

Lena Staś

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

CZYNNIK CZASU W PROCESACH DECYZYJNYCH W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Czas jest zasobem organizacji, w dużym stopniu jednak ograniczonym i często bagatelizowanym. Szczególnie obecnie, w dobie wysokiej dynamiki i zakresu zmian warunków funkcjonowania organizacji, nie należy lekceważyć racjonalnego gospodarowania czasem. Znaczenie czynnika czasu akcentowano w poszczególnych podsystemach, jak: marketing, produkcja, logistyka. Znajdowało to swoje odzwierciedlenie w szybkiej reakcji wynikającej z chęci zaspokojenia potrzeb klientów czy chęci bycia szybszym na rynku (czytaj: lepszym, elastyczniejszym) niż konkurencja. Pojawiły się także strategie konkurowania czasem. Jednakże niewiele organizacji docenia ten czynnik konkurowania i nie zastanawia się nad ponoszonymi stratami z tytułu nieracjonalnego gospodarowania. Skoro powszechnie uznaje się, że personel organizacji stanowi najważniejszy zasób organizacji, to na pewno należy nie tylko zwrócić uwagę na profesjonalne przygotowanie merytoryczne dotyczące sprawowanych funkcji, kierowania podwładnymi (a metody doskonalenia i pomiaru efektów wynikających np. ze szkoleń są w wysokim stopniu rozwinięte i stosowane), ale i akcentować racjonalne wykorzystywanie czasu dostępnego na realizację zadań. Celem artykułu jest refleksja dotycząca zmian w procesach decyzyjnych pod względem stosowania zasad racjonalnego gospodarowania czasem, jako jednym z ważniejszych zasobów organizacyjnych.

2. Czynnik czasu w organizacji

Klasyk zarządzania pisał następująco o czasie: „wszystko wymaga czasu. Jest to jedyny prawdziwie uniwersalny warunek brzegowy. Każda praca odbywa się w określonym czasie i pochłania czas. Jednakże większość ludzi bierze to wyjątkowe, niewymierne i niezbędne bogactwo za coś, co nie wymaga zastanowienia. I być może nic innego nie wyróżnia skutecznego menedżera tak, jak jego czule miłosna troska o czas” [Drucker 1994, s. 40]. Warto również zacytować cenne spostrzeżenie

odnoszące się do zmian: „Poczucie wartości czasu zwiększa się proporcjonalnie do wzrostu tempa życia gospodarczego i rozwoju społeczeństwa oraz w stopniu więcej niż proporcjonalnym do bezpośredniej lub pośredniej wartości lub terminowości tych czynności lub ich efektów” [Laskowska 2002, s. 22]. Brak możliwości gromadzenia czasu powoduje, że należy racjonalnie zarządzać tą kategorią [Skowron-Mielnik 2001, s. 9].

Kadra zarządzająca posiada intuicyjne poczucie wartości czasu, co przejawia się poprzez np. chęć szybkiego udzielania odpowiedzi na pytania i zainteresowanie zgłaszane przez klienta, skracanie czasu dostaw, informatyzację organizacji w celu zaoszczędzenia czasu na komunikowanie się czy dostęp do bazy danych (przepływu czy przetwarzania informacji) [Laskowska 2002, s. 35-36]. Niestety, odnosi się to tylko do poziomu operacyjnego, a tutaj trudno osiągnąć trwałą przewagę, gdyż konkurenci bez trudu kopiują efekty badań, nowe produkty, nowe rozwiązania techniczne i technologiczne, modyfikacje procesów produkcyjnych, nowe funkcje starych produktów itp. Zauważono, że czynnik czasu, ze względu na szybkość zachodzących zmian, zyskuje na wartości i powinien być odnoszony do poziomu strategicznego, aby można było wykorzystać go do kreowania oraz implementacji strategii konkurowania czasem.

Wydaje się jednak, że początkiem takich zmian powinno być uświadomienie sobie (tzn. osiągnięcie dojrzałości w tym zakresie przez kadrę zarządzającą), że czas jest ograniczony i wyczerpywalny, kosztowny, niepowtarzalny i stanowi zasób organizacji, którego nie ma więcej niż konkurencja. Z tego powodu nie powinien być marnotrawiony, co więcej, powinien być przedmiotem zarządzania równoprawnym jak majątek, finanse, kompetencje. Takie rozumienie czasu powinno spowodować zmianę postaw i zachowań wśród zarządzających podczas realizowania ich zadań i funkcji kierowniczych, które znajdują odzwierciedlenie w procesach decyzyjnych.

3. Czas w procesach decyzyjnych

Podczas II wojny światowej piloci wygrywający powietrzne bitwy zyskiwali przewagę poprzez skrócenie tzw. pętli OODA (*observation, orientation, decision, action* – obserwacji, orientacji, decyzji, akcji). Piloci w krótszym czasie rozpoznawali sytuację, analizowali dane oraz podejmowali decyzję i realizowali ją (można się domyślić błyskawiczności jej kontroli). Zyskiwali czas potrzebny na zaskoczenie przeciwnika lub zmuszenie go do bycia stroną reaktywną (postrzeganą jako słabszą, gorszą). Lata dziewięćdziesiąte XX wieku przyniosły refleksję nad wykorzystaniem czynnika czasu w zarządzaniu. Potwierdziło się w działaniu, że skrócenie wspomnianej pętli (cyklu) stało się skuteczną bronią strategiczną, dzięki której można uzyskać trwałą (czytaj: długookresową) przewagę konkurencyjną, niezależnie od tego, czy stosuje się kompresję czasu (pozwala na zapewnienie najwyższej wartości po najmniejszych kosztach i w najkrótszym czasie, czyli redukcję czasu traconego w biznesie, oznaczającego brak tworzenia wartości dodanej) w sferze badań i rozwoju, produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji [Laskowska 2002, s. 36].

Zwrócono jednak uwagę na to, że osiągnięcie takiej przewagi wymaga gruntownych i głębokich zmian w funkcjonowaniu organizacji, co stanowi rewolucję organizacyjną prowadzącą do niwelowania opóźnień, „wąskich gardeł”, często powtarzalnych błędów, nadmiaru zapasów [Laskowska 2002, s. 36]. Zmiany te są możliwe, gdy organizacja jest przygotowana pod względem np. kultury organizacyjnej, wyrażającej się silnym akcentowaniem dbałości o jakość zarządzania i poszczególnych procesów, co wyraża stopień świadomości/dojrzałości oraz działania w zakresie racjonalnego gospodarowania wszystkimi, nie tylko materialnymi, ale i niematerialnymi zasobami organizacji. Im bardziej zarządzający świadomie gospodarują swoim czasem, tym mniejszej rewolucji wymaga działanie w całej organizacji.

Biorąc pod uwagę model racjonalnego podejmowania decyzji, można się pokusić o określenie, które etapy potencjalnie wymagają najdłuższego upływu czasu, traktowanego nie jako stratę czasu, ale jako czas niezbędny do dokonania pewnych operacji. Uwzględniając ośmioetapowy model [Krzakiewicz 1994, s. 55-56], można wyróżnić następujące etapy: identyfikację problemu, analizę przyczyn i sytuacji problemowej, określenie kryteriów wyboru, generowanie rozwiązań, analizę i ocenę rozwiązań, analizę ryzyka, wybór rozwiązania, realizację decyzji i kontrolę. Ze względu na duże różnicowanie podejmowanych decyzji, specyfikę branżową, szczególnie zarządzania, funkcjonalne zróżnicowanie wewnątrzorganizacyjne – trudno jednoznacznie wskazać, które etapy zdecydowanie i prawie zawsze trwają najdłużej. Niemniej jednak zarządzający wskazują najczęściej na etap identyfikacji problemu ze szczególnym naciskiem na analizę sytuacji problemowej poprzez rozpoznawanie wszystkich okoliczności. Niestety, kiedy pojawia się presja czasu, często ogranicza się pozyskiwanie dodatkowych, następnych informacji. Kolejnym etapem również często wskazywanym jest generowanie rozwiązań i dokonywanie wyboru. Etapy te przedłużają się ze względu na pojawiające się obawy przed zakończeniem poszukiwań i dokonaniem ostatecznego wyboru oraz nieuchronnością pojawienia się skutków decyzji i oceną działań danego decydenta. Ale z drugiej strony, jeżeli silniejsza jest odczuwana presja czasu, to bardzo zdecydowanie ogranicza kreowanie nowych rozwiązań i decydenci zadowolają się rozwiązaniem, które w minimalnym stopniu satysfakcjonuje (a to, jak wiadomo, potencjalnie wpływa na obniżenie jakości decydowania). Nie ma prostych odpowiedzi na pojawiające się pytanie o to, w jakich sytuacjach silniejsza jest presja czasu, a w jakich chęć i możliwość odwlekania. Pojawiają się tylko pewne wskazania, np. chęć odwlekania pojawia się zwykle częściej, gdy menedżer jest osobą z małym doświadczeniem albo nie ma bezpośredniej presji czasu na szybkość decyzji ze strony przełożonego czy klientów, kiedy podobny problem został poprzednio źle rozwiązany i decydenta spotkały przykre konsekwencje, albo decydent nie ma kogo poprosić o pomoc lub konsultacje, a problem jest nierutynowy i wymaga dodatkowych informacji. Praktyka zarządzania dostarcza jednak informacji o tym, że presja czasu występuje permanentnie i w zasadzie we wszystkich organizacjach, a wyżej opisany przykład jest raczej rzadkością i pojawia się na niższych szczeblach zarządzania i w branżach o mniejszej dynamice zmian a także w organizacjach o większym bezwładzie organizacyjnym.

Obecnie nikt nie kwestionuje, że czas to ważny czynnik, który ogranicza swobodę decydenta, a doskonalenie w zakresie gospodarowania czasem w tak wysoce zmiennych warunkach może dostarczyć zarządzającym dodatkowej kluczowej kompetencji. Skracanie operacji myślowych i technologicznych (analizy z wykorzystaniem narzędzi informatycznych) w procesach decyzyjnych ma doprowadzić do oszczędności w długości ich trwania, ale bez uszczerbku na jakości podejmowanych decyzji. Nawet jeśli zdajemy sobie sprawę z tego, że czas to bardzo cenna kategoria życia osobistego i zawodowego w sensie ekonomicznym i organizacyjnym, to niestety rzadko skutkuje to zmianą w naszej postawie czy zachowaniu.

Nasuwa się więc pytanie: co takiego musi się wydarzyć, jakie mechanizmy muszą zadziałać, aby zarządzający uznali, że czas jest na tyle cennym zasobem, że warto zadbać o jego odpowiednie (racjonalne) wykorzystanie i ograniczyć jego marnotrawienie. Ale jak mierzyć utracony czas i koszty marnotrawstwa, utracone korzyści czy szanse spowodowane opóźnieniami czasowymi w procesach decyzyjnych? Jak badać wzrost efektywności gospodarowania czasem w procesach decyzyjnych? Trudno jest mówić o mierzeniu czasu trwania procesów decyzyjnych oraz zmuszaniu menedżerów do ich skracania do niezbędnego minimum. Każdy decydent deklaruje takie działania, a zbyt daleko idące naciski odpięra argumentami wagi decyzji czy koniecznością dokonywania licznych i skomplikowanych oraz niezbędnych analiz. Ograniczanie dostępnego czasu do wygenerowania możliwych rozwiązań rozpatrywanego problemu będzie budziło zarzut ograniczania w większym lub mniejszym stopniu, racjonalności. Ale ograniczona racjonalność musi być wkalkulowana w procesy zarządzania, szczególnie w dobie tak wysokiej dynamiki zmian. Zarządzający muszą działać szybko i to nie podlega dyskusji, a to często oznacza podjęcie, w czasie krótszym niż u konkurencji, decyzji o unowocześnieniu produktu czy wprowadzeniu nowej usługi posprzedażnej dla klienta. Jak znaleźć równowagę między silną presją czasu oddziałującą na decydentów a racjonalnością decydowania (przy założeniu, że chcą racjonalnie postępować, a to daje potencjalną szansę na dokonywanie odpowiednich wyborów, które przynoszą spodziewane pozytywne skutki). Być może odnalezienie równowagi to kwestia za każdym razem indywidualna. Niemniej jednak można sformułować pewne uniwersalne wskazówki:

- Używanie terminarza (planowania zadań) przez zarządzających daje szansę na unikanie tzw. złodziei czasu podczas decydowania, ogranicza spontaniczność na etapie zbierania danych (a nie na etapie generowania rozwiązań).
- Korzystanie z doradztwa i konsultacji nie zawsze wydłuża czas, szybciej jednak pozyskujemy więcej informacji na temat problemu i sytuacji, przyczyn, rozwiązań, skutków, elementów ryzyka.
- Korzystanie z zastosowanych wcześniej rozwiązań, które przyniosły korzystne efekty podczas wystąpienia problemów z grupy rutynowych.
- Korzystanie z narzędzi informatycznych podczas dokonywanych analiz, obliczeń, kalkulacji, symulacji.
- Zapisywanie pomysłów pozwala na szybkie ich odnajdywanie w razie zaistnienia możliwości ich realizacji (dłużej trwa odtwarzanie procesu myślowego).

- Umiejętność identyfikacji zakończenia zbierania kolejnych danych na skutek odczucia, że nie przynoszą już dużych zmian w wiedzy i osądach.
- Umiejętność określenia zakończenia generowania następnych rozwiązań problemu wynikająca z poczucia, że przyrost jakości kolejnych rozwiązań jest już minimalny, a w odniesieniu do kosztów oczekiwania na podjęcie decyzji jest to nieopłacalne.

Widoczny jest tu relatywizm i wysoki subiektywizm oceny każdego działania. Rekapitułując – organizacja, która chce nadal funkcjonować, a nawet rozwijać się, w szybko zmieniających się okolicznościach, powinna rozważyć swoje zasoby czasowe i opracować plan włączania zarządzających do sporządzenia indywidualnych bilansów czasowych, map procesów decyzyjnych dla danych stanowisk, opracowania propozycji oszczędności czasowych, programów doskonalenia w zakresie zarządzania czasem, polityki uświadamiania wagi kategorii czasu w wymiarze osobistym i organizacyjnym, propozycji skracania konkretnych działań podczas procesów decydowania, a nawet uwzględniania czasu w strategii organizacji lub wprost kreowania strategii konkurowania czasem.

Literatura

Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny. Nowoczesność*, AE, Kraków.

Krzakiewicz K. (1994), *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, AE, Poznań.

Laskowska A. (2002), *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.

Skowron-Mielnik B. (2001), *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, AE, Poznań.

TIME FACTOR IN THE DECISION MAKING PROCESS IN THE ORGANIZATION

Summary

In conditions of frequent and profound changes quick action and decision making process become the core competency of executives. The author in the article tries to tentatively analyze the following problems:

- which phase of decision making process lasts the longest,
- do executives feel the need of change in their attitude and behaviour concerning rational time management.