

Marzena JANKOWSKA-MIHUŁOWICZ¹

IDENTYFIKACJA STRATEGICZNYCH PROBLEMÓW DECYZYJNYCH

W artykule przedstawiono pojęcie problemu decyzyjnego i rodzaje strategicznych problemów decyzyjnych. Ponadto zdefiniowano proces podejmowania decyzji strategicznych w ujęciu przedmiotowym i zaprezentowano wyniki badań dotyczących identyfikacji strategicznych problemów decyzyjnych w przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego. Wnioski z rozważań powinny przyczynić się do zwiększenia umiejętności decyzyjnych menedżera.

1. WPROWADZENIE

Podejmowanie decyzji jest kluczową umiejętnością, jakiej wymaga się od menedżerów najwyższych szczebli zarządzania w każdym przedsiębiorstwie. Proces podejmowania decyzji należy rozpocząć od zdefiniowania problemu. Od poprawności wykonania tego działania w znacznym stopniu zależy przebieg kolejnych etapów podejmowania decyzji, a w konsekwencji – trafność decyzji i rozwój przedsiębiorstwa.

Do głównych celów tego artykułu należy prezentacja istoty strategicznego problemu decyzyjnego, określenie czynników istotnych podczas jego identyfikacji oraz zbadanie, czy menedżerowie przestrzegają postulatów racjonalności metodologicznej w tym zakresie.

2. PROBLEM JAKO PRZEDMIOT PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI

Przedmiotem podejmowania decyzji jest problem decyzyjny. Problem (gr. *problema*) oznacza przeszkodę, trudność, poważne zagadnienie. To zadanie do rozwiązania lub sytuacja wymagająca rozstrzygnięcia²; zdarzenie lub proces, w stosunku do którego należy podjąć decyzję³.

Problemy decyzyjne można rozpatrywać biorąc pod uwagę ich przyczyny. Ze względu na genezę⁴, dzieli się je na funkcjonalne i celowościowe (tab. 1).

Problem funkcjonalny to rozbieżność (dodatnia lub ujemna) między stanem pożądanym a rzeczywistym (daną sytuacją decyzyjną)⁵. Natomiast punktem odniesienia dla menedżera rozwiązującego problem celowościowy nie jest stan obecny, lecz przyszły, wy-

¹ Dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 87.

³ Por. W. Flakiewicz, *Informatyka w praktyce. Systemy informacyjne przedsiębiorstw i instytucji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987, s. 81.

⁴ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 30–31.

⁵ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 386.

obrażany stan. Problem ten jest rodzajem uświadomionej przez menedżera niewiedzy, dającej się wyrazić w postaci pytania lub pytań, na które poszukuje on odpowiedzi⁶.

Tabela 1. Podział problemów decyzyjnych ze względu na ich genezę

PROBLEMY DECYZYJNE	
FUNKCJONALNE (PROCEDURALNE)	CELOWOŚCIOWE (MENEDŻERSKIE)
<p>Wiążą się z monitorowaniem i oceną istniejącego stanu. Mają przeważnie charakter retrospektywny, a więc wymagają analizowania zaistniałych w przeszłości przyczyn problematycznych zdarzeń lub procesów. Są to problemy deterministyczne lub umiarkowanie probabilistyczne, co oznacza, że można dokonać opisu ilościowego wszystkich lub prawie wszystkich elementów (parametrów, zmiennych) tych problemów i zbudować matematyczny model ich rozwiązania – zgodnie z założeniami sformalizowanej teorii podejmowania decyzji (teorii decyzji racjonalnych). Zdaniem wielu autorów w praktyce nie istnieją w czystej postaci problemy deterministyczne (ryzykowne w małym stopniu).</p> <p>Decyzje dotyczące problemów funkcjonalnych są zwykle programowalne, powtarzalne, proceduralne i rutynowe. Ich rozwiązanie polega na przestrzeganiu wypracowanych w przedsiębiorstwie procedur.</p>	<p>Ich identyfikacja wymaga przewidywania przyszłych zdarzeń i procesów, głównie w otoczeniu przedsiębiorstwa. Należy określić ich wpływ na działanie przedsiębiorstwa w kontekście przyszłych, jeszcze nie istniejących, potencjalnych szans i zagrożeń. Określając sposób rozwiązania problemów celowościowych, należy poszukiwać pożądaných stanów przyszłych i możliwości dochodzenia do nich, a także potencjalnych uwarunkowań tych możliwości. Sprowadza się to do kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa zgodnie z wolą menedżera. Punktem odniesienia dla decydenta nie może być stan obecny, ale różne mogące zaistnieć stany przyszłe. Problemy celowościowe mają zwykle charakter wysoce probabilistyczny, nawet indeterministyczny, a ponadto deskryptywny (opisowy).</p> <p>Problemy celowościowe wymagają podejścia indywidualnego, sytuacyjnego i twórczego. Są w dużym stopniu nowe dla decydenta, niepowtarzalne i wieloaspektowe.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 97; A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 1998, s. 276–277.

Problemy celowościowe dominują na strategicznym szczeblu zarządzania w przedsiębiorstwie, ale są podejmowane także przez menedżerów średniego szczebla. Ich przedmiotem może być na przykład:

- 1) kształtowanie polityki i reguł gry – określenie kierunków działania, wyznaczenie strategii lub jej ram, sformułowanie wizji i misji,
- 2) sprzyjanie innowacjom, wykorzystywanie okazji i unikanie zagrożeń,
- 3) pozyskiwanie i kształtowanie kluczowych zasobów,
- 4) tworzenie struktur zapewniających realizację przyjętej strategii – projektowanie i przeprojektowywanie struktury organizacyjnej⁷.

Decyzje strategiczne dotyczą problemów celowościowych obejmujących swym zakresem działanie całego przedsiębiorstwa w otoczeniu. Dlatego przedmiot decyzji i zakres swobody decyzyjnej są najszersze na najwyższym szczeblu zarządzania.

⁶ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 82.

⁷ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 164; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 149.

Istotę zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie stanowią wszystkie procesy podejmowania decyzji strategicznych, jakie w tym przedsiębiorstwie zachodzą. Problemy celowościowe (tab. 1) są indukowane i generowane przez menedżerów⁸, dlatego są innowacyjne (twórcze). Podejmowanie decyzji dotyczących tych problemów oznacza kształtowanie przyszłości przedsiębiorstwa. Odbywa się ono odgórnie, gdy strategia zostaje narzucona przez *top management*, lub oddolnie, gdy uwzględnia się inicjatywę i problemy kadry średniego szczebla. Pierwszy sposób działania odpowiada metodzie prognostycznej, zwanej syntetyczną, zaś drugi odpowiada metodzie diagnostycznej, określanej mianem analitycznej⁹. Przyszłość według P.F. Druckera jest „nienarodzona, nieuformowana i niezdeterminowana”¹⁰ i nie da się jej przewidzieć¹¹, dlatego podejmowanie decyzji uznaje się za immanentną cechę planowania¹². Problem celowościowy to zatem nic innego jak idea, pomysł menedżera, w oparciu o który chce on zbudować przyszłość przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące problemów celowościowych służą projektowaniu i przeprojektowywaniu złożonego organizmu, jakim jest przedsiębiorstwo i mają charakter długofalowy. Wielu autorów podkreśla, że we współczesnym dynamicznym (turbulentnym) otoczeniu, podejmowanie decyzji – także strategicznych – ma w coraz większym stopniu charakter dostosowawczy¹³. Można to zinterpretować następująco: coraz częściej decyzje dotyczące problemów celowościowych mają charakter średnio- lub nawet krótkookresowy oraz wymagają szybkiej reakcji menedżera. Bez względu na długość czasu planowania są to decyzje wysokiej rangi dla zarządzania przedsiębiorstwem.

Problemy funkcjonalne są rozwiązywane głównie przez menedżerów średniego i najniższego szczebla zarządzania. Dotyczą wybranych aspektów bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa – ich zakres jest zatem wąski i ściśle określony. Menedżer styka się z problemem funkcjonalnym, gdy stwierdzi występowanie defektu przedmiotu lub systemu, którego przyczyna często nie jest znana¹⁴. Najczęściej jest to problem dewiacyjny (dysfunkcji) lub optymalizacyjny¹⁵. Ważne jest, by dotrzeć do istoty takiego problemu i nie pomylić skutków (objawów) z nim samym. Błędna diagnoza sytuacji skutkuje błędnym zdefiniowaniem problemu. Spowodowałaby, że kolejne etapy procesu podejmowania decyzji nie miałyby sensu – stanowiłyby stratę czasu i zasobów przedsiębiorstwa. Proces podejmowania decyzji funkcjonalnych jest najczęściej krótko- lub średniookresowy i określa się go mianem niestrategicznego¹⁶.

Zarządzanie strategiczne można ująć jako sieć złożonych i spójnych decyzji: kierunkowych, metodycznych, alokacyjnych i wykonawczych (tab. 2).

⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 32–33.

⁹ Por.: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, PWN, Warszawa 2005, s. 91–97.

¹⁰ P.F. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Biznes, Czarnów 2004, s. 81.

¹¹ *Ibidem*.

¹² B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 157.

¹³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 256–257.

¹⁴ *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Steward, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 543.

¹⁵ Z. Mikołajczyk, *op. cit.*, s. 32–33.

¹⁶ R.L. Manganelli, M.M. Klein, *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 27–29.

Tabela 2. Podział decyzji ze względu na przedmiot działań decydena

RODZAJE DECYZJI	CHARAKTERYSTYKA DECYZJI
KIERUNKOWE	1) dotyczą strategii i głównych problemów przedsiębiorstwa 2) wymagają dużej kreatywności, wyobraźni i zdolności kojarzenia 3) odznaczają się minimalną możliwością stosowania procedur oraz dużą niepewnością przyszłych stanów i brakiem możliwości przewidzenia skutków różnych wariantów rozwiązania problemu
METODYCZNE	1) dotyczą selekcji metod rozwiązywania problemów i ustalania organizacyjnych warunków działania 2) wymagają dużej kreatywności, wyobraźni i zdolności kojarzenia 3) można je sformalizować w małym stopniu 4) wymagają zagregowania dość licznych informacji 5) odznaczają się niepewnością przyszłych stanów
ALOKACYJNE	1) dotyczą podziału zasobów 2) wymagają średniej kreatywności, wyobraźni i zdolności kojarzenia 3) można je sformalizować w bardzo dużym stopniu 4) odznaczają się średnią niepewnością przyszłych stanów i słabą możliwością ich przewidzenia
WYKONAWCZE	1) wymagają małej kreatywności, wyobraźni i zdolności kojarzenia 2) cechują się bardzo dużą możliwością sformalizowania 3) odznaczają się małą niepewnością przyszłych stanów i średnią możliwością przewidywania skutków rozwiązań problemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Butra, A. Janowski, J. Kicki, S. Siewierski, K. Wanielista, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, Kraków 1999, s. 205.

Zarządzanie strategiczne wymaga decyzji analitycznych, planistycznych i realizacyjnych, które tworzą ciąg przyczynowo-skutkowy (tab. 3).

Warto dodać, że decyzje wykonawcze (tab. 2), tożsame z realizacyjnymi (tab. 3), w praktyce są często delegowane na niższe szczeble zarządzania.

Problemy decyzyjne rozpatrywane przez menedżerów wyższych szczebli zarządzania można podzielić ze względu na miejsce wystąpienia na zewnętrzne – powstające w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wewnętrzne – powstające w przedsiębiorstwie (tab. 4).

Menedżerowie najwyższego szczebla koncentrują się głównie na problemach zewnętrznych. Menedżerowie średniego szczebla skupiają się na problemach wewnętrznych i zewnętrznych, zaś menedżerowie najniższego szczebla – głównie na problemach wewnętrznych.

Można wyróżnić problemy wewnętrzne i zewnętrzne, które stanowią pozytywne lub negatywne bodźce do rozpoczęcia procesu podejmowania decyzji (tab. 4). Problemy będące bodźcami pozytywnymi ułatwiają decydentowi osiągnięcie celów przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od problemów, które są bodźcami negatywnymi – stanowiącymi bariery w osiągnięciu celów¹⁷.

¹⁷ Interesująca wydaje się potwierdzona wynikami badań zależność, która polega na tym, że *entrepreneur* (przedsiębiorca) w procesie podejmowania decyzji prawdopodobnie będzie częściej koncentrował się na problemach stanowiących bodziec pozytywny, niż *intrapreneur* (zawodowy menedżer). *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszką, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 327.

Tabela 3. Rodzaje decyzji strategicznych według etapów zarządzania strategicznego

ETAPY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	RODZAJ DECYZJI		
	ANALITYCZNE	PLANISTYCZNE	REALIZACYJNE
I ETAP: analiza strategiczna			
II ETAP: tworzenie strategii			
III ETAP: realizacja strategii			

– rodzaj decyzji dominujący na danym etapie procesu zarządzania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 93.

Tabela 4. Podział problemów decyzyjnych ze względu na miejsce ich wystąpienia oraz rodzaj bodźca inicjującego proces podejmowania decyzji

PROBLEMY DECYZYJNE	
WEWNĘTRZNE STANOWIĄCE BODZIEC POZYTYWNY	WEWNĘTRZNE STANOWIĄCE BODZIEC NEGATYWNY
ZEWNĘTRZNE STANOWIĄCE BODZIEC POZYTYWNY	ZEWNĘTRZNE STANOWIĄCE BODZIEC NEGATYWNY

Źródło: Opracowanie własne.

Przykładem zewnętrznego problemu decyzyjnego stanowiącego bodziec negatywny jest zagrożenie występujące w otoczeniu, utrudniające lub uniemożliwiające realizację zadań (np. pojawienie się w sektorze nowych konkurentów). Analogicznie, zewnętrznym problemem decyzyjnym stanowiącym bodziec pozytywny jest szansa przyspieszająca lub w inny sposób ułatwiająca osiągnięcie celu (np. bankructwo głównego konkurenta).

Z problemami wewnętrznymi zwykle radzą sobie menedżerowie średniego i najniższego szczebla. Mogą one jednak wymagać ingerencji kierownictwa z *top management* – głównie w sytuacji kryzysów (np. przy zmniejszającej się dynamice rozwoju, zmianie kierownictwa, reorganizacji, zagrożeniu strajkiem). Problemy wewnętrzne można podzielić na dwie grupy – na problemy stanowiące pozytywny i negatywny bodziec do rozpoczęcia procesu podejmowania decyzji. Menedżer formułuje problemy wewnętrzne, porównując przedsiębiorstwo do ideału (wyobrażonego perfekcyjnego modelu organizacji) lub do innego przedsiębiorstwa (np. lidera w danej dziedzinie działalności). Im bardziej wewnątrz przedsiębiorstwa odbiega od „ideału” oraz wizji, misji i celów strategicznych, tym bardziej negatywny jest bodziec do podejmowania decyzji, jaki otrzymuje menedżer. Wewnętrznymi problemami stanowiącymi bodźce negatywne są wszelkie słabe strony przedsiębiorstwa (np. patologie organizacyjne). Problemy wewnętrzne stanowiące bodziec pozytywny do podejmowania decyzji powstają, gdy menedżer uświadomi sobie, że przedsiębiorstwo jest bliskie „ideałowi”, gdy zidentyfikuje jego mocne strony i kluczowe czynniki sukcesu (ich przykładami są: wysokie morale kadry, „zdrowa” kultura organizacyjna, nowoczesne technologie, korzystna lokalizacja przedsiębiorstwa lub rozwinięta sieć dystrybucji).

Zgodnie z podziałem problemów decyzyjnych z punktu widzenia miejsca ich wystąpienia (tab. 4) można dokonać następującego podziału informacji ze względu na ich źródło:

- 1) informacje zewnętrzne – pochodzą spoza przedsiębiorstwa i dotyczą otoczenia zewnętrznego: otoczenia konkurencyjnego i makrootoczenia,
- 2) informacje wewnętrzne – pochodzą z wnętrza przedsiębiorstwa i opisują jego sytuację; w małym stopniu nawiązują do otoczenia zewnętrznego¹⁸.

Rozwiązywanie problemów wewnętrznych wymaga informacji wewnętrznych, zaś do rozwiązania problemów zewnętrznych menedżer potrzebuje informacji zewnętrznych.

Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa stale się zmieniają, więc zmienia się także obszar podejmowania decyzji. Zawsze określa się go indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa¹⁹. Pod względem merytorycznym (treści, przedmiotu), większość decyzji strategicznych jest złożonymi decyzjami mix. Oznacza to, że jedna decyzja równocześnie obejmuje wiele różnorodnych uwarunkowań zewnętrznych oraz wiele funkcji przedsiębiorstwa (np. techniczne, technologiczne, ekonomiczne, kadrowe, marketingowe, prawne i ekologiczne).

Podsumowując, proces podejmowania decyzji strategicznych można zdefiniować w wymiarze przedmiotowym jako proces, którego przedmiotem jest problem celowościowy, zwany też menedżerskim, dominujący na szczeblu strategicznym (ale realizowany także na szczeblu taktycznym) w przedsiębiorstwie i dotyczący działalności całego przedsiębiorstwa lub jego istotnej części. Problem ten ma duży zakres i obejmuje wiele wzajemnie powiązanych problemów zewnętrznych (powstających w otoczeniu konkurencyjnym i makrootoczeniu) oraz problemów wewnętrznych (powstających wewnątrz przedsiębiorstwa). Powinien być spójny z wizją, misją i celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

3. CEL I METODA BADAŃ

Celem badań było określenie, czy menedżerowie przestrzegają wymogów racjonalności metodologicznej, związanych z identyfikacją strategicznych problemów decyzyjnych, takich jak:

- 1) znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- 2) umiejętność zdefiniowania problemów decyzyjnych o charakterze strategicznym,
- 3) zdolność wykorzystywania informacji zewnętrznych i wewnętrznych.

Prezentowane w artykule badania stanowią wycinek badań o szerszym zakresie²⁰. Przyjętą techniką badawczą była ankieta. Badania przeprowadzono w okresie od kwietnia do listopada 2006 r. Zostali nimi objęci menedżerowie najwyższego i średniego szczebla zarządzania przedsiębiorstw prywatnych zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego – co stanowiło warunki zakwalifikowania do próby badawczej.

4. PRZEDMIOT BADAŃ

Badania przeprowadzono na próbie 184 menedżerów, wśród których można wyróżnić:

¹⁸ *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, red. G. K. Świderska, Difin, Warszawa 2003, s. 54.

¹⁹ *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 95.

²⁰ M. Jankowska-Mihułowicz, *Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007 (niepublikowana praca doktorska), s. 211–252.

- 1) menedżerów najwyższego (strategicznego) szczebla zarządzania (prezesów, dyrektorów zakładu i ich zastępców, członków zarządu, przedsiębiorców) – którzy stanowili 66% wszystkich badanych,
- 2) menedżerów średniego (taktycznego) szczebla zarządzania (kierowników wydziałów, działów, pionów, oddziałów, filii) – stanowiących 34% badanej populacji.

Wśród przebadanych 140 przedsiębiorstw pod względem formy prawno-organizacyjnej największą grupę – 40% – tworzyły osoby fizyczne, 35% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 9% – spółki akcyjne, 8% – spółki cywilne, 7% – spółki jawne i 1% – spółki partnerskie. Z punktu widzenia kryterium wielkości przedsiębiorstwa (wyznaczonej na podstawie liczby zatrudnionych osób) w grupie badanych przedsiębiorstw znalazło się 40% mikroprzedsiębiorstw, 26% małych, 19% dużych i 15% średnich przedsiębiorstw. Jeśli rozpatrywać przedmiot prowadzonej działalności, 34% próby badawczej stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 23% – usługowe, 18% – handlowe, 16% – mieszane i 9% – budowlane. W grupie dużych przedsiębiorstw dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (80%). W przypadku średnich przedsiębiorstw objętych badaniami dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (36%) i budowlane (32%). Wśród małych przedsiębiorstw największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mieszane (31%) i produkcyjne (29%). Najliczniej występującymi mikroprzedsiębiorstwami były handlowe i usługowe (po 36%).

5. WYNIKI BADAŃ I WNIOSKI

Jednym z analizowanych czynników związanych z identyfikacją strategicznych problemów decyzyjnych była znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa (tab. 5). Powinna ona stanowić podstawę podejmowania każdej decyzji strategicznej.

Ponad 77% badanych menedżerów deklaroowało znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, 7% stwierdziło, że nie zna misji i celów strategicznych, zaś powyżej 15% respondentów stwierdziło, że ich przedsiębiorstwo nie posiada misji i/lub celów strategicznych. Prawie połowa menedżerów nie znających misji i celów strategicznych pochodziła z mikroprzedsiębiorstw. Ponad 70% menedżerów deklaruujących brak misji lub celów strategicznych w przedsiębiorstwie również pochodziło z mikroprzedsiębiorstw. Podobną deklarację złożyło prawie 25% menedżerów małych przedsiębiorstw (tab. 5).

Tabela 5. Zestawienie rodzajów odpowiedzi menedżerów na pytanie: „Czy znana jest Pani/Panu misja przedsiębiorstwa oraz jego cele strategiczne?” z uwzględnieniem przedsiębiorstw według kryterium ich wielkości

ODPOWIEDZI MENEDŻERÓW	PRZEDSIĘBIORSTWA				WIERSZE RAZEM
	DUŻE	ŚREDNIE	MAŁE	MIKRO	
TAK	16,85%	14,67%	20,65%	25,54%	77,72%
NIE	1,63%	0,54%	1,63%	3,26%	7,07%
BRAK MISJI LUB CELÓW STRATEG.	0,54%	0,00%	3,80%	10,87%	15,22%
OGÓŁEM	19,02%	15,22%	26,09%	39,67%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Takie wyniki badań pozwalają wysnuć wniosek, że menedżerowie małych oraz mikroprzedsiębiorstw podejmują decyzje chaotycznie, w sposób nieprzemyślany, reaktywny.

Można więc skonstatować, że z dużym prawdopodobieństwem decyzje te są niespójne, a nawet sprzeczne.

Badania pozwoliły także określić zależność między znajomością misji i celów strategicznych a szczeblem zarządzania badanych menedżerów. Wszyscy menedżerowie strategicznego szczebla zarządzania w dużych i średnich przedsiębiorstwach twierdzili, że znana im jest misja i cele strategiczne. Inaczej było w wypadku menedżerów średniego szczebla w tych przedsiębiorstwach – większości z nich misja i cele strategiczne nie były znane. Część menedżerów średniego szczebla dużych przedsiębiorstw uważała nawet, że przedsiębiorstwo nie posiada misji i celów strategicznych. Nasuwa się stąd wniosek, że menedżerowie najwyższych szczebli są lepiej przygotowani do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym niż menedżerowie średnich szczebli w dużych i średnich przedsiębiorstwach. Kadra menedżerska strategicznego szczebla jest jednak odpowiedzialna za to, by wszyscy pracownicy znali misję, cele oraz strategię przedsiębiorstwa – zwłaszcza menedżerowie szczebla średniego.

W małych przedsiębiorstwach 33% menedżerów najwyższego szczebla deklaruowała brak znajomości misji i celów strategicznych i aż 71% menedżerów najwyższego szczebla stwierdziła brak misji lub celów strategicznych w tych przedsiębiorstwach. Jest to wynik niepokojący, który może świadczyć o braku elementarnej wiedzy z zakresu zarządzania wskazywanych menedżerów i o opieraniu się przez nich w zarządzaniu głównie na intuicji kierowniczej.

Na podstawie wyników można przyjąć, że menedżerowie (zwłaszcza strategicznego szczebla zarządzania) dużych i średnich przedsiębiorstw byli lepiej przygotowani do podejmowania decyzji niż menedżerowie mikro- i małych przedsiębiorstw.

Kolejnym rozpatrywanym czynnikiem racjonalności metodologicznej menedżerów była umiejętność zdefiniowania problemów decyzyjnych oraz ich przedmiotu i zakresu. Odpowiedzi menedżerów udzielone na pytanie o przedmiot decyzji kierowniczych autorstwa badań sklasyfikowała według zakresu decyzji na dwie grupy problemów – o charakterze strategicznym i niestrategicznym.

Problemy o charakterze strategicznym zostały określone na podstawie ich szerokiego zakresu oraz wpływu na długookresową działalność przedsiębiorstwa. Do tej grupy zaliczono następujące obszary decyzyjne i problemy:

- 1) polityka personalna: optymalizacja zatrudnienia, redukcja zatrudnienia, brak zasobów do pracy, dobór kadry na stanowiska kierownicze,
- 2) zmiany wewnętrzne wpływające na długofalowe działanie i rozwój całego przedsiębiorstwa: poziom i głębokość restrukturyzacji, poziom specjalizacji produkcji w przedsiębiorstwie wielozakładowym, wprowadzenie systemu szczegółowej identyfikacji wyrobów, uzyskanie akredytacji laboratorium, wdrożenie systemu jakości, inwestycje, zapewnienie rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa, wybór portfela zleceń, wybór projektów do realizacji, zwiększenie zakresu usług związanych ze sprzedażą, wdrożenie nowego systemu kontrolingowego, wyznaczenie celów przedsiębiorstwa, określenie lub zmiana strategii, zmiana kierunku działania, otwarcie nowych filii, szukanie nowych rynków zbytu, rozszerzenie obszaru działania (ekspansja terytorialna), zapewnienie sprawnego systemu przepływu informacji, kreowanie nowych produktów i usług,
- 3) polityka finansowa: zapewnienie płynności finansowej, uzyskanie gwarancji zabezpieczenia kontraktu,

- 4) kształtowanie relacji z otoczeniem: negocjacje z partnerami, akceptacja podwykonawców, współpraca z innymi firmami, walka z konkurencją, dostosowanie możliwości produkcyjnych do zamówień odbiorców,
- 5) kształtowanie kultury organizacyjnej: zapewnienie dobrej współpracy między działami.

Problemy o charakterze niestrategicznym zostały określone na podstawie ich wąskiego zakresu i wpływu na bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Do tej grupy zakwalifikowano:

- 1) problemy kadrowe: kwalifikacje, wydajność, dobór pracowników do zadań, szkolenie, motywowanie, kontrolowanie, wynagradzanie, nielojalność, rozwiązywanie konfliktów, zwalnianie, niedobór zasobów do pracy, brak poparcia przełożonych podczas rozwiązywania istotnych problemów,
- 2) problemy finansowe: wysokie koszty pracy, obniżanie kosztów,
- 3) problemy organizacji pracy: organizacja kontroli jakości produktów, ustalenie harmonogramu pracy, organizacja produkcji, problemy BHP, problemy technologiczne i techniczne.

Wyniki badań dotyczących rodzajów rozpatrywanych problemów decyzyjnych zaprezentowano na rysunku 1.

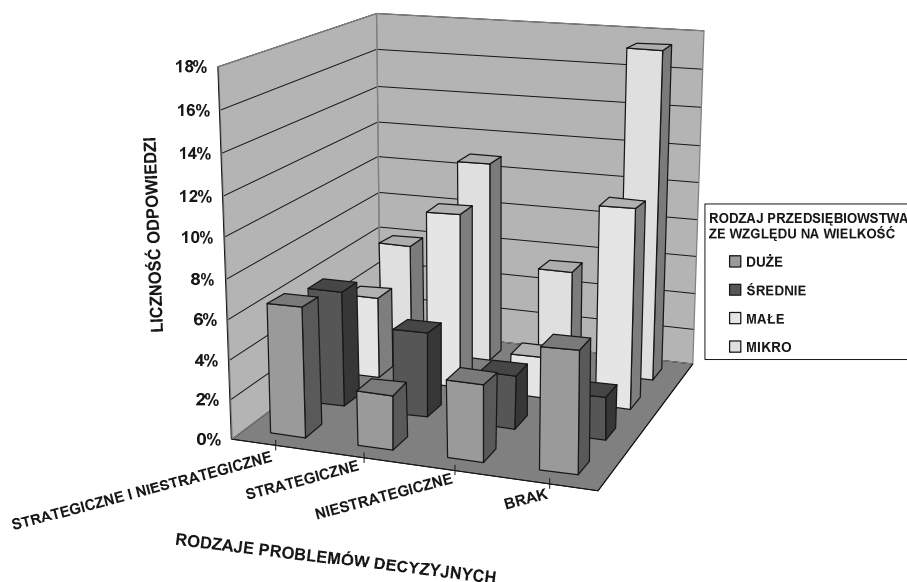
Część respondentów wskazała tylko problemy o charakterze strategicznym, inni tylko problemy o charakterze niestrategicznym, wielu wyszczególniło oba rodzaje problemów, a pozostali nie zdefiniowali żadnego problemu decyzyjnego, pozostawiając puste miejsce („brak”) na formularzu ankietowym. Do kategorii „brak” zaliczono także dziewięć odpowiedzi brzmiących: „nie mam problemów”. Można je potraktować jako niezrozumienie pytania.

Problemy o charakterze strategicznym cechuje najszerszy zakres i wieloaspektowość, w odróżnieniu od problemów o charakterze niestrategicznym. Niepokojący jest więc fakt, że wielu badanych menedżerów dostrzegło wyłącznie problemy o charakterze niestrategicznym. Najwyżej należy ocenić menedżerów, którzy zdefiniowali problemy o charakterze strategicznym, przedstawione na histogramie w dwóch kategoriach: strategiczne oraz strategiczne i niestrategiczne (rys. 1). Średni wynik można przypisać menedżerom, którzy zdefiniowali wyłącznie problemy o charakterze niestrategicznym, natomiast najniższy tym, którzy nie potrafili zdefiniować przedmiotu własnych decyzji. Menedżerowie, którzy zdefiniowali problemy o charakterze strategicznym, przeważali nad tymi, którzy nie zdefiniowali żadnego problemu decyzyjnego. Najkorzystniej pod względem wskazanej proporcji można ocenić menedżerów średnich przedsiębiorstw, zaś najmniej korzystnie – menedżerów mikroprzedsiębiorstw.

Następnym rozpatrywanym czynnikiem racjonalności metodologicznej menedżerów była umiejętność pozyskiwania użytecznych informacji i wiedzy z różnych źródeł.

Najczęściej wskazywanymi przez badanych menedżerów zewnętrznymi źródłami informacji i wiedzy wykorzystywanej w procesach podejmowania decyzji były: rozmowa z ludźmi z tej samej branży (64%) i Internet (40%), dalej media (23%), kursy zewnętrzne (16%), ukończone studia wyższe w zakresie organizacji i zarządzania (15%) oraz wywiad gospodarczy (13%). Respondenci rzadko wskazywali: GUS (7%), firmy konsultingowe (4%) oraz organizacje pozarządowe wspierające przedsiębiorczość (1%). Odpowiedzi „inne” udzieliło tylko 3% respondentów, wskazując cenne źródła informacji zewnętrznych takie jak: wizyty u dostawców, dialog z klientami, analizy ekonomiczne firm współpracujących z przedsiębiorstwem, porady prawne, poradniki branżowe, wydawnictwa fachowe, sympozja. Negatywnie można ocenić menedżerów, którzy jako źródło informa-

cji i wiedzy traktowali rozmowę z członkami rodziny (niezwiązanymi z branżą). Taki sposób postępowania zadeklarowało 16% badanych.



Rys. 1. Odpowiedzi menedżerów w zakresie rodzajów rozpatrywanych problemów decyzyjnych z uwzględnieniem przedsiębiorstw według kryterium ich wielkości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jako wewnętrzne źródła informacji i wiedzy wykorzystywanej w procesach podejmowania decyzji badani menedżerowie wskazali: rozmowę z podwładnymi (63%), rozmowę z przełożonymi (40%), bieżącą dokumentację przedsiębiorstwa, np. zestawienia, sprawozdania, meldunki, statystyki (40%), analizy ekonomiczne (30%), obserwacje i pomiary (23%), Intranet (19%) oraz kursy wewnętrzne (16%)²¹.

Zaledwie około 13% badanych menedżerów wyższych szczebli zarządzania korzystało z wielu różnych źródeł informacji i wiedzy podczas podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Ta grupa respondentów zwiększa prawdopodobieństwo szerokiego (wieloaspektowego, wielowątkowego, wielokryterialnego) ujęcia problemu decyzyjnego, a tym samym – podjęcia trafnej decyzji o charakterze strategicznym. Takie podejście menedżera do rozwiązywania problemów celowościowych świadczy o dużej elastyczności działania oraz umiejętności zarządzania wiedzą.

²¹ M. Jankowska-Mihułowicz, *Źródła informacji i wiedzy w procesach decyzyjnych na średnim i wyższym szczeblu zarządzania*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, t. I, Kraków 2008 (Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 1), s. 495–503.

6. PODSUMOWANIE

Zdefiniowanie i wnikliwa charakterystyka celowościowego problemu decyzyjnego (dominującego na najwyższych szczeblach zarządzania) umożliwiła zdefiniowanie procesu podejmowania decyzji strategicznych w wymiarze przedmiotowym. Jest to więc proces, którego przedmiotem jest problem celowościowy, zwany też menedżerskim, dominujący na szczeblu strategicznym (ale realizowany także na szczeblu taktycznym) w przedsiębiorstwie i dotyczący działalności całego przedsiębiorstwa lub jego istotnej części. Problem ten ma duży zakres i obejmuje wiele wzajemnie powiązanych problemów zewnętrznych (powstających w otoczeniu konkurencyjnym i makrootoczeniu) oraz problemów wewnętrznych (powstających wewnątrz przedsiębiorstwa). Powinien być spójny z wizją, misją i celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Zdefiniowanie procesu podejmowania decyzji strategicznych w wymiarze przedmiotowym umożliwiło wskazanie wymogów racjonalności metodologicznej, związanych z identyfikacją strategicznych problemów decyzyjnych, takich jak znajomość misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, umiejętność zdefiniowania problemów decyzyjnych o charakterze strategicznym oraz zdolność wykorzystywania informacji zewnętrznych i wewnętrznych. Wyniki badań w tym zakresie pozwoliły wyciągnąć wniosek, że menedżerowie dużych i średnich przedsiębiorstw mają większą zdolność do identyfikowania strategicznych problemów decyzyjnych niż menedżerowie małych i mikroprzedsiębiorstw. Takie rezultaty badań mogą wynikać z wyższych kwalifikacji menedżerów dużych i średnich przedsiębiorstw oraz z tego, że rozwiązują oni więcej złożonych i skomplikowanych problemów niż kierownicy małych przedsiębiorstw oraz mikroprzedsiębiorstw. Dzięki temu menedżerowie dużych i średnich przedsiębiorstw są zmuszeni do ciągłego rozwijania własnych umiejętności decyzyjnych i są lepiej przygotowani do podejmowania decyzji strategicznych. Decyzyjność, rozumiana jako umiejętność biegłego podejmowania trafnych decyzji, jest zatem wypadkową wiedzy i doświadczenia decydenta – które są związane z rodzajem przedsiębiorstwa i szczeblem zarządzania.

LITERATURA

- [1] Bednarski, A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 1998
- [2] Bolesta-Kukułka, K., *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- [3] Bolesta-Kukułka, K., *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000
- [4] Brilman, J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [5] Butra, J.; Janowski, A.; Kicki, J.; Siewierski, S.; Wanielista, K., *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, Kraków 1999
- [6] Drucker, P.F., *Zawód menedżer*, MT Biznes, Czarnów 2004
- [7] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981
- [8] *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003

- [9] Jankowska-Mihułowicz, M., *Źródła informacji i wiedzy w procesach decyzyjnych na średnim i wyższym szczeblu zarządzania*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, t. I, Kraków 2008 (Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 1)
- [10] Jankowska-Mihułowicz, M., *Decyzje menedżerskie w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007 (niepublikowana praca doktorska)
- [11] Koźmiński, A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004
- [12] Manganelli, R.L.; Klein, M.M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
- [13] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczak, PWN, Warszawa 2005
- [14] Mikołajczyk, Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1998
- [15] Penc, J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
- [16] Piasecki, B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1998
- [17] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001
- [18] *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Steward, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
- [19] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004
- [20] Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E.; Gilbert, D.R., Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- [21] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001

IDENTIFICATION OF STRATEGIC DECISION MAKING PROBLEMS

The meaning, essence of decision problem and the types of strategic decision problems have been presented in this paper. Moreover the strategic decision making process that focuses on the objective dimension has been defined. The results which concern of the identification of strategic decision problems in companies of the Podkarpacie Province has been presented. Conclusions drawn from taken considerations should contribute to increase manager's decision making abilities.