Włodzimierz TŁUCHOWSKI

PROCESY INFORMACYJNO-DECYZYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Uwagi wstępne

Problematyka niniejszego opracowania jest związana bezpośrednio z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Opierając się na dorobku szkoły podejmowania decyzji, a w szczególności jej głównego przedstawiciela Herberta Simona, zarządzanie przedsiębiorstwem w istocie sprowadza się do podejmowania decyzji w celu zachowania danego, już istniejącego stanu lub do jego zmiany[1]. Powstaje w tym miejscu pytanie, dlaczego mówimy o procesie informacyjno-decyzyjnym, a nie o procesie podejmowania decyzji. Wiąże się to z dwiema sprawami:

1) Proces ten może się odbywać w warunkach, gdy decydent posiada informacje o kształtowaniu się poszczególnych parametrów charakteryzujących działalność przedsiębiorstwa i zachodzących w nich zmianach. Z tego wynika, że żadna decyzja nie rodzi się „samoistnie", lecz jest przekształceniem jednego rodzaju informacji (bazowych) w inny ich rodzaj – decyzję. Nie można więc oderwać decyzji od zbiorów informacji bazowych ani od sposobów ich transformacji. Stąd też pojawia się termin „proces informacyjno-decyzyjny", w którym duże znaczenie ma system informacji i zasady jego budowy.

2) Przekształcenie informacji bazowych w decyzję jest procesem, który może być dokonywany w różny sposób. Jest on zależny zarówno od stopnia trudności i złożoności zjawisk wymagających podjęcia decyzji, jak i od doboru właściwych metod i technik służących temu przekształceniu. Mamy tu na myśli zarówno procedury i algorytmy, jak i takie techniki, za pomocą których to przekształcenie można przeprowadzić w wymaganym czasie. Dlatego też o procesie przetwarzania informacji mówimy jako o integralnej części procesu informacyjno-decyzyjnego[2].

Z powyższego wynika, że pomiędzy obu członami występują bardzo silne powiązania. Celem niniejszego opracowania jest próba ukazania złożoności pro-

---

[1] **H. Simon**, Podejmowanie decyzji kierowniczych, PWE, Warszawa 1982, s. 73.

[2] **W. Flakiewicz, J. Oleński**, Cybernetyka ekonomiczna, PWE, Warszawa 1989, s. 254.

cesów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowania podejść umożliwiających ich racjonalne rozwiązanie. Przy omawianiu poszczególnych zagadnień wykorzystano dorobek szkoły podejmowania decyzji, cybernetyki i podejścia systemowego.

2. Uwagi terminologiczne

W literaturze przedmiotu do działań podejmowanych w zwiazku z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa stosuje się najczęściej cztery terminy: regulacja, sterowanie, kierowanie i zarządzanie. Zdecydowana większość autorów używa ich zamiennie, traktując jako synonimy. Podobna sytuacja występuje w praktyce gospodarczej. Owe terminy należą niewątpliwie do klasy działań wymuszających określone zachowanie się przedsiębiorstwa jako systemu. Powstaje jednak pytanie, jakie podobieństwa i różnice zachodzą między tymi pojęciami, a zwłaszcza jaka jest relacja między regulacją i sterowaniem z jednej strony a kierowaniem i zarządzaniem z drugiej. Naszym zdaniem każda z wymienionych par obejmuje jednak działania jakościowo różne. Stąd występuje obiektywna potrzeba jednoznacznego ich stosowania w odniesieniu do określonych działań.

Analiza badań przeprowadzonych w pracach J. Gościńskiego[3], J. Zieleniewskiego[4] oraz W. Flakiewicza[5] pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1) Stosowanie w odniesieniu do podmiotu i przedmiotu regulacji i sterowania pojęcia „system dowolny" można w praktyce utożsamić z systemem żywym (człowiek) lub sztucznym (maszyna). Oznaczając człowieka przez C, a maszynę przez M, otrzymujemy, iż regulacja i sterowanie mogą występować w następujących sytuacjach:

a) M – M (sterowanie automatyczne, np. linią produkcyjną przez komputer),

b) M – C (sterowanie za pomocą sygnalizacji świetlnej ruchem ulicznym – ludzi na skrzyżowaniach),

c) C – M (sterowanie maszyną przez człowieka),

d) C – C (człowiek – zespół ludzi).

2) Kierowanie w szerszym rozumieniu ogranicza wymienione cztery sytuacje do dwóch ostatnich. Stąd kierowanie w szerszym sensie jest podzbiorem działań regulująco-sterujących, w którym podmiotem jest człowiek, a przedmiotem dowolny system.

---

[3] **J. Gościński**, Zarys teorii sterowania ekonomicznego, PWE, Warszawa 1982.

[4] **J. Zieleniewski**, Podstawowe pojęcia teorii systemów, sterowania i zarządzania, w: Współczesne problemy zarządzania, PWN, Warszawa 1974.

[5] **W. Flakiewicz**, Podstawy cybernetyki, PWE, Warszawa 1982, s. 232.

3) Kierowanie w węższym rozumieniu ogranicza podzbiór działań regulująco-sterujących do ostatniej z wymienionych wyżej sytuacji, a więc do takich procesów, w których podmiotem i przedmiotem sterowania jest człowiek.

4) Zarządzanie jest zbiorem działań nakierowująco-koordynacyjnych. Pierwsze z nich obejmują wyznaczanie celów, stwarzanie warunków do ich realizacji (zabezpieczenie środków finansowych, rzeczowych i ludzkich), wskazywanie metod i technik umożliwiających ich osiąganie. Koordynowanie dotyczy głównie harmonizacji działań w czasie i przestrzeni. Ponadto należy także uwzględnić aspekt społeczny, a niekiedy również polityczny.

Można więc stwierdzić, że zarządzanie jest zbiorem działań, które można podzielić na dwie części: regulująco-sterującą i społeczno-polityczną. Zarządzanie bowiem jest ściśle związane z władzą, ta zaś z własnością. Właściciele lub działający w ich imieniu, bądź na podstawie kontraktów menedżerowie określają podstawowe normy sterujące oraz stopień centralizacji (decentralizacji) władzy. Jak wiadomo, w każdym przedsiębiorstwie występuje hierarchicznie zbudowana sieć stanowisk kierowniczych (szczebli decyzyjnych). Ich liczba zależy od stopnia złożoności przedsiębiorstwa. Jeżeli uwzględnimy, że w danym przedsiębiorstwie zachodzą różne rozkłady stopni swobody decyzyjnej przyznawanej poszczególnym szczeblom, co powoduje różny stopień centralizacji (decentralizacji) decyzji, to można stwierdzić, że niektóre szczeble decyzyjne pełnią wyłącznie funkcje regulacyjne, inne zaś zarówno regulacyjne, jak i sterujące. Praktycznie zarządzanie przedsiębiorstwem jest realizowane przez najwyższy szczebel decyzyjny (zarząd spółki i współpracujące z nim organa – radę nadzorczą i zgromadzenie akcjonariuszy).

3. System informacyjny jako podstawa podejmowania decyzji

Różnorodność problematyki decyzyjnej w przedsiębiorstwie wymaga stworzenia odpowiednich zbiorów informacji niezbędnych do sprawnego podejmowania decyzji. Zbiory te muszą być właściwie uporządkowane, przygotowane i aktualizowane, tak aby były w stałej gotowości do obsługi procesu decyzyjnego. Prowadzi to do stworzenia systemu informacyjnego. Wspomniany wyżej zbiór informacji traktowany jako pewna całość (baza danych) można dzielić na podzbiory według ustalonych kryteriów. Istotną cechą tych podzbiorów jest ich wzajemne powiązanie. Wpływa na to zjawisko wykorzystywania tych samych informacji w różnych obszarach decyzyjnych. Przykładowo, informacja o zaawansowaniu wykonania planu produkcji jest równie interesująca i przydatna tak dla celów ściśle produkcyjnych, jak i dla planowania czy kosztów produkcji. Przyjmując, że w każdym przedsiębiorstwie istnieje zawsze określona procedura posługiwania się danymi w zakresie ich zbierania, przetwarzania, przesyłania i udostępniania, to możemy mówić o istnieniu systemu informacji.

Systemu informacji w przedsiębiorstwie nie można rozpatrywać jako systemu działającego w sposób izolowany, bez wyraźnego celu, sam nic bowiem nie rozwiązuje. Potrzebny jest przede wszystkim zainteresowany odbiorca, wykorzystujący informacje do podejmowania racjonalnych działań i prawidłowej koordynacji poszczególnych części przedsiębiorstwa, tak aby osiągnąć zamierzony cel. Na przedstawionym na rysunku 1 modelu są to stanowiska kierownicze szczebla strategicznego, taktycznego i operacyjnego, a także bezpośredni wykonawcy, powiązani hierarchicznymi sprzężeniami informacyjnymi, kanałami informacyjnymi współpracy w ramach szczebli i z otoczeniem oraz sprzężeniami informacyjnymi sterująco-zwrotnymi.

W ten sposób system informacji jest ściśle powiązany z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym ten ostatni, zawierający w sobie decyzje, jest nadrzędny wobec pierwszego, który spełnia rolę służebną i zabezpiecza właściwe jego funkcjonowanie[6].

Z przeprowadzonych dotychczas rozważań wynika, że system informacji dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem ma za zadanie zapewnić w odpowiednim czasie dopływ zintegrowanego kompletu raportów, które zawierają dla każdego szczebla właściwie dobrane informacje, tak aby decyzje mogły być oparte na najlepszych danych.

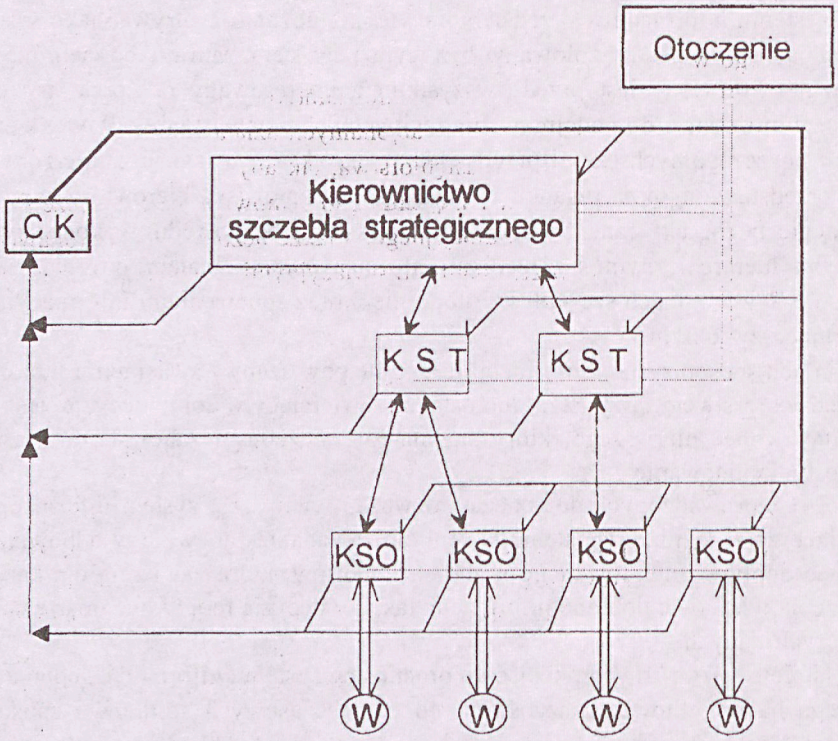
Istnieje kilka różnych podejść do organizacji systemu informacji. Jedno z nich polega na projektowaniu szybszych od dotychczasowych środków i sposobów przetwarzania danych. To podejście jest użyteczne wtedy, gdy potrzeby w dziedzinie informacji są dokładnie ustalone, a szybkość ich przetwarzania i obiegu ma istotne znaczenie. Natomiast nie może wiele pomóc, gdy potrzeby w dziedzinie informacji są znane tylko powierzchownie i niejasno określone. Inne podejście polega na powiększeniu liczby danych, jednak zbyt często może to prowadzić do powstawania zbiorów bezużytecznych informacji. Istota następnego podejścia polega na sprawdzaniu istniejących raportów i eliminowaniu takich sytuacji, w których np. sprzedaż i produkcja równolegle tworzą takie same zestawienia.

Najbardziej fundamentalne podejście polega na wyspecjalizowaniu decyzji, jakie muszą być podejmowane, i ustaleniu na tej podstawie potrzeb w dziedzinie informacji. Jest to najbardziej logiczne podejście, gdyż celem informacji jest ułatwienie podejmowania decyzji. Na wagę tego zagadnienia zwraca uwagę J. Gościński stwierdzając, że każdy szczebel decyzyjny w przedsiębiorstwie wymaga dopływu określonych informacji w określonym czasie[7]. W stwierdzeniu tym autor kładzie nacisk zarówno na jakość, jak i terminowość dostarczanych decydentom informacji. Dla podejmowania decyzji nie jest przecież obojętne, czy emitowane

---

[6] Zob. szerzej **W. Flakiewicz**, Podejmowanie decyzji kierowniczych, PWE, Warszawa 1989, s. 151.

[7] **J. Gościński**, Projektowanie systemów zarządzania, PWN, Warszawa 1982, s. 78.



⟶ – sterujące sprzężenia informacyjne CK – szczeble decyzyjne.
⟶ – zwrotne sprzężenie informacyjne dla CK.
⟷ – hierarchiczne sprzężenia informacyjne programująco-sprawozdawcze.
..... – kanały informacyjne współpracy z otoczeniem.
..... – kanały informacyjne współpracy w ramach szczebli.
⟺ – sprzężenia informacyjne sterująco-zwrotne.
KST – kierownictwo szczebla taktycznego; KSO – kierownictwo szczebla operacyjnego; W – stanowiska wykonawcze; CK – centrum komputerowe

Rys. 1. Ogólny model systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne

przez system informacje odpowiadają sprecyzowanym wyżej wymaganiom czy też nie. Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia sprawności zarządzania. To ostatnie pojęcie bardzo trafnie sformułował J. Gościński, określając je jako sprawność podejmowania decyzji w czasie[8].

Podejmowanie bieżących decyzji, szczególnie o charakterze regulacyjnym, wymaga szybkiej, możliwie codziennej informacji dotyczącej najważniejszych,

[8] **J. Gościński**, Zarys teorii sterowania ekonomicznego, PWN, Warszawa 1977, s. 102.

kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Jest to cecha ważniejsza niż szczegółowość, a nawet kompletność. W procesie regulacji szybkość uzyskania informacji odzwierciedlających aktualną sytuację produkcyjną i ekonomiczną w przedsiębiorstwie decyduje w znacznym stopniu o trafności ich rozwiązania, a więc usuwania występujących zakłóceń i zagrożeń. Nie oznacza to jednak, że informacje okresowe są niepotrzebne i nie są wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji. Mają one przede wszystkim dużą wartość poznawczą dla analizy gospodarczej i sprawozdawczości. Umożliwiają także prowadzenie badań dotyczących kształtowania się zjawisk i procesów w czasie oraz ustalania pewnych prawidłowości w ekonomice przedsiębiorstwa. Stanowią też podstawowy zbiór informacji dla podejmowania decyzji przyszłościowych związanych z rozwojem przedsiębiorstwa.

Funkcjonowanie tak rozumianego systemu informacyjnego możliwe jest tylko wówczas, gdy system przetwarzania informacji działa, opierając się na bazie danych. Stworzenie bazy danych wymaga zebrania wszystkich informacji potrzebnych do rozwiązywania problemów i ich części składowych oraz bieżącego przetwarzania danych źródłowych. Niezbędne jest przy tym zapewnienie wszystkim zainteresowanym swobodnego dostępu do bazy danych.

4. Proces podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji w ogóle, a decyzji związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w szczególności, jest problemem bardzo złożonym. Złożoność ta wynika ze stopnia skomplikowania warunków produkcyjno-organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz jego powiązań z otoczeniem. Należy także zaznaczyć, że decyzje gospodarcze podejmuje człowiek, uwzględniając tylko część informacji o stanie przedmiotu decyzji.

Jak już podkreślono wcześniej, niewątpliwy wpływ na liczbę i jakość informacji, jaką może otrzymać w pożądanej chwili podejmujący decyzję, ma system informacyjny. Ponadto umiejętne zastosowanie w procesie decyzyjnym odpowiednich metod i technik zapewnia otrzymanie pełniejszych informacji oraz stwarza możliwość wyboru jednego spośród wielu wariantów osiągnięcia zamierzonego celu. Można zatem przez odpowiednio zorganizowany system informacji zmniejszyć niedobór informacji koniecznych do podjęcia decyzji[9].

W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy wspomniany niedobór można usunąć? Odpowiedzi na to pytanie próbowano udzielić, wykorzystując dorobek cybernetyki, teorii informacji i ogólnej teorii systemów. Zdecydowana większość autorów

[9] Niedobór informacji można określić jako różnicę między informacją niezbędną do podjęcia decyzji a dostępną decydentowi.

dochodzi jednak do wniosku, że podejmujący decyzje stoi zawsze – i tak będzie w przyszłości – przed koniecznością rozstrzygania przy niepełnej znajomości sytuacji przedmiotu decyzji. Jest to spowodowane dwoma rodzajami czynników działających równocześnie. Pierwsze, o charakterze zewnętrznym (powiązanie przedsiębiorstwa z otoczeniem), powodują powstawanie coraz to nowych sytuacji i warunków, które oddziałują na przedsiębiorstwo i zachodzące w nim procesy. Drugie, o charakterze wewnętrznym, związane są z wysoką dynamiką działalności gospodarczej, powodującą ciągłe zmiany sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Zjawiska i procesy zachodzące w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie ujawniają się w postaci informacji. Znaczna ich liczba i zmienność w czasie, umiejętność wykrywania związków zachodzących w ekonomice przedsiębiorstwa oraz konieczność uwzględnienia wielu czynników niemierzalnych powodują, że decyzje podejmowane są przy niepełnej znajomości sytuacji.

Przejdziemy obecnie do szczegółowego omówienia samego procesu podejmowania decyzji. Najpierw przytoczymy powszechnie akceptowaną definicję tego pojęcia, według której podejmowanie decyzji jest procesem, w którym decydent dokonuje świadomego (nielosowego) wyboru jednego spośród co najmniej dwóch uznanych za możliwe do realizacji wariantów działania[10]. Określenie to wskazuje, że decyzja: dotyczy przyszłego działania, jest wyborem nielosowym i dotyczy tylko tych wariantów, które decydent uznaje za możliwe do realizacji.

Niektórzy autorzy zajmujący się problematyką podejmowania decyzji koncentrują się głównie na samym akcie wyboru. W tym wypadku rozpatrujemy decyzję w ścisłym tego słowa znaczeniu. Z przytoczonej wyżej definicji wynika jednak, że w nauce panuje na ogół zgodność poglądów co do traktowania podejmowania decyzji jako procesu, a więc konieczności wydzielenia w nim kilku wzajemnie zazębiających się faz (etapów). Koncentrowanie uwagi na samym akcie wyboru, pomijanie i wręcz niedocenianie faz przygotowawczych i następujących po nim, jest podejściem niewłaściwym i prowadzi do wypaczenia istoty zagadnienia.

Warto w tym miejscu przytoczyć ciekawe poglądy na ten temat prezentowane przez A. H. Rubensteina i Ch. J. Haberstroha, którzy stwierdzają: „Z wielu badań teorii organizacji i zarządzania można by odnieść wrażenie, że w procesie decydowania sprawą główną jest wybór jednego spośród wielu wariantów działania oraz że studia poprzedzające ten wybór i następujące po nim nie są zbyt ważne i nie nadają się do decydowania. Jest to w obu sprawach dalekie od prawdy. W realnych sytuacjach kroki wiodące do i od aktu wyboru są często właśnie najważniejsze"[11]. Jest to stwierdzenie bardzo istotne, zwracające przede wszyst-

---

[10] **K. Krzakiewicz**, Techniki podejmowania decyzji kierowniczych. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1986, s. 10.

[11] **J. Zieleniewski**, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969, s. 482.

kim uwagę na to, że sam akt wyboru nie jest czynnością sama w sobie, oderwaną. Wręcz przeciwnie, jest czynnością zależną od jakości przeprowadzenia faz poprzedzających – mających charakter przygotowawczy.

W literaturze przedmiotu spotkać można różne podejścia dotyczące wyodrębnienia faz w procesie decyzyjnym. Należy także podkreślić, że podejścia te są bardzo zróżnicowane zarówno co do liczby faz, jak i ich zakresu. Większość autorów kończy swe propozycje na fazie, w której następuje akt wyboru, czyli podjęcie ostatecznej decyzji. H. Simon proponuje wyodrębnienie w procesie decyzyjnym trzech faz: identyfikacja sytuacji wymagającej podjęcia decyzji, określenie możliwych kierunków działania, wybór[12]. Faza pierwsza obejmuje identyfikację problemu, zbieranie informacji oraz ustalenie celów i kryteriów oceny. W fazie drugiej następuje znalezienie i zanalizowanie możliwych wariantów rozwiązania na podstawie kryteriów ustalonych w fazie pierwszej. Faza wyboru polega na wyselekcjonowaniu najlepszej możliwości.

W. Flakiewicz dzieli proces podejmowania decyzji na cztery fazy: przetworzenie stojących do dyspozycji informacji, analizę informacji, rozwiązanie problemu i decyzję ostateczną[13]. J. Targalski proponuje model procesu podejmowania decyzji, w którym wyróżnia pięć faz: zbieranie informacji wyjściowych, rozpoznanie problemu, ustalenie wariantów rozwiązania, przewidywanie wyników i ich ocena oraz wybór ostatecznej decyzji[14].

Coraz częściej autorzy zajmujący się tą problematyką nie kończą procesu podejmowania decyzji w momencie wyboru ostatecznego wariantu, lecz dodają jedną lub dwie nowe fazy, obejmujące realizację i kontrolę podjętej decyzji. Znamienna w tym zakresie jest ewolucja poglądów cytowanego wyżej H. Simona, który zmienił swą koncepcję trzyetapowego modelu procesu decyzyjnego i zaproponował dodanie fazy czwartej: działalność oceniająca – wartościowanie decyzji podjętych w przeszłości. Podobnie konstruują swoją koncepcję W. Daniluk i A. K. Koźmiński, wyodrębniając cztery fazy: przygotowawczą, ustalenie wariantów rozwiązania, właściwy wybór i realizację wybranego wariantu powiązaną z kontrolą efektów[15].

Wykorzystując dotychczasowe podejścia zaprezentowane przez różnych autorów, K. Krzakiewicz proponuje wydzielenie w procesie decyzyjnym następujących faz:

---

[12] **H. Simon**, op.cit., s. 65.

[13] **W. Flakiewicz**, Podejmowanie decyzji kierowniczych, PWE, Warszawa 1971, s. 32 i 33.

[14] **J. Targalski**, Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu, PWN, Warszawa 1977, s. 42 -108.

[15] **W. Daniluk, A. K. Koźmiński**, Badanie decyzji kierowniczych w organizacjach gospodarczych, „Problemy Organizacji" 1973, nr 4.

1) określenie przedmiotu i celu decyzji, a więc proces podejmowania decyzji rozpoczyna się od ustalenia celu i środków działania (celów pośrednich), które są warunkiem realizacji celu,

2) poszukiwanie alternatyw, które pociąga za sobą dokładne badanie przedsiębiorstwa i jego otoczenia dla pozyskania niezbędnych informacji[16] – na tej podstawie formułowane są alternatywy, które zdaniem decydenta prawdopodobnie przyczynią się do osiągnięcia celu,

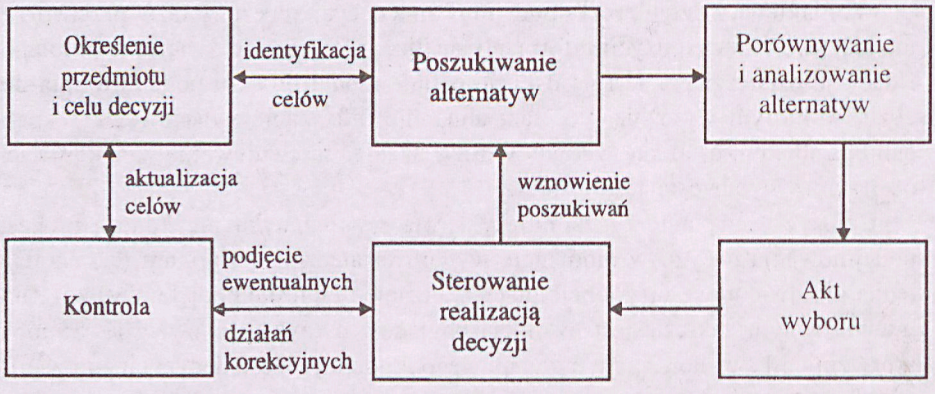
3) porównywanie i analizowanie alternatyw – dokonuje się na podstawie znanego stopnia pewności (niepewności) relacji przyczyna–skutek i skali preferencji decydenta odnoszących się do możliwych wyników realizacji danego wariantu,

4) akt wyboru – decydent wybiera dane rozwiązanie spośród alternatyw,

5) sterowanie realizacją decyzji,

6) kontrola, porównywanie osiąganych wyników z przyjętymi celami.

Graficzną ilustrację tego podejścia przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Model procesu podejmowania decyzji
Źródło: **K. Krzakiewicz**, op.cit., s. 27

Przedstawiony na rysunku 2 model procesu podejmowania decyzji dobrze ilustruje dwie główne cechy tego procesu: współzależność poszczególnych faz i ich sekwencyjną organizację. Proces rozpoczyna się od ustalenia celów, których osiągnięcie wymaga analizy porównawczej wariantów rozwiązania w świetle: osiągalności celów, potencjalnych kosztów ich realizacji i prawdopodobnych korzyści dla przedsiębiorstwa wynikających z konkretnego wyboru. Można więc stwierdzić, że omawiany model integruje wszystkie fazy procesu decyzyjnego i w praktyce przyczynia się do podwyższenia racjonalności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

[16] **K. Krzakiewicz**, op.cit., s. 26 i 27.

Przejdziemy teraz do przedstawienia własnej koncepcji, w której główny nacisk położono na „wyposażenie" decydenta w określony zasób informacji. W proponowanym przez nas podejściu proces podejmowania decyzji obejmuje pięć zasadniczych faz.

W fazie pierwszej, mającej charakter przygotowawczy, określa się, jakie informacje powinny być wykorzystane do rozwiązania problemu, a jakie są dostępne. Następnie zbieramy wszystkie dostępne informacje. Wynikiem tej fazy jest ustalenie niedoboru informacji, jaki wystąpi w procesie decyzyjnym.

Faza druga obejmuje analizę i ocenę jakościową zebranych informacji.

W fazie trzeciej następuje ustalenie wariantów rozwiązania i ich ocena. Dla podejmującego decyzje zarówno faza druga, jak i trzecia mają dużą wartość poznawczą.

Faza czwarta jest związana z wyborem jednego z wariantów, a więc podjęciem ostatecznej decyzji.

Faza piąta, ostatnia, obejmuje realizację decyzji i kontrolę wyników.

Tak szerokie i wnikliwe omówienie tej problematyki byłoby jednak niepełne, gdyby nie zawierało modelu procesu decyzyjnego przedstawionego przez J. Stonera i Ch. Wankela[17]. Wyróżniono w nim cztery fazy:

1) zbadanie sytuacji, zdefiniowanie problemu, określenie celu, przeprowadzenie diagnozy przyczyn,

2) opracowanie wariantów rozwiązania,

3) ocena i wybór najlepszego,

4) wdrożenie decyzji i śledzenie wyników.

Z powyższego wynika, że proponowany model jest niesłychanie prosty, syntetyczny, a jednocześnie znakomicie odzwierciedlający istotę procesu podejmowania decyzji. Przeprowadzone w tej części rozwiązania w pełni potwierdzają, że podejmowanie decyzji jest spójnym, dynamicznym i zintegrowanym procesem, składającym się z szeregu faz. Takie podejście jest przydatne zarówno dla teorii, jak i praktyki, ułatwiając kierownikom doskonalenie ich własnego działania jako decydentów.

5. Uwagi końcowe

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia w sposób syntetyczny poglądów na temat złożoności procesów informacyjno-decyzyjnych w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowania podejść metodycznych umożliwiających ich racjonalne rozwiązanie.

---

[17] **J. Stoner, Ch. Wankel**, Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, s. 131 - 134.

S. 98
S 98
S17

Punktem wyjściowym rozważań jest rozpatrzenie czterech pojęć związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a mianowicie: regulacja, sterowanie, kierowanie i zarządzanie. Ponieważ większość autorów zajmujących się tą problematyka używa ich zamiennie, starano się wykazać podobieństwa i różnice między tymi pojęciami, a zwłaszcza relacje między regulacją i sterowaniem z jednej strony a kierowaniem i zarządzaniem z drugiej. Stwierdzono, że każda z nich obejmuje działania jakościowo różne.

Z przeprowadzonych w dalszej części rozważań wynika, że system informacji dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem ma za zadanie dostarczyć w odpowiednim czasie komplet raportów zawierających dla każdego szczebla decyzyjnego właściwie dobrane informacje. Tak zorganizowany system informacji pozwoli podejmować decyzje oparte na najlepszych informacjach. Stwierdzono także, że funkcjonowanie takiego systemu informacyjnego jest możliwe tylko wówczas, gdy system przetwarzania informacji działa, opierając się na bazie danych.

Omawiając problematykę podejmowania decyzji, podkreślono konieczność traktowania jej jako procesu, a więc wydzielenia kilku wzajemnie powiązanych faz. Przedstawiono podejścia różnych autorów do procesu podejmowania decyzji, wskazując na ewolucję poglądów odnośnie do liczby wydzielanych faz i ich zakresu.

Przeprowadzone rozważania potwierdzają, że podejmowanie decyzji jest spójnym, dynamicznym i zintegrowanym procesem.

INFORMATION-DECISION PROCESSES IN AN ENTERPRISE

Summary

The subject of this article is information-decision processes in an enterprise. The aim of the article is to present and systematize approaches found in the related literature on information-decision processes. Particular attention is paid to finding rational solutions.

The first part of the article deals with terminology concerning the functioning of an enterprise, namely: regulation, directing and management. On the basis of similarities and differences the author states that each term refers to qualitatively different activities.

In the further part the author discusses various approaches to the organisation of the system of information for the needs of corporate management. The fundamental approach consists in specialising the decision which must be taken and thus determining the information requirements of particular decision-making levels.

The last part discusses the decision-making process. The author shows the significance and cognitive value of preparatory stages preceeding the final decision. Views of other authors on these problems as well as evolution of these views are also presented. In the final part the author presents his own concept of the decision-making process.

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
BIBLIOTEKA GŁÓWNA
231 002
AE00385299

WYDAWNICTWO AKA[illegible]
Zeszyty Naukowe - Seri[illegible]

Ostatnio ukazały się następujące prace:

- *Działalność gospodarcza osób fizycznych w świetle uregulowań publicznoprawnych*, pod red. **J. Kufla**, ZN S.I nr 246, s. 163
- *Aktualne problemy gospodarki turystycznej*, pod red. **R. Gałeckiego**, ZN S.I nr 247, s. 111
- *Praca kierownicza w systemie zarządzania strategicznego*, pod red. **K. Krzakiewicza**, ZN S.I nr 248, s. 100
- *Socjologia gospodarcza w okresie przemian*, pod red. **F. Krzykały,** ZN S.I nr 249, s. 163
- *Psychologiczne aspekty procesu podejmowania decyzji*, pod red. **G. Bartkowiak**, ZN S.I nr 250, s. 164
- *Prace z zakresu statystyki i demografii*, pod red. **J. Paradysza**, ZN S.I nr 251, s. 121
- *Studia europejskie. Debiuty*, pod red. **W. M. Gaczek**, ZN S.I nr 252, s. 114
- *European studies*, pod red. **R. Domańskiego** i **R. Stawarskiej**, ZN S.I nr 253, s. 80
- *Prace z gospodarki mieszkaniowej*, pod red. **A. Sobczaka**, ZN S.I nr 254, s. 78
- *Wybrane instrumenty zarządzania kadrami w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, pod red. **J. Orczyka**, ZN S.I nr 255, s. 162
- *Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania rozwoju organizacji*, pod red. **G. Bartkowiak**, ZN S.I nr 256, s. 93

W druku znajdują się:

- *Studia z filozofii i socjologii gospodarczej*, pod red. **F. Krzykały**, ZN S.I nr 257
- *Badania operacyjne w zarządzaniu firmami i przedsięwzięciami*, pod red. **E. Ignasiaka**, ZN S.I nr 258
- *Badania nad procesem zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. **T. Mendla**, ZN S.I nr 259

Książki można nabywać w księgar[illegible]
znaniu (Collegium Altum, I piętro),
Wielkopolskich 16, tel. 854-31-48.
Księgarnia prowadzi również sprzed[illegible]