSK

Dla początkującego menedżera, czy nawet tego już doświadczonego, podejmowanie decyzji wymaga dużej roztropności, umiejętności wyważenia emocji oraz przewidywalności.

Aby móc skutecznie zarządzać, trzeba posiadać umiejętność podejmowania decyzji. Na przysłowiowy „pierwszy rzut oka”, słowo „decyzja” nie ma jakiegoś szczególnego znaczenia. Ale jeżeli powiemy, że od konkretnej decyzji może zależeć nasza przyszłość oraz to, że decyzja powinna być trafna, rozsądna, przemyślana i dobra, wówczas uruchamiamy wyobraźnię, która uzmysławia nam, ile pod tym pojęciem kryje się rzeczy, z którymi na co dzień mamy do czynienia.

■ Problem z decyzją

Podejmowanie decyzji jest niełatwym procesem, tym bardziej, że niekiedy rodzi poważne problemy natury organizacyjnej, psychologicznej, socjologicznej. Dla początkującego menedżera, czy nawet tego już doświadczonego, podejmowanie decyzji wymaga dużej roztropności, umiejętności wyważenia emocji oraz przewidywalności. Na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem, decyzja oznacza świadomy, nieprzypadkowy wybór sposobów postępowania, metod i kierunków działania firmy, uznawanych przez kierownictwo (decydenta) za najlepszy, czyli taki, który przy założonych kryteriach gwarantuje najwyższy stopień realizacji celów. Decyzja to proces, w wyniku którego przedsiębiorstwo dokonuje realizacji lub modyfikacji własnej strategii. Każda firma – niezależnie czy jest ona: duża, mała, usługową, handlową, produkcyjną, zawsze musi określić swoje: produkty, rynki, strukturę organizacyjną, czy pozycję konkurencyjną. W każdym z tych obszarów potrzebny jest inny zakres i rodzaj decyzji, a precyzyjniej – inny zakres i rodzaj podejmowanych decyzji.

Guru zarządzania – R. W. Griffin określa podejmowanie decyzji jako element procesu planowania będący aktem wyboru sposobu działania spośród zestawu dostępnych możliwości. Z kolei J. Penc traktuje podejmowanie decyzji jako zdefiniowanie istoty sytuacji

decyzyjnej, a także opracowanie alternatywnych rozwiązań i wybór spośród nich takich, które będą uznane za optymalne.

Powyższe definicje brzmią bardzo naukowo, jednak ich skrupulatna analiza oddaje prawdziwy sens istoty podejmowania decyzji. Spójrzmy na nasze zawodowe „podwórko”. Przed dokonaniem wspomnianego aktu wyboru musi zaistnieć problem decyzyjny, czyli jakaś trudność, przeszkoda, zadanie, które wymaga rozwiązania. Problemy decyzyjne mają różną postać, można je przykładowo sformułować następująco: czy powinienem zredukować koszty prowadzonej działalności? Czy powinienem obniżyć cenę kursu? Czy fakt ten z kolei nie przyczyni się do zmniejszenia poziomu mojej motywacji do pracy? Czy nie wpłynie to automatycznie na obniżenie jakości wykonywanych przeze mnie usług, itp? Podjęcie decyzji rodzi czasami łańcuch różnorodnych dylematów. Rozwiązanie problemu w przedsiębiorstwie wymaga indywidualnego podejścia menedżera. Wymaga również zaangażowania jego doświadczenia, intuicji, wiedzy i wyobraźni.

■ Podział decyzji

Bazując na literaturze z zakresu zarządzania (Zarządzanie w przedsiębiorstwie, red. J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak) najczęściej przyjmuje się podział decyzji na: strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. W zaprezentowanej książce E. Multan w rozdziale pt. Planowanie i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie definiuje poszczególne rodzaje decyzji następująco:

Decyzje strategiczne podejmowane są z reguły przez kadrę kierowniczą zajmującą najwyższy szczebel zarządzania (w przypadku OSK będzie to jego kierownik). Tego rodzaju decyzje dotyczą szerszego – perspektywicznego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Określają

one cele i kierunki działalności danej organizacji w związku z jej adaptacją do zewnętrznego otoczenia.

Decyzje taktyczne opierają się głównie na decyzjach strategicznych. Są one podstawą realizacji określonych działań przez menedżerów średniego szczebla. Dotyczą przede wszystkim przemieszczania i rozwoju zasobów organizacji w średnim przedziale czasu.

Decyzje operacyjne posiadają w hierarchii dokonywanych wyborów najniższą rangę. Są one podejmowane na najniższym szczeblu zarządzania, na krótki okres czasu. Decyzje operacyjne wyznaczają z reguły zadania bieżące związane chociażby z organizacją dnia pracy (np. planowanie godzin jazdy z kursantami), zakresem wykonywanych czynności (np. przeznaczenie czasu na jazdy szkoleniowe, przeznaczenie czasu na zatankowanie czy umycie auta). W języku naukowym powiemy, że są to liczne zdecentralizowane decyzje, związane z wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa, o których była już mowa w poprzednim artykule.

Innego podziału dokonuje M. Moszkowicz, który klasyfikuje decyzje na: stabilizujące i kompensacyjne.

■ Ogranicz niepewność

Decyzje stabilizujące oznaczają wykorzystanie zasobów firmy i stabilizację jej działalności. Ich sens nabiera znaczenia w sytuacji, kiedy firma przeżywa trudności związane z niepewnością przetrwania, niestabilnością otoczenia. Decyzje stabilizujące mają przyczynić się do ograniczenia niepewności. Jak pokazuje praktyka, dążenie firmy do wzrostu stabilności powoduje zróżnicowanie obszarów działania. Takie zróżnicowanie działalności nosi nazwę dywersyfikacji. W przypadku zarządzania OSK dywersyfikacja będzie oznaczała oprócz prowadzenia szkoleń dla kandydatów na kierowców, organizowanie innych usług, np.: pro-



wadzenie szkoleń dla kierowców zawodowych czy chociażby organizowanie korepeccji przedmaturalnych lub szkoleń związanych z nauką języków obcych.

■ Nie daj się presji

Decyzje kompensacyjne to działania wpływające na racjonalizację funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynikają one z presji konkurencyjnej innych firm. Tego rodzaju presja wywodziła w konkretnym przedsiębiorstwie tendencję do ekonomiczności działań, czyli do racjonalizacji wykorzystania posiadanych zasobów. Decyzje kompensacyjne nie wpływają na wzrost rozmiarów działalności firmy, a tym samym wzrost jej zasobów.

• Decyzje dotyczące organizacji i zarządzania.

Decyzje dotyczące produktu, usługi – związane są z procesem wytworzenia produktu, jego charakterystyką techniczno-eksploatacyjną, kosztem wytworzenia i dystrybucji. W przypadku szkoły nauki jazdy będziemy mówili o: kosztach związanych z wykonaniem usługi szkoleniowej, znalezieniu kanału dystrybucji, czyli grupy docelowej, która z tej usługi skorzysta. Decyzje te wiążą się także z odpowiedzialnością za projekt, źródła zaopatrzenia i jakość wykonanych wyrobów, usług.

Decyzje dotyczące procesu obejmują zarówno proces wykonywania usługi, dobór wyposażenia, jak i zdolności produkcyjne (np. liczba zatrudnionych instruktorów, ilość posiadanych przez OSK aut szkoleniowych w zależności od popytu).

Decyzje dotyczące budynków i parku maszynowego związane są z wielkością zdolności produkcyjnych i ich rozmieszczeniem (np. wielkość sali wykładowej, jej lokalizacja) oraz powiązaniem zasobów wytwórczych i logistycznych. Dotyczy to stworzenia sieci zakładów, centrów dystrybucji i magazynów etc. W przypadku OSK będzie to stworzenie ewentualnej filii szkoły (co niestety przy obecnej koniunkturze jest rzeczą raczej trudną).

Decyzje dotyczące organizacji i zarządzania to podstawowe decyzje, które obejmują wszelkie sprawy związane z zarządzaniem organizacją.

■ Zła, dobra, optymalna

Przeprowadzając charakterystykę różnych rodzajów decyzji, warto zwrócić uwagę na pogląd Z. Pietraśińskiego. Jego zdaniem, przyjmując za kryterium podziału jakość decyzji wyróżnia się: decyzję złą, decyzję zadowalającą oraz decyzję optymalną.

Decyzja zła to taka, w wyniku której przedsiębiorstwo ponosi straty lub gdy zamierzony cel nie zostanie przez firmę osiągnięty.

Decyzja zadowalająca jest decyzją prowadzącą do pozytywnych efektów. Nie jest to jednak wynik w pełni satysfakcjonujący kierownictwo. Przyczyną podjęcia takiej decyzji może być nierozważenie przez decydenta wszystkich możliwych alternatyw wyboru.

Decyzja optymalna polega na wyborze najkorzystniejszego wariantu przy określonych uwarunkowaniach. Jest to decyzja o najmniejszym prawdopodobieństwie zagrożenia w porównaniu do dwóch wymienionych powyżej.

Po lekturze artykułu nie pozostaje mi nic innego jak życzyć Państwu, aby podejmowane przez Was decyzje były optymalne, a w najgorszym przypadku zadowalające.

Paweł Żuraw

■ Proces, infrastruktura, zarządzanie

Specyficzne obszary decyzyjne są realizowane m.in. przez:

- Decyzje dotyczące produktu, usługi,
- Decyzje dotyczące procesu,
- Decyzje dotyczące budynków i parku maszynowego,