

dr Ireneusz Drabik

NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO PODEJMOWANIA DECYZJI W TEORII ZARZĄDZANIA

Procesy decyzyjne w administracji publicznej w Polsce
i innych państwach Unii Europejskiej

Międzynarodowa konferencja naukowa
Kraków, 05-06.10.2016

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

WARUNKI PODEJMOWANIA DECYZJI KIEROWNICZYCH

Trudnością, która często pojawia się w procesie decyzyjnym jest NIEJASNOŚĆ CZY NIEJEDNOZNACZNOŚĆ SYTUACJI DECYZYJNEJ. Może ona wynikać z nowości problemu, który trzeba rozwiązać, jego złożoności, trudności rozpoznania jego istoty, wreszcie ze zmienności i złożoności (turbulencji) warunków otoczenia. Prowadzi to do wyróżnienia trzech sytuacji:

- ▶ DECYZJE PODEJMOWANE W WARUNKACH PEWNOŚCI mają miejsce wtedy, gdy znane są zależności przyczynowe, a zatem na podstawie deterministycznego systemu przewidywać znany jest przyszły rezultat podjętego działania.
- ▶ DECYZJE PODEJMOWANE W WARUNKACH RYZYKA to decyzje dotyczące przyszłych działań, których skutki, a także towarzyszące im okoliczności, można przewidzieć ze znanym lub dającym się oszacować prawdopodobieństwem.
- ▶ DECYZJE PODEJMOWANE W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI dotyczą działań, w odniesieniu do których nie jesteśmy w stanie oszacować prawdopodobieństwa ich skutków, ani okoliczności i warunków, w których działania te będą realizowane.

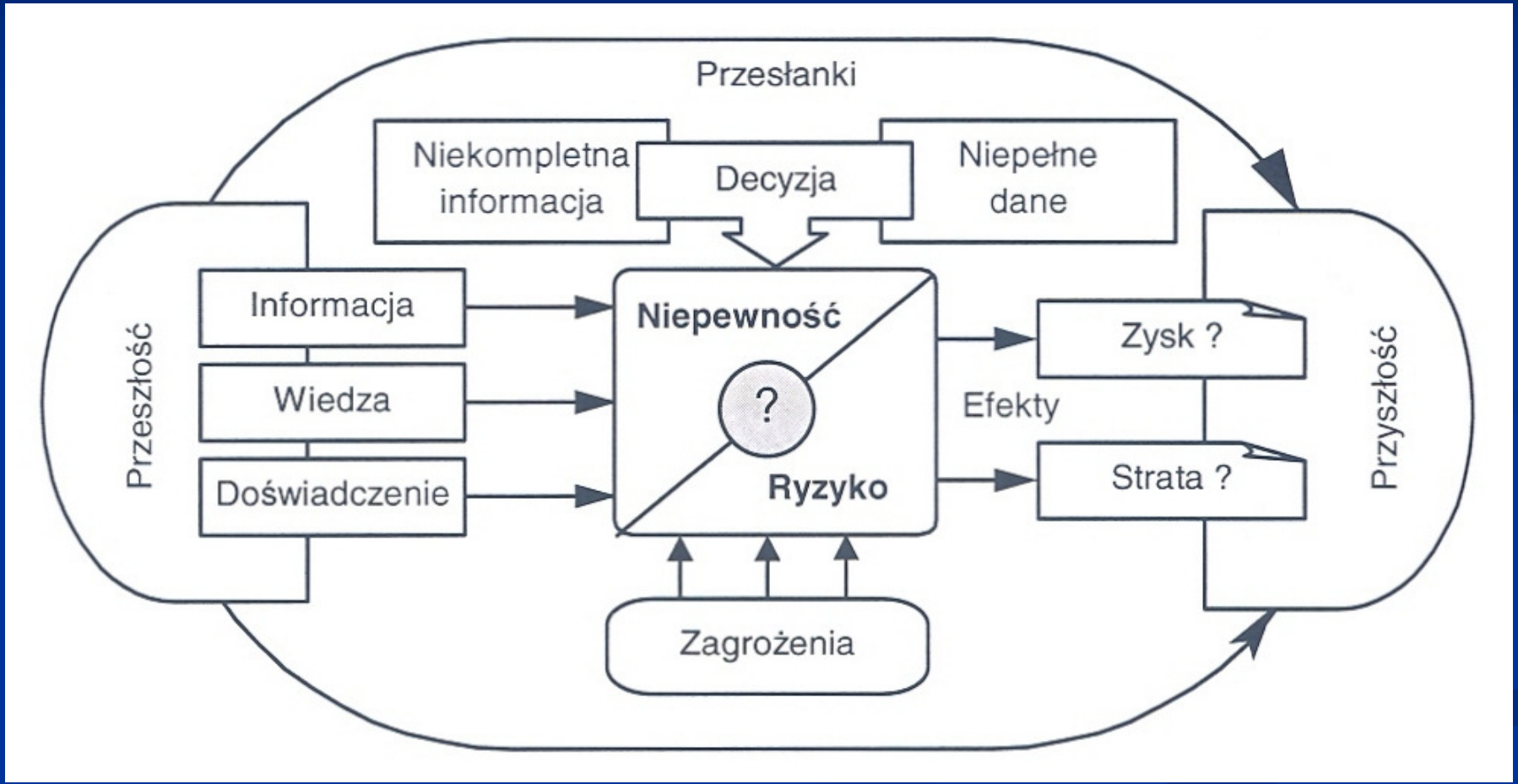
NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO JAKO DETERMINANTY PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI (I)

POJĘCIA NIEPEWNOŚCI I RYZYKA SĄ NIEROZERWALNIE ZWIĄZANE Z TEORIĄ PODEJMOWANIA DECYZJI, których większość jest podejmowana w warunkach losowych, przy niekompletnej informacji, z reguły pod presją czasu i ograniczonych, krytycznych zasobów. Często decyzje podejmujemy w sytuacji różnych wyzwań i zagrożeń, przy braku pełnych przesłanek niezbędnych w procesie decyzyjnym.

Podjęcie decyzji jest pierwszym krokiem w procesie zarządzania ryzykiem, albowiem **WIĘKSZOŚĆ DECYZJI CZŁOWIEK PODEJMUJE W TURBULENTNYM OTOCZENIU DZIAŁANIA**, w obliczu permanentnych zmian i zakłóceń, na podstawie niepełnych i mało wiarygodnych danych, przy losowym lub celowym przeciwdziałaniu otoczenia tak bliższego, jak też dalszego.

CZŁOWIEK DAŻY DO PODJĘCIA RACJONALNYCH DECYZJI. W tym celu stara się skompletować możliwie pełne dane i informacje źródłowe, ale nigdy nie jest w stanie zgromadzić wszystkich niezbędnych informacji, a te które posiada są zwykle niepełne, niekompletne i nie zawsze aktualne.

NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO JAKO DETERMINANTY PROCESU PODEJMOWANIA DECYZYJI (II)



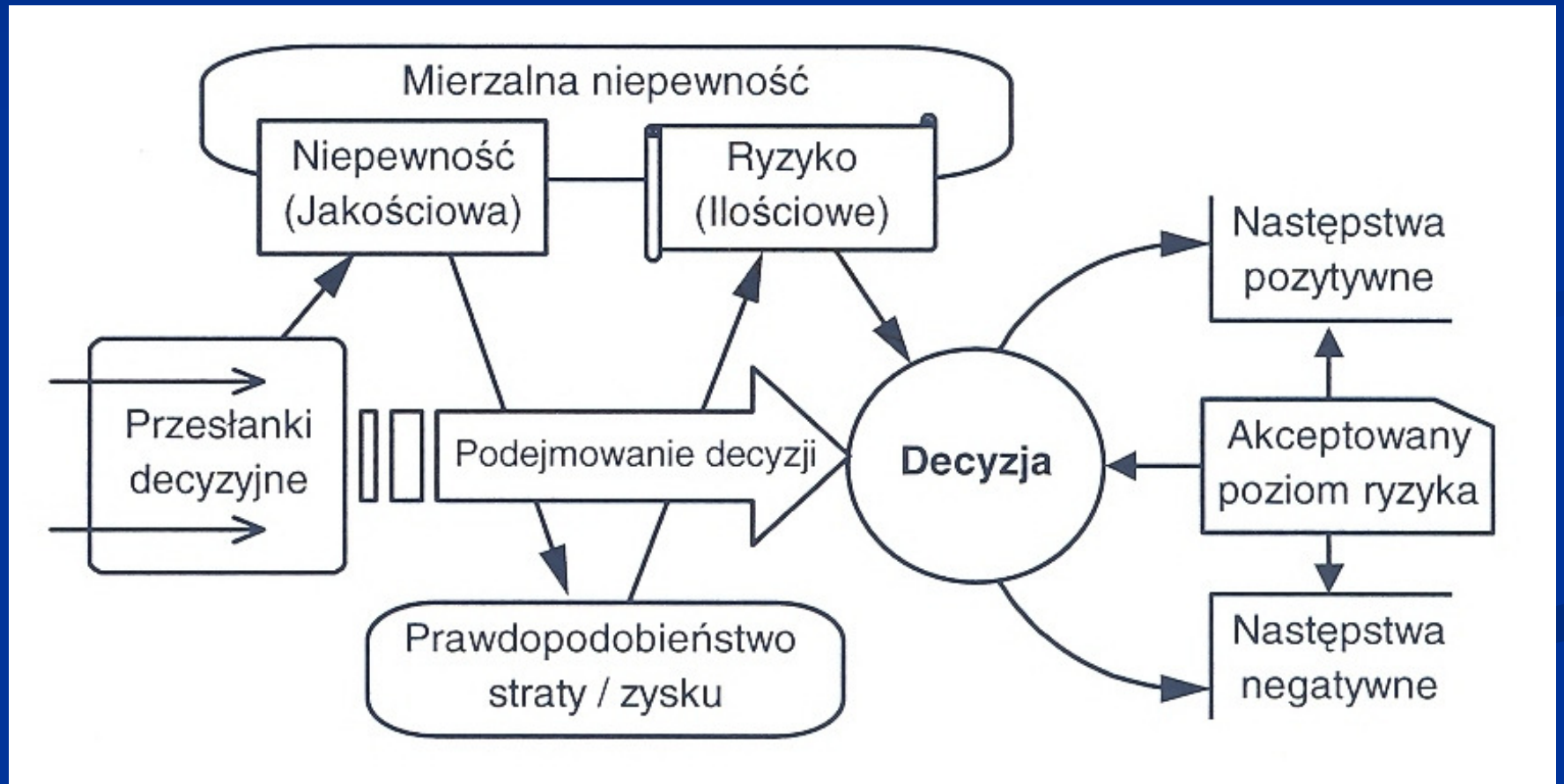
NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO JAKO DETERMINANTY PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI (III)

Z wielu definicji niepewności i ryzyka wynika, że tradycyjnie przypisuje się im następstwa negatywne w postaci strat, jednak trzeba pamiętać, że niosą też one aspekty pozytywne, gdyż oprócz strat pojawia się niekiedy szansa osiągnięcia korzyści i zysku. NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO NALEŻY ANALIZOWAĆ W KONTEKŚCIE NEGATYWNYM lub POZYTYWNYM, rozumianym w odniesieniu do końcowego efektu podejmowanych działań. Tak traktowane niepewność i ryzyko można wiązać się z jednej strony z określonymi negatywnymi konsekwencjami (stratą), ale z drugiej z pewnymi korzyściami (zysk).

W pewnym sensie gotowość do ponoszenia ryzyka charakteryzuje odwagę decyzyjną człowieka połączoną z uświadomionym niebezpieczeństwem. PODEJMOWANIE RACJONALNEGO RYZYKA JEST RZECZĄ BARDZO TRUDNĄ, ale trzeba mieć świadomość, że w określonych warunkach zaniechanie działań może prowadzić do powstania jeszcze większego ryzyka i ewentualnych strat.

NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO JAKO DETERMINANTY PROCESU PODEJMOWANIA DECYZYJI (IV)

GRAFICZNA INTERPRETACJA RYZYKA
Z UWZGLĘDNIENIEM TEORII PODEJMOWANIA DECYZYJI



OTOCZENIE ORGANIZACJI JAKO ŹRÓDŁO NIEPEWNOŚCI I RYZYKA W ZARZĄDZANIU

Żadna stworzona przez człowieka organizacja w znaczeniu systemu nie funkcjonuje w próżni. Organizacje (systemy) działają w OTOCZENIU, będącym składnikami rzeczywistości, w których one funkcjonują.

Składniki te wywierają wpływ na organizację, a jednocześnie podlegają jej oddziaływaniom. Wpływ otoczenia na organizację jest zróżnicowany w zależności od jej wielkości, siły przebicia, tolerancji na potrzebę jej istnienia, a w końcu również od tego, czy jest to organizacja nastawiona na zysk (komercyjna), publiczna czy non-profit.

Organizacje walczą o swoje przetrwanie w otoczeniu. Można też zaryzykować stwierdzenie, że między organizacjami a otoczeniem toczy się pewnego rodzaju walka o wpływy. Organizacja dąży do tego, aby otoczenie wywierało na nią jak najmniejszy wpływ (w tym widzi swoją siłę). Z kolei otoczenie wywiera ten wpływ bezustannie i z różną siłą.

TURBULENCJA OTOCZENIA

Podstawowymi cechami charakterystycznymi otoczenia współczesnej organizacji są ZMIENNOŚĆ i ZŁOŻONOŚĆ, czyli TURBULENCJA.

- ▶ **STOPIEŃ ZMIENNOŚCI** to obszar, w którym otoczenie jest względnie stabilne (stałe) lub względnie dynamiczne (zmienne).
- ▶ **STOPIEŃ ZŁOŻONOŚCI** jest obszarem, w którym otoczenie jest względnie proste, to znaczy składa się z niewielu elementów, a rozczłonkowanie jest słabe, lub otoczenie jest względnie złożone, tzn. składa się z wielu elementów, a rozczłonkowanie jest znaczne.

TYPOLOGIA OTOCZENIA WEDŁUG STOPNIA ZMIENNOŚCI I ZŁOŻONOŚCI

		Zmienność otoczenia	
		Niska	Wysoka
Złożoność otoczenia	Niska	<p>Otoczenie proste i stale</p> <p>Składniki otoczenia są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieliczne - Jednorodne - Zasadniczo niezmiennie w czasie 	<p>Otoczenie proste i zmienne</p> <p>Składniki otoczenia są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieliczne - Nie całkiem jednorodne - Stale zmieniające się
	Wysoka	<p>Otoczenie złożone i stale</p> <p>Składniki otoczenia są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liczne - Różnorodne - Zasadniczo niezmiennie w czasie 	<p>Otoczenie złożone i zmienne</p> <p>Składniki otoczenia są:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liczne - Różnorodne - Stale zmieniające się

OTOCZENIE TURBULENTNE (BURZLIWE) (I)

TURBULENCJA OTOCZENIA może być scharakteryzowana przez:

- ▶ WZROST NOWOŚCI ZMIANY – polega na tym, że istotne wydarzenia wpływające na funkcjonowanie organizacji coraz bardziej odbiegają od dotychczasowego doświadczenia;
- ▶ WZROST INTENSYWNOŚCI OTOCZENIA – oznacza, że związki organizacji z jej partnerami stają się coraz ważniejsze dla kadry kierowniczej; stopień uzależnienia organizacji od otoczenia i jego wpływ na różne elementy otoczenia staje się coraz większy;
- ▶ ZŁOŻONOŚĆ OTOCZENIA – oznacza wzrost liczby jego elementów, które są bardziej zróżnicowane, a ich wpływ coraz trudniejszy do przewidzenia; bardziej zmienne są również granice otoczenia;
- ▶ WZROST SZYBKOŚCI ZMIAN OTOCZENIA – wiąże się z rosnącą innowacyjnością różnych organizacji (gospodarczych i nie tylko); szybkość wprowadzania innowacji w produktach oraz w innych działaniach organizacji staje się coraz większa.

OTOCZENIE TURBULENTNE (BURZLIWE) (II)

PRZYCZYNY TURBULENCJI OTOCZENIA:

- * szybkie tempo postępu technologicznego w świecie;
- * „zmniejszenie się” świata głównie dzięki nowoczesnym środkom transportu i nowoczesnym systemom telekomunikacyjnym (rozwój tzw. technologii informacyjnych i komunikacyjnych);
- * silniejsze niż w przeszłości powiązanie ze sobą gospodarek poszczególnych krajów oraz ogólne przyspieszenie w świecie procesów gospodarczych i cywilizacyjnych;
- * zwiększenie konkurencyjności między organizacjami.

NIEPEWNOŚĆ OTOCZENIA (I)

Obszar zmienności i obszar złożoności nakładają się na siebie, określając poziom niepewności, na który natrafia organizacja w swoim funkcjonowaniu.

NIEPEWNOŚĆ określana jest jako brak informacji i wiedzy o przyszłych zdarzeniach; nieprzewidywalność utrudniająca określenie warunków działania organizacji, ich skutków i podejmowanie decyzji. Miarą niepewności jest różnica między informacjami posiadanymi i niezbędnymi do podjęcia decyzji.

W praktyce niepewność otoczenia jest bardzo różnie postrzegana przez poszczególne organizacje i zależy m.in. od doświadczenia i posiadanej wiedzy związanej z dotychczasową działalnością. Wątpliwości pojawiające się przy podejmowaniu decyzji, wynikające z braku wystarczających informacji na temat otoczenia, wpływają na postrzeganie otoczenia jako nieprzewidywalnego i niepewnego.

NIEPEWNOŚĆ OTOCZENIA (II)

STOPIEŃ ZMIENNOŚCI I ZŁOŻONOŚCI OTOCZENIA
A RODZAJ NIEPEWNOŚCI I CHARAKTERYSTYKA INFORMACJI
NIEZBĘDNYCH W CELU JEJ MINIMALIZACJI

		Zmienność otoczenia	
		Niska	Wysoka
Złożoność otoczenia	Niska	Mała niepewność – potrzebna informacja jest znana i dostępna	Umiarkowana niepewność – stała potrzeba nowych informacji
	Wysoka	Umiarkowana niepewność – nadmiar informacji	Duża niepewność – brak wiedzy, jakie informacje są potrzebne

MONITOROWANIE OTOCZENIA (I)

Między organizacją i otoczeniem występuje stała INTERAKCJA. Turbulencja otoczenia oraz wynikająca stąd niepewność funkcjonowania stawiają organizację w trudnej sytuacji wobec wielu niewiadomych. Otoczenie jest dla organizacji źródłem określonych szans i zagrożeń, a realizowane strategie można traktować jako efekt określonych warunków otoczenia, które programuje i organizuje procesy obsługi rynku. Organizacja musi szybko **DOSTOSOWYWAĆ SIĘ** do zmieniającego się i złożonego otoczenia, co jest warunkiem koniecznym jej przetrwania.

► Wynika stąd konieczność tzw. **MONITOROWANIA REAKTYWNEGO**, tj. pod kątem reakcji organizacji na sytuację w otoczeniu.

MONITOROWANIE OTOCZENIA (II)

Z drugiej strony, organizacja funkcjonująca w określonym otoczeniu zaspokaja jego potrzeby oraz przyczynia się w większym lub mniejszym stopniu do rozwoju otoczenia. Współczesna organizacja funkcjonująca w turbulentnym otoczeniu nie może być wyłącznie biernym obserwatorem warunków działania podlegających procesom globalizacji, lecz powinna dążyć do ich PRZEWIDYWANIA, a nawet AKTYWNEGO KSZTAŁTOWANIA. Większa niż w przeszłości turbulencja otoczenia stwarza organizacji duże szanse rozwoju, jeśli potrafi ona nie tylko szybciej niż konkurenci dostosowywać się do nowych warunków, ale także je PRZEWIDYWAĆ oraz KSZTAŁTOWAĆ.

► Wynika stąd wzrost znaczenia tzw. MONITOROWANIA PROAKTYWNEGO wyróżniającego się zdecydowanie orientacją przyszłościową oraz sprecyzowaniem jej zakresu pod kątem specyfiki określonej organizacji.

PODSUMOWANIE

Ponieważ „absolutna pewność w myśleniu i działaniu” nie istnieje, dlatego nie ma możliwości ustalenia „bezpiecznego poziomu niepewności i bezpiecznego ryzyka” i zawsze musimy indywidualnie decydować, jaki poziom niepewności, czyli skalkulowanego ryzyka jesteśmy w stanie zaakceptować.

W procesie decyzyjnym możemy dążyć jedynie do minimalizacji poziomu niepewności, czyli skutków ryzyka, głównie poprzez systematyczne monitorowanie otoczenia, zwiększanie kompletności i wiarygodności danych wejściowych, maksymalizując moc zbioru przesłanek niezbędnych do podjęcia decyzji.