

Mirosław SOŁTYSIAK*
Politechnika Rzeszowska

NIEPEWNOŚĆ JAKO ELEMENT PROCESÓW GOSPODARCZYCH

W artykule zaprezentowano zagadnienia związane z występowaniem zjawiska niepewności w procesach gospodarczych. W pierwszej części omówiono istotę niepewności. Następnie scharakteryzowano podstawowe rodzaje niepewności. W dalszej części pokazano źródła występowania niepewności.

1. WPROWADZENIE

Prowadzenie działalności gospodarczej (i nie tylko) jest nierozzerwalnie związane z występowaniem zjawisk niepewności i ryzyka. Podstawową przyczyną występowania tych zjawisk jest częstotliwość zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu. Należy zaznaczyć, że zmiany te dotyczą wszystkich dziedzin życia, poczynając od życia rodzinnego, poprzez życie społeczno-polityczne, na życiu gospodarczym kończąc. Zmiany te są następstwem procesów cywilizacyjnych powodujących, że w coraz mniejszym stopniu jesteśmy w stanie przewidywać przyszłość. Ten stan niemożności dokładnego przewidzenia przyszłości jest podstawowym źródłem niepewności. Dlatego niepewność przez niektórych autorów nazywana jest nawet „poziomą niewiedzą”¹. Występuje ona w momencie, gdy mamy nieadekwatną wiedzę o zdarzeniu, które wymaga podjęcia jakiegoś działania lub rozwiązania jakiegoś problemu².

Należy zaznaczyć, że skuteczność funkcjonowania na rynku w dużej mierze uzależniona jest od umiejętności przewidzenia zmian zachodzących w otoczeniu. Zdolność przewidywania zmian zachodzących na rynku z kolei uzależniona jest od posiadanych informacji. Tak więc niepewność wzrasta w sytuacjach, gdy posiadane bazy

* Dr Mirosław Sołtysiak, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

¹ W ten sposób niepewność określa I. Fischer. Szerzej zobacz: P. Jedynak, *Polityka ubezpieczeń w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 14.

² F. Landy, J.C. Quick, S. Kasl, *Work, Stress, and Well-Being*. International Journal of Stress Management nr 1/1994.

Niepewność definiowana jest jako brak informacji o przyszłych zdarzeniach, nieprzewidywalność utrudniająca określenie wariantów działania, ich skutków i dokonanie wyboru. Zobacz A.K. Koźminski, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1998, s. 765.

Z. Hellwig natomiast twierdzi, że w wyniku podejmowania decyzji w warunkach niepewności otrzymuje się zbiór określonych możliwych wyników, których prawdopodobieństwa nie są znane, a decydenci nie mają dostępu do informacji. Ponadto istnieje brak podstaw do ustalenia oczekiwanego dochodu. Szerzej zobacz Z. Hellwig (red.), *Elementy rachunku ekonomicznego*, PWE, Warszawa 1972, s. 130.

danych dotyczące rozpatrywanych zagadnień są „puste”, i maleje, gdy wraz z czasem bazy te zapełniają się interesującymi nas informacjami³. Brak informacji może prowadzić do podejmowania nietrafnych lub nieoptymalnych decyzji z punktu widzenia założonych celów, co w konsekwencji może doprowadzić do ich niezrealizowania. Natomiast posiadanie informacji pozwala na podjęcie optymalnych decyzji i realizację założonych celów⁴.

W literaturze przedmiotu niepewność opisywana jest zawsze razem z ryzykiem. Można nawet śmiało stwierdzić, że autorzy znacznie więcej miejsca poświęcają zagadnieniom związanym z ryzykiem niż niepewnością. W niniejszym artykule zagadnienia związane z ryzykiem zostaną ograniczone do minimum, a cała uwaga zostanie poświęcona zjawisku niepewności.

W języku potocznym obydwie terminy często są wykorzystywane zamiennie. Należy jednak zaznaczyć, że pojęcia te, chociaż dotyczą tych samych zjawisk, posiadają różne znaczenia. Relacje pomiędzy tymi zjawiskami były opisywane przez szereg autorów. Dla przykładu A.H. Willet twierdził, że ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym, skorelowanym z subiektywną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia⁵.

Z kolei F. Knight⁶, twórca mierzalnej i niemierzalnej teorii niepewności, oparł swoją teorię na twierdzeniu, że można wyróżnić dwa rodzaje niepewności, wynikające z możliwości pomiaru. Pierwszy rodzaj niepewności to niepewność *sensu stricte*; zdaniem autora koncepcji jest niepewnością niemierzalną, drugi rodzaj niepewności, którą można zmierzyć, czyli niepewność mierzalna to ryzyko. Zatem można przyjąć, że ryzyko stanowi szczególnie przypadek niepewności, który można określić wartością liczbową.

Natomiast S. Nahotko twierdzi, że zasadnicza różnica pomiędzy ryzykiem a niepewnością dotyczy ilości i jakości informacji na temat omawianych zjawisk. Ryzyko jest więc konsekwencją niepewności, a uświadomiona niepewność przekształca się

³ Porównaj J. Hirshleifer, *Time, Uncertainty and Information*. Basil Blackwell, 1990, s. 1.

Natomiast zdaniem A. Renyi niepewność nie jest niczym innym jak brakiem informacji, podczas gdy informacja nie jest niczym innym jak zmniejszaniem niepewności. Szerzej zobacz J. Kornai, *Anti-Equilibrium*, PWN, Warszawa 1977, s. 198.

⁴ Należy zauważyć, że nadmiar informacji nie wpływa na zmniejszenie niepewności. O zmniejszeniu poziomu niepewności decyduje jakość posiadanych informacji. Wiarygodność, kompletność i terminowość informacji prowadzą do zmniejszenia niepewności działania.

Natomiast P. Kuśmierczyk twierdzi, że o ile poprawa informacji nigdy nie szkodzi *ex ante* doskonale racjonalnym podmiotom, działającym w warunkach niepewności, o tyle nie można być tego pewnym w sytuacjach, w których szwankuje racjonalność podmiotów lub w których podmioty te są uwikłane w subtelną grę z racjonalnym przeciwnikiem. Szerzej zobacz P. Kuśmierczyk, *Czy poprawa informacji zawsze prowadzi do poprawy decyzji? Analiza kilku przypadków*, [w:] S. Folicz (red.), *Wpływ niedoskonałej wiedzy podmiotów i ich działalności informacyjnej na funkcjonowanie rynków i gospodarki*, AE Wrocław, Wrocław 2004, s. 18.

Z kolei G.R. Heerkens zaproponował następującą zależność poziomu ryzyka od informacji i niepewności. Zgodnie z nią całkowita niepewność występuje przy całkowitym braku informacji; względna niepewność występuje, gdy informacje są niepewne, całkowita pewność, gdy informacje są wyczerpujące. Szerzej zobacz G.R. Heerkens, *Jak zarządzać projektami?* Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 133.

⁵ A.H. Willet, *The Economic Theory of Risk Insurance*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951, s. 6.

A.H. Willet twierdził również, że ryzyko zmienia się wraz z niepewnością, nie zaś ze stopniem prawdopodobieństwa.

⁶ Szerzej zobacz F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, University of London, London 1921.

W ujęciu F.H. Knighta niepewność jest to możliwe odchylenie od stanów oczekiwanych, których nie można przewidzieć i kwantyfikować.

w ryzyko⁷. W podobny sposób do problematyki niepewności i ryzyka podchodzi W. Samecki. Twierdził on, że istotą ryzyka jest prawdopodobieństwo, które zakłada wiedzę, a ta z kolei wyklucza niepewność⁸.

M. Iwanicz-Drozdowska twierdzi zaś, że niepewność dotyczy przebiegu przyszłych zdarzeń, mających wpływ na funkcjonowanie, natomiast poniesienie strat jest ucieleśnieniem wystąpienia ryzyka⁹.

2. ISTOTA NIEPEWNOŚCI

Niepewność jest pojęciem wieloznacznym, trudnym do precyzyjnego zdefiniowania¹⁰. Wynika to z faktu, że jest ona stanem umysłu mierzonym poprzez poziom wiary¹¹, interpretowanym niekiedy jako nieoczekiwane zmiany¹², dotyczącym informacji potrzebnych do podjęcia decyzji, jak i skutków podjętych decyzji¹³.

Niepewność jest traktowana jako immamentna cecha rzeczywistości, wynikająca z wielkiej liczby, złożoności i zmienności podmiotów, z interakcji zachodzących między nimi oraz w ich otoczeniu, jak również z ograniczonej możliwości kontrolowania czynników kształtujących rzeczywistość¹⁴. Określa się ją jako brak stanowczego przeświadczenia, że tak było, jest lub będzie. W stosunku do własnego działania istnieje brak przekonania, że określony sposób doprowadzi do celu¹⁵.

Niepewność określana jest jako zjawisko negatywne, obniżające stopień wykorzystania zasobów w gospodarce. Stanowią ją zjawiska, które są niezależne od podmiotu gospodarującego, a mają wpływ na wyniki jego działalności¹⁶. Z jednej strony dają możliwość osiągnięcia zysków dzięki wykorzystaniu szans, jakie pojawiają się w otoczeniu podmiotu. Z drugiej zaś strony przynoszą ze sobą niespodziewane zdarzenia, które mogą generować straty i stanowić zagrożenie dla działalności podmiotu. Niepewność występuje więc, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik podjętej decyzji¹⁷.

⁷ S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 45.

⁸ W. Samecki, *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1967, s. 30.

⁹ M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 126.

¹⁰ Próba zdefiniowania pojęcia „niepewność” powinna być przeprowadzona równocześnie z kilku punktów widzenia. K. Jędralska proponuje, aby wykorzystać do tego następujące rodzaje opisów:

- parametryczny, odzwierciedlający własności tej kategorii na podstawie obserwacji empirycznych,
- morfologiczny, polegający na ustaleniu poszczególnych składników strukturalnych niepewności,
- strukturalno-funkcjonalny, odzwierciedlający zależność pomiędzy składnikami morfologicznymi,
- strukturalno-behawioralny, ukazujący wpływ podmiotu decyzyjnego.

K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, AE Katowice, Katowice 1992, s. 16-23.

¹¹ Szerzej zobacz J. Pfeffer, *Insurance and Economic Theory*, Irvin Inc., Homewood, Illinois 1956, s. 42.

¹² S.R. Diakon, R.L. Carter, *Success In Insurance*, London 1990, s. 4.

¹³ Z. Hellwig (red.), *Elementy rachunku ekonomicznego*, PWE, Warszawa 1972, s. 130.

¹⁴ K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2000, s. 98.

¹⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 134.

¹⁶ T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 15.

¹⁷ W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 323.

Zatem wszystkie sytuacje, o których nie można mówić w kategoriach pewności, są niepewne. Ich niepewność wyraża się nieznaną lub brakiem parametrów opisowych. Przyczyną istnienia niepewności jest zatem występowanie różnych zjawisk, których nie można wyjaśnić w sposób absolutny. Tak rozumiane źródło niepewności nadaje jej jednak formę bierną, czy raczej obiektywną, bowiem zwykle niekształtowaną poprzez celowe działanie¹⁸.

Zdaniem W. Grzybowskiego znaczną część podejmowanych i realizowanych przez przedsiębiorstwa przedsięwzięć obciąża niepewność, co sprawia, że ewentualne negatywne skutki tej niepewności ponosić musi przedsiębiorstwo. Jeśli przedsięwzięcie jest niepewne w realizacji, to przedsiębiorca musi uciec się do takich działań, które zwiększą stopień jego realności albo nawet doprowadzą do całkowitego wyeliminowania niepewności. Działania przedsiębiorcze są więc skutkiem niepewności¹⁹. Twierdzi on również, że niepewność da się zastosować do każdej sytuacji, której nie można opisać w sposób absolutnie dokładny bez względu na stopień dokładności oraz bez względu na to, czy opisywana sytuacja grozi powstaniem odchyłeń różnokierunkowych, czy tylko odchyłeń ujemnych²⁰.

W podobny sposób niepewność definiują J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert. Twierdzą oni, że niepewność to warunki podejmowania decyzji, w których decydent ma do czynienia z nieprzewidywalnymi okolicznościami zewnętrznymi lub w których brakuje mu informacji potrzebnych do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń²¹.

Z kolei S. Winch twierdzi, że niepewność można utożsamiać z zawodnością i wątpliwością w stosunku do czegoś lub kogoś, wynika ona z rozbieżności pomiędzy informacją niezbędną do rozwiązania określonego problemu a informacją posiadaną²².

W zarządzaniu konwencjonalnym stosunek do niepewności opiera się na dwóch podstawowych przesłankach. Pierwszą jest dążenie do ograniczenia niepewności poprzez wdrażanie klasycznych reguł organizacji (formalizacje, specjalizacje, standaryzacje i konfiguracje), drugą natomiast jest dążenie do ograniczenia negatywnych skutków niepewności, głównie poprzez gromadzenie rezerw w razie zaistnienia nieprzewidywalnych okoliczności²³.

Zdaniem J. Penca niepewność stanowi konsekwencję subiektywnego braku informacji czy wiadomości²⁴ i nie może być określona w kategoriach wartościowych. W warunkach

¹⁸ P. Jedynak, S. Szydło, *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum Wrocław-Warszawa-Kraków 1997, s. 10.

¹⁹ W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wyd. UMCS, Lublin 1995, s. 19; zobacz również W. Grzybowski (red.), *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. WSZiA w Zamościu, Zamość 1999, s. 52.

²⁰ W. Grzybowski, *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, Wyd. UMCS, Lublin 1984.

W. Grzybowski uważał również, że niepewność odnosi się zawsze do celu, jaki sobie stawiamy, podejmując określone przedsięwzięcie. Jeśli przez cel podejmowanego przedsięwzięcia rozumiemy jego końcowy efekt, to niepewność odnosi się zawsze do efektów i wyraża, w jakim stopniu zamierzone przedsięwzięcie jest w realizacji wątpliwe – prawdopodobne. Szerzej zobacz: W. Grzybowski, *Niepewność i ryzyko w gospodarce planowej*, Wyd. UMCS, Lublin 1967, str. 2 i 20.

²¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 247, 618.

²² S. Winch, *Ryzyko w podejmowaniu decyzji*, Organizacja i Kierowanie nr 1-2/1989.

²³ M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 43.

²⁴ Dla przykładu Z. Bodie i R.C. Merton twierdzą, że terminu niepewność należy używać, kiedy nie jesteśmy pewni, co stanie się w przyszłości. Szerzej zobacz Z. Bodie, R.C. Merton, *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.

niepewności decydent nie zna prawdopodobieństwa wystąpienia każdego możliwego wyniku, a nawet w ogóle może nie wiedzieć, jakie są możliwości. Wyboru dokonuje na podstawie intuicji, a wybór taki jest decyzją niepewną. Każda niepewność może być odczuwana subiektywnie. To subiektywne odczucie wiąże się ze zjawiskiem tzw. tolerancji niepewności, która jest zależna nie tylko od osobowości człowieka, ale także od stopnia otwartości przedsiębiorstwa na zmiany. Wyższy stopień tolerancji niepewności poszerza zakres samodzielnego decydowania, ułatwia redukcję obaw i oporów oraz rozwijanie twórczych możliwości pracowników, zwiększa także zakres i poczucie kompetencji w organizowaniu i wykonywaniu pracy. Niski stopień natomiast osłabia aktywność, hamuje odwagę i inicjatywę, powoduje formalizację metod pracy i zachowań organizacyjnych pracowników, utrudnia wprowadzenie zmian i rozbudzenie potrzeby sukcesu²⁵.

W podobny sposób niepewność została zdefiniowana w Encyklopedii Organizacji i Zarządzania. Stwierdzono w niej, że niepewność oznacza sytuację, gdy nie można określić, jakie elementy składają się na nią, jaka jest ich wartość lub jakie jest ich prawdopodobieństwo wystąpienia. Niepewność może być subiektywna, tj. odczuwalna jedynie przez podejmującego działanie. Może być także obiektywizowana, tj. określona w stosunku do rzeczywistości, w której podejmowane są działania i która ze względu na przyjmowanie do jej analizy cechy może charakteryzować się różnym stopniem pewności²⁶.

3. RODZAJE NIEPEWNOŚCI

W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka klasyfikacji rodzajów niepewności opracowanych na podstawie różnych kryteriów.

J. Kozielecki zaproponował podział niepewności na dwa rodzaje: *niepewność płytką* (odnoszącą się do problemów decyzyjnych dookreślonych, dobrze strukturalizowanych) i *niepewność głęboką* (dotyczącą problemów decyzyjnych słabo określonych za pomocą wielkości wymiernych)²⁷.

J. Drewnowski²⁸ zaproponował również podział niepewności na dwa rodzaje – *niepewność wewnętrzną* i *niepewność zewnętrzną*. *Niepewność wewnętrzną* wynika z niedostatecznej znajomości działania podmiotu gospodarczego i braku umiejętności kierowania nim. Obejmuje ona²⁹:

- *niepewność podmiotową*, wynikającą z ograniczonej przewidywalności i wieloznaczności zachowań ludzi w otoczeniu przedsiębiorstwa, w jego podsystemie regulacyjnym (zawodność obiektów informacyjno-decyzyjnych) oraz podsystemie realnym (procesie transformacji zasileń materialno-energetycznych),
- *niepewność przedmiotową*, związaną z zawodnością procesów realnych,

²⁵ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 162-163.

²⁶ *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1982, s. 456.

²⁷ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1977, s. 324.

²⁸ Szerzej zobacz J. Drewnowski, *Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Ekonomistów i Statystyków Polskich, Warszawa 1937, s. 58-60.

²⁹ K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, AE Katowice, Katowice 1992, s. 17.

- *niepewność strukturalną*, wynikającą z wzajemnych relacji między elementami systemu.

Z kolei *niepewność zewnętrzną*³⁰ jest wynikiem możliwości powstania błędu w przewidywaniach, dotyczących kształtu krzywej popytu na produkty wytwarzane przez podmiot. W analogiczny sposób można dokonać podziału niepewności zewnętrznej na: podmiotową, przedmiotową i strukturalną³¹.

Natomiast W. Grzybowski, przeprowadzając wnikliwą analizę warunków niepewności, w jakich działają przedsiębiorstwa, wyodrębnił następujące rodzaje niepewności³²:

- *niepewność losową* – wywołują ją zdarzenia losowe różnego typu i o różnym charakterze. Zalicza się do nich na przykład: nagłe zmiany warunków klimatyczno-atmosferycznych, awarie maszyn i urządzeń, część zdarzeń losowych będących skutkiem działalności człowieka,
- *niepewność przyrodniczą* – wywołują ją zmiany w naturalnych warunkach gospodarowania (zmiany te nie posiadają charakteru losowego, czyli nie powodują klęsk żywiołowych). W największym stopniu niepewność ta dotyczy takich sfer gospodarowania, jak: rolnictwo, budownictwo, transport i komunikacja, oraz niektórych branż przemysłowych,
- *niepewność rozwojową* – wywołują ją zmiany w ukształtowanych relacjach czynników produkcji oraz wynalazki i zmiany w organizacji procesów gospodarczych. Na ten rodzaj niepewności wpływ mają innowacje techniczne i organizacyjne, czyli postęp techniczny i organizacyjny,
- *niepewność rynkową* – wywołują ją zmiany zachodzące na rynku, a w szczególności zmiany wywołane przez konkurencję, dotyczące kształtowania się popytu i podaży na rynku. Niepewność ta określana jest również mianem niepewności społecznej, gdyż może oddziaływać nie tylko na podmioty gospodarcze i ich pracowników, ale również na ich rodziny.

W oparciu o kryterium możliwości oszacowania prawdopodobieństwa C. Williams, J. Smith i P. Young dokonali podziału niepewności na następujące rodzaje³³:

- *niepewność obiektywną* – dla której istnieje możliwość przewidywania rezultatów oraz występuje identyfikowalny rozkład prawdopodobieństwa (np. w grach hazardowych),
- *niepewność subiektywną* – dla której rezultaty są przewidywane, ale prawdopodobieństwo nieznane,
- *niepewność* – dla której rezultaty i prawdopodobieństwa nie są przewidywalne ani znane.

Z kolei T. Tkaczyk, utożsamiając rodzaje niepewności z odpowiadającymi im rodzajami ryzyka, dokonał podziału niepewności na finansową, osobistą, polityczną,

³⁰ Niepewność zewnętrzna nazywana jest również niepewnością: natury, obiektywną, egzogeniczną lub niezależną. Jej źródłem jest środowisko zewnętrzne, w którym zachodzą procesy wymykające się precyzyjnemu przewidywaniu i kontroli. Szerzej zobacz: K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. PWN, Warszawa 2000, s. 98.

³¹ K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 36.

³² W. Grzybowski, *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wyd. UMCS, Lublin 1995, s. 35-37.

³³ C. Williams, J. Smith, P. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa 2002, s. 35.

produkcyjną, rynkową³⁴. Natomiast J. Penc wyróżnił dwa podstawowe typy niepewności: niepewność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, oraz niepewność efektów podjętej decyzji³⁵.

4. ŹRÓDŁA NIEPEWNOŚCI

Źródłem niepewności jest otoczenie, a właściwie występowanie w nim różnorodnych zjawisk, których nie można wyjaśnić w sposób absolutny³⁶. Należy jednak sprecyzować, że niepewność mogą powodować dwie grupy czynników: czynniki wewnętrzne i czynniki zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne, czyli pochodzące z rozpatrywanego podmiotu lub przedsięwzięcia, mogą dotyczyć niedostatecznej znajomości realizowanego przedsięwzięcia, zastosowania niewłaściwych procesów produkcyjnych czy też błędów w kierowaniu realizacją przedsięwzięcia.

Czynniki zewnętrzne, czyli pochodzące z otoczenia, są niezależne od podmiotu lub przedsięwzięcia. Do tej grupy czynników można zaliczyć zmiany zachodzące na rynkach krajowych i zagranicznych, zmiany technologiczne, innowacje, zmiany gustów klientów, działania konkurencji czy też zjawiska klimatyczno-atmosferyczne.

P. Jedynak i S. Szydło twierdzą, że źródeł niepewności upatrywać należy wśród wielu elementów i zjawisk, z którymi człowiek styka się na co dzień i na które posiada mniej lub bardziej istotny wpływ. Do najważniejszych źródeł niepewności, dotyczących człowieka, należą³⁷:

- niedostępność informacji potrzebnych do podjęcia decyzji,
- podejmowanie działań na wielu płaszczyznach, uniemożliwiające wykorzystanie efektu specjalizacji,
- działania innych ludzi, które w sposób świadomy lub nieświadomy ograniczają dostęp do informacji oraz wypaczają jej końcowy kształt,
- indywidualne cechy osoby, pozwalające na lepsze lub gorsze wykorzystanie dostępnych informacji.

W każdej organizacji wyróżnić można cztery podstawowe typy źródeł niepewności, którym odpowiadają różne typy władzy. Są to³⁸:

- niepewność wynikająca z niewiedzy i braku umiejętności rozwiązywania ważnych dla organizacji problemów, z którą łączy się tzw. władza eksperta,
- niepewność tkwiąca w stosunkach „organizacja-otoczenie” i odpowiadająca jej władza „łącznika”,
- niepewność związana z brakiem zgodności między siecią zadań i siecią informacyjną w organizacji, czyli między informacjami posiadanymi przez danego aktora; jest ona źródłem władzy „informatora”,

³⁴ T. Tkaczyk, *Ryzyko gospodarowania a strategię konkurencji. Przyczynek do teorii konkurencji*, SGH, Warszawa 2002, s. 14.

³⁵ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 162-164.

³⁶ S. Szydło, *Systematyka ryzyka*. Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej, Nauki Ekonomiczne nr 28/2000, s. 290.

³⁷ P. Jedynak, S. Szydło, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 18-19.

³⁸ A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 728.

- niepewność związana z wieloznacznością i wielofunkcyjnością przepisów organizacyjnych, będąca podstawą władzy, którą można określić jako władzę „pracodawcy”.

5. PODSUMOWANIE

Niepewność stanowi początek wielu przemysłów i rozważań ludzkich w działalności gospodarczej. Stanowi ona nieodłączny element działań i procesów decyzyjnych³⁹.

Niepewność to ważna siła wynikająca ze zmienności i złożoności, która wpływa na wiele działań organizacji. Dotyczy ona zmian, które są trudne do przewidzenia i oszacowania, lub zdarzeń, których prawdopodobieństwa wystąpienia ze względu na brak niezbędnych informacji nie można oszacować.

Filozofowie twierdzą, że niepewność jest stanem niepożądanym i dla człowieka wielce szkodliwym, bowiem angażującym jego umysł dla często próżnych i ogromnych wysiłków intelektualnych, w celu zapewnienia względnej pewności jutra⁴⁰.

Zdaniem części ekonomistów zabezpieczenie przed niepewnością, a nie lepsze zarządzanie jest ratunkiem w obecnym chaosie⁴¹.

LITERATURA

- [1] Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.
- [2] *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
- [3] Grzybowski W., *Niepewność i ryzyko w gospodarce planowej*, Wyd. UMCS, Lublin 1967.
- [4] Grzybowski W., *Przedsiębiorczość, niepewność, zysk*, Wyd. UMCS, Lublin 1995.
- [5] Grzybowski W., *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, Wyd. UMCS, Lublin 1984.
- [6] Grzybowski W. (red.), *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. WSZiA w Zamościu, Zamość 1999.
- [7] Hirshleifer J., *Time, Uncertainty and Information*, Basil Blackwell, 1990.
- [8] Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN, Warszawa 2000.
- [9] Jedynak P., *Polityka ubezpieczeń w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 14.
- [10] Jedynak P., Szydło S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum Wrocław-Warszawa-Kraków 1997.
- [11] Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, AE Katowice, Katowice 1992.
- [12] Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- [13] Knight F., *Risk, Uncertainty and Profit*, University on London, London 1921.
- [14] Koźminski A.K., Piotrkowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- [15] Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- [16] Landy F., Quick J.C., Kasl S., *Work, Stress, and Well-Being*, International Journal of Stress Management nr 1/1994.
- [17] Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.

³⁹ Szerzej zobacz T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 22-23.

⁴⁰ P. Wust, *Niepewność i ryzyko*, PWN, Warszawa 1995, s. 15.

⁴¹ R. Skidelsky, *Ryzykowne zarządzanie ryzykiem*, „Gazeta Wyborcza” nr 185.6098 z dnia 8-9 sierpnia 2009, s. 17.

- [18] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [19] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- [20] Samuelson W.F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.
- [21] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [22] Szydło S., *Systematyka ryzyka*. Zeszyty Naukowe Politechniki Świętokrzyskiej, Nauki Ekonomiczne nr 28/2000.
- [23] Tkaczyk T., *Ryzyko gospodarowania a strategie konkurencji. Przyczynek do teorii konkurencji*, SGH, Warszawa 2002.
- [24] Willet A.H., *The Economic Theory of Risk Insurance*, University of Pensylvania Press, Philadelphia 1951.
- [25] Williams C., Smith J., Young P., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa 2002.

UNCERTAINTY AS COMPONENT OF ECONOMIC PROCESSES

Summary

The article discusses various issues concerning the phenomenon of uncertainty in economic processes. The first part of the paper is devoted to the presentation of uncertainty's core. The second part comprises fundamental kinds of uncertainty. In the last part of the article the typology of uncertainty sources is elaborated.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.