

## **Orzeł czy reszka czyli o podejmowaniu decyzji biznesowych**

Karina Nienaltowska

Autorka jest konsultantem w Kepner-Tregoe.

### **KONTAKT:**

karina.nienaltowska@kepner-tregoe.pl

Decyzje w firmie to system naczyń połączonych, który w znacznym stopniu wpływa na efektywność organizacji i jej elastyczność w dostosowywaniu się do realiów rynkowych. Dlatego warto przyjrzeć się, jak ów system zwykle działa w organizacjach, a jak mógłby działać, jak najefektywniej spełniał swoje zadanie.

Prawidłowo działająca organizacja w proporcjonalny sposób rozdziela zakres odpowiedzialności w zależności od stanowiska. Zarządy, menedżerowie wyższego i niższego szczebla, a obecnie coraz większa część specjalistów i samodzielnych pracowników otrzymuje obszary decyzyjności, które z założenia mają sprawić, aby wspólny organizacyjny statek płynął w wytyczonym kierunku bez większych odchyśleń od kursu. Model ten opiera się na zaufaniu kompetencjom pracowników i pozwala na uniknięcie mikrozarządzania, które na dłuższą metę może prowadzić do paraliżu organizacyjnego.

### **Sposoby podejmowania decyzji**

Poprawne rozłożenie decyzyjności mogłoby zmienić każdą firmę na rozwijającą się bardziej dynamicznie. Oczywiście rozłożenie decyzyjności zależy od struktury organizacji i wewnętrznej kultury. W strukturze silnie hierarchicznej może to być ograniczenie decyzyjności do zarządu lub nawet osoby prezesa. W bardziej nowoczesnej strukturze zwykle następuje przekazanie prawa podejmowania decyzji menedżerom (najczęściej w zakresie funkcjonowania ich działów). W strukturach macierzowych, z natury znacznie bardziej elastycznych, uprawnienia decyzyjne posiada znacznie większa grupa pracowników, tzn. menedżerowie oraz specjaliści odpowiedzialni za międzydziałowe procesy i działania lub prowadzący międzydziałowe projekty. Im większe rozproszenie decyzyjności, tym proces decyzyjny bardziej złożony i tym silniejsza potrzeba jego standaryzacji i formalizacji, która pozwala na utrzymanie kontroli przy jednoczesnym uniknięciu mikrozarządzania.

Trzeba przyznać, że w rzadko której organizacji proces ten działa bez zarzutu. Im silniejsza formalizacja, tym – z jednej strony – dokładniejsza kontrola, lecz z drugiej – mniejsza elastyczność i dłuższy czas zatwierdzania. Wiadomo, że przy szybko zmieniającym się otoczeniu decyzja adekwatna obecnie, za miesiąc może już być nieaktualna. Organizacyjny refleks w podejmowaniu decyzji może na przykład zadecydować o tym, czy staniemy się liderem w nowej dziedzinie czy tylko jednym z wielu na rynku.

### **Racjonalność decyzji**

Szybkość i jakość nie zawsze idą w parze, dlatego najczęściej z powodu konieczności kontroli duże przedsiębiorstwa, spółki państwowe i korporacje formalizują swój proces decyzyjny, przekraczając nieraz granice zdrowego rozsądku. Z tego względu ważne jest, aby jego jakość nie opierała się na liczbie „punktów kontrolnych” i liczbie podpisów, a raczej na kontroli pod względem racjonalności decyzji. Jak sprawdzić trafność podejmowanej decyzji? Jeżeli poprzez racjonalną decyzję rozumiemy dokonanie wyboru jednej z dostępnych opcji (może to być także wybór pomiędzy podejmowaniem jakiegoś działania bądź nie), to jej podejmowanie można by podzielić na kilka etapów. Spójrzmy na ten proces

na przykładzie podejmowania decyzji o wyborze nowej siedziby firmy. Przykład ten nie będzie idealnym zastosowaniem procesu, a raczej ilustracją, na jakie elementy należy zwracać uwagę.

### **Oceńmy sytuację**

*Czy posiadamy kompetencje do podjęcia tej decyzji?* Tak, przydzielono nam odpowiedzialność za projekt znalezienia biura i organizację przeprowadzki.

*Czy posiadamy wszystkie potrzebne informacje?* Tak, przekazano nam dokumenty i wskazówki dotyczące kryteriów wyboru.

### **Określmy przyczynę**

*Co powoduje, że mamy podjąć tę decyzję?* Obecnie wynajmowane biuro ma być poddane generalnemu remontowi za dwa miesiące. W czasie trzymiesięcznego remontu użytkowanie biura nie będzie możliwe, natomiast po jego ukończeniu cena wynajmu wzrośnie prawie dwukrotnie w związku z podwyższeniem standardu. Firma nie może pozwolić sobie na przerwę w pracy biurowej oraz nie będzie jej stać na wynajem po dużo wyższej cenie.

### **Określmy rezultaty**

*Jakich rezultatów oczekujemy? Jakie korzyści osiągniemy? Jakie są nasze cele?*

W związku z trudną sytuacją finansową firmy ważne jest, aby nowe biuro kosztowało mniej niż wynajmowane dotychczas (40 tys. zł miesięcznie). Pomoże to uniknąć zwolnień i innych drastycznych cięć w budżecie.

Dotychczasowe biuro miało rozkład nieergonomiczny dla funkcjonowania firmy. Poszczególne działy mieszczące się na różnych piętrach nie miały ze sobą kontaktu i nie współpracowały. Powodowało to czasem nieporozumienia i zaburzało współpracę. Ważne jest, aby nowe biuro było jedną powierzchnią, tak aby wszyscy pracownicy codziennie się widzieli. Polepszy to współpracę, poprawi wydajność i będzie to krok w stronę integracji podzielonej departamentami firmy.

Powierzchnia biura – obliczona na podstawie dotychczasowych potrzeb i wymogów prawnych, między 200 a 300 metrów kwadratowych.

Lokalizacja firmy nie powinna być gorsza niż do tej pory. Oznacza to, że pracownicy powinni mieć możliwość sprawnego dojazdu komunikacją miejską.

Standard budynku i biura nie powinien odbiegać od obecnego. Firma jest jedną z wiodących w swojej branży, świadczy usługi należące do prestiżowych, a klienci nierzadko odwiedzają jej siedzibę.

### **Podzielmy cele według ich znaczenia**

Które z nich są konieczne, realistyczne (możliwe do osiągnięcia) i mierzalne? Cele, które spełniają te kryteria, nazwijmy Wymaganiami (W). Cele, których całkowite spełnienie nie jest konieczne, nie jest możliwe lub nie da się ich obiektywnie zmierzyć, nazwijmy Pragnieniami (P). Następnie zastanówmy się, jakie znaczenie ma dla nas każde z Pragnień i przydzielmy im odpowiednie wagi (ważne – 3, umiarkowanie ważne – 2, dobrze by było – 1). W naszym przypadku taka skala jest wystarczająca – w zależności od liczby Pragnień bardziej adekwatna może być skala 1–5 lub nawet 1–10.

Cena biura – jest kluczowa dla firmy, można ją zmierzyć, na rynku są dostępne biura w niższej cenie niż wynajmowane dotychczas (W).

Powierzchnia biura – określone wymiary są konieczne, aby firma zmieściła się w nowym miejscu, a pracownicy dysponowali odpowiednią przestrzenią, zgodnie z przepisami (W).

Rozkład biura – ważny dla efektywności funkcjonowania firmy, zarządowi bardzo na tym zależy. Jest duży wybór takich powierzchni na rynku (W).

Lokalizacja i dojazd – istotna z punktu widzenia wygody pracowników, nie jest jednak warunkiem decydującym (P). Waga – 2

Standard biura – istotny ze względu na wizerunek firmy, natomiast zależny od ceny (P). Waga – 3

### **Dostępne opcje**

Opcja 1: Willa pod Warszawą, 280 mkw., miesięczny koszt wynajmu 16 tys. zł, rozkład na trzech kondygnacjach, dobry standard, sprawny dojazd autobusem podmiejskim (większość pracowników mieszka po tej samej stronie Warszawy).

Opcja 2: Biuro w dzielnicy niedaleko centrum (bardzo dobry dojazd), 210 mkw., miesięczny koszt wynajmu 21 tys. zł, jedna powierzchnia podzielona na pokoje ze wspólną kuchnią, standard na dobrym poziomie.

Opcja 3: Biuro w dzielnicy oddalonej od centrum, 235 mkw., miesięczny koszt wynajmu 17 tys. zł, jedna powierzchnia typu open space, standard dobry, dojazd tramwajem.

Opcja 4: Biuro w samym centrum, 180 mkw., bardzo prestiżowe, miesięczny koszt wynajmu 20 tys. zł, jedna powierzchnia podzielona na pokoje, bardzo dobry standard.

Opcja 5: Biuro na obrzeżach Warszawy, 260 mkw., miesięczny koszt wynajmu 17 tys. zł, jedna powierzchnia podzielona na pokoje, standard bardzo dobry, dojazd autobusem.

Oceńmy dostępne opcje: Odrzucimy te, które nie spełniają Wymagań, a pozostałe oceńmy, przydzielając punkty w zależności od tego, na ile odpowiadają naszym Pragnieniom (w skali 1–5, gdzie 1 to „nie spełnia”, a 5 – „bardzo dobrze spełnia”). Następnie pomnożmy przydzielone punkty przez wagi przyznane poszczególnym Pragnieniom i zsumujmy punkty dla każdej opcji.

Opcja 1: nie spełnia Wymagania dotyczącego rozkładu biura (piętrowy zamiast jednej powierzchni).

Opcja 2: nie spełnia Wymagania dotyczącego ceny biura (droższe niż dotychczasowe).

Opcja 3: spełnia Wymagania. Pragnienia: lokalizacja i dojazd – 4, standard – 3.

Opcja 4: nie spełnia Wymagania dotyczącego powierzchni (za mała).

Opcja 5: spełnia Wymagania. Pragnienia: lokalizacja i dojazd – 2, standard – 5.

Mnożenie:

$$\text{Opcja 3: } (4 \times 2) + (3 \times 3) = 8 + 9 = 17$$

$$\text{Opcja 5: } (2 \times 2) + (5 \times 3) = 4 + 15 = 19$$

Prosta matematyczna kalkulacja wskazuje na opcję nr 5.

### **Oceńmy ryzyko**

Jakie konsekwencje będzie miał wybór tej opcji? Jakie dodatkowe koszty mogą się pojawić? Jakie zmiany spowoduje to w funkcjonowaniu organizacji? Jakie są potencjalne problemy, które mogą pojawić się w rezultacie podjęcia tej decyzji? Jak możemy zapobiec ich wystąpieniu? Jeżeli wystąpią, jak możemy zredukować ich skutki?

Biuro z opcji nr 5 jest położone w pięknej okolicy. Patrząc na plany zagospodarowania przestrzeni, okazuje się, że przez działkę, na której położony jest ów budynek, będzie przebiegała obwodnica. Jej budowa zacznie się za około dwa lata i istnieje realne zagrożenie, że spowoduje to wtedy konieczność szukania nowego biura. Firma planuje jednak, że za dwa lata jej kondycja finansowa poprawi się i będzie mogła pozwolić sobie na lepsze biuro.

## **Szanse**

Jakie dodatkowe korzyści mogą pojawić się dzięki podjęciu tej decyzji? Jak możemy zwiększyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia? Jak możemy zwiększyć ich pozytywne skutki, gdy się pojawią?

Po rekonesansie okolicy okazało się, że w bliskim sąsiedztwie nowego biura znajduje się siedziba firmy, która produkuje pewne półprodukty, bardzo podobne do tych, które obecnie używane są przez naszą organizację. Obecny dostawca, z którym firma współpracuje od wielu lat, ostatnio podniósł ceny, co negatywnie wpłynęło na wyniki finansowe firmy. Warto więc sprawdzić, co zaoferuje nowo poznany producent.

## **Wynik:**

Tym sposobem podjęliśmy decyzję, która spełnia wszystkie Wymagania i najlepiej odpowiada Pragnieniom. Oceniliśmy ryzyko, sprawdziliśmy, czy wybrana opcja jest warta jego podjęcia i poszukaliśmy potencjalnych szans. Proces wyboru jest jasny i zrozumiały dla osób, które nie brały w nim bezpośredniego udziału – możemy przedstawić go zarządowi i pokazać argumenty za i przeciw. W końcu nic lepiej nie przemówi na korzyść dokonanego wyboru niż jego logika.

## **Korzyści dla organizacji**

Stosowanie spójnego procesu podejmowania decyzji na wszystkich poziomach organizacji zwiększa szybkość weryfikacji decyzji i bezpieczeństwo jej wdrażania. Dzięki zastosowaniu zrozumiałego dla całej organizacji systemu można rozważyć za i przeciw danej decyzji, pytając o zdanie różne części firmy, patrząc na zagadnienie z różnych perspektyw. Następnie, gdy korzyści i ryzyka są jasne, łatwiej jest zdobyć zaangażowanie oparte na pełnym zrozumieniu dokonywanego wyboru. Dzięki temu możliwe jest zredukowanie liczby pojawiających się zastrzeżeń i oporu na etapie realizacji podjętego postanowienia.

Skuteczne zastosowanie poprawnego procesu podejmowania decyzji na każdym z poziomów organizacji to obudzenie drzemiącego w każdej firmie, niezależnie od wielkości, potencjału rozwoju. Oczywiście przykład z wyborem biura to tylko proste pokazanie procesu. Co sprawi, że wykorzystamy jego zalety? Najważniejszą jego cechą jest jego uniwersalność i zrozumiałość na wszystkich poziomach firmy. Dlatego istotne jest, aby, niezależnie od pozycji w organizacji, każdy pracownik używał do podejmowania decyzji tego samego logicznego procesu. Jednakowa, racjonalna podstawa zapewnia porównywalność poszczególnych procesów decyzyjnych, a jej systematyczny zapis – możliwość weryfikacji postanowień w późniejszym terminie. Jak zapewnić sobie to bezpieczeństwo? Aby zastosować uporządkowany proces podejmowania decyzji, kluczowe pozostają trzy czynniki:

- nadanie uprawnień i zmotywowanie do zdobywania adekwatnych, szczegółowych i aktualnych informacji na temat obecnej sytuacji i jej możliwych zmian,

- rzetelne ich przedstawianie oraz
- przejrzysty, logiczny i w każdym momencie możliwy do odtworzenia i zweryfikowania proces analizowania dostępnych opcji.

Wprawdzie nie będziemy nigdy w stanie przewidzieć wszystkich potencjalnych możliwości i zagrożeń i prawdopodobnie niejedna błędna decyzja przed nami, jednak opierając się na procesie o logicznych podstawach możemy zminimalizować to ryzyko i jednocześnie dużo lepiej wykorzystać ukryty w naszej organizacji potencjał.