

Karolina SZYMANIEC-MLICKA  
Wydział Ekonomii  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH – PROPOZYCJA METODY BADAWCZEJ<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Ze względu na znaczenie procesu podejmowania decyzji dla sukcesu organizacji publicznych niniejszy artykuł skupia się na propozycji metody badawczej przedmiotowego procesu. W pierwszej części artykułu zawarto rozważania teoretyczne dotyczące decydowania w organizacjach publicznych. Druga część zawiera propozycję wykorzystania tzw. rekonstrukcji procesu decyzyjnego do analizy procesu podejmowania decyzji w organizacjach publicznych.

**Słowa kluczowe:** proces podejmowania decyzji, organizacja publiczna, metoda badawcza, rekonstrukcja procesu decyzyjnego.

## **THE DECISION-MAKING PROCESS IN PUBLIC ORGANIZATIONS – PROPOSED RESEARCH METHOD**

**Summary.** Due to the importance of decision-making for the success of public organizations, the following article focuses on proposing the research method for the subject in question. The first part of the paper contains theoretical considerations regarding making decisions in public organizations. The second part proposes a research method of decision-making called reconstruction of decision-making process.

**Keywords:** decision-making process, public organization, research method, reconstruction of decision-making.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/N/HS4/03657.

## 1. Wstęp

Nowoczesne zarządzanie to ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji, które dotyczą jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich<sup>2</sup>. Kompetencje decyzyjne menadżera są niezwykle istotne ze względu na fakt, że zarządzanie zasadniczo utożsamiane jest z decydowaniem<sup>3</sup>. Ze względu na istotność procesu podejmowania decyzji, dla sukcesu organizacji zasadne wydaje się podjęcie badań w tym obszarze w odniesieniu do organizacji publicznych, w których proces decyzyjny znacznie różni się od dość dobrze rozpoznanego w literaturze decydowania w organizacjach komercyjnych<sup>4</sup>. Obok określenia problemu badawczego, niemniej ważnym krokiem jest wybór odpowiedniej metody badawczej. Z związku z tym, niniejszy artykuł skupia się na przedstawieniu rekonstrukcji procesu decyzyjnego, opracowanego przez Paula Nutta jako możliwego sposobu analizy procesu podejmowania decyzji. Zamierzeniem Autorki jest wykorzystanie prezentowanej procedury w projektowanych badaniach empirycznych.

## 2. Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych

Podejmowanie decyzji to wybór jednej z co najmniej dwóch możliwości, rozwiązań lub kierunków postępowania pożądanego z punktu widzenia potrzeb systemu, w ramach którego dany wybór jest dokonywany<sup>5</sup>. Samo podjęcie decyzji jest jednym z etapów złożonego procesu decyzyjnego, na który składają się<sup>6</sup>: (1) identyfikacja i formułowanie problemu decyzyjnego, (2) identyfikowanie kryteriów wyboru wariantu decyzyjnego, (3) w przypadku większej liczby kryteriów wyboru, przypisanie wag do poszczególnych kryteriów, (4) opracowanie wariantów decyzyjnych, (5) analiza wariantów decyzyjnych według wcześniej określonych kryteriów, (6) wybór wariantu (podjęcie decyzji), (7) wdrożenie wybranego wariantu, (8) kontrola, ocena realizacji oraz ewentualne korekty działania.

Podejmując decyzje menadżer nie jest w stanie ustalić wszystkich determinantów oraz faktów (podejmowanie decyzji zgodnie z założeniami modelu racjonalności doskonałej<sup>7</sup>). Większość decyzji opiera się na wiedzy niepełnej (model ograniczonej racjonalności w podejmowaniu decyzji<sup>8</sup>). Podejmowane decyzje przekładają się na osiągnięte przez

---

<sup>2</sup> J. Penc: *Decyzje w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 125.

<sup>3</sup> H.A. Simon: *Decision making and problem solving*. „Interfaces”, Vol. 17, No. 5, 1987, pp. 11-31.

<sup>4</sup> A. Frączkiewicz-Wronka: *Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Śląsk, Katowice 2012, s. 15-46.

<sup>5</sup> J. Penc: *op.cit.*, s. 125-126.

<sup>6</sup> K. Bolesta-Kukułka: *Decyzje menadżerskie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 144-145.

<sup>7</sup> Szerzej: *Ibidem*, s. 143-146.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 153-155.

organizacje wyniki, stąd im większe doświadczenie i umiejętności decyzyjne menadżerów, tym większe szanse na sukces organizacji. P. Drucker sformułował kilka przesłanek, które mogą zwiększać skuteczność podejmowanych decyzji<sup>9</sup>: precyzyjne zdefiniowanie problemu, określenie czynników korzystnych dla organizacji, opracowanie planów działania, odpowiedzialność za decyzje, odpowiedzialność za komunikację, zwiększona koncentracja na możliwościach zamiast problemach, produktywne zebrania oraz koncentracja na my zamiast ja.

Jak wskazano we wstępie, zarządzanie w zasadzie sprowadza się do podejmowania decyzji. Stwierdzenie to jest prawdziwe także w odniesieniu do zarządzania organizacją publiczną, jednakże należy mieć na uwadze, że proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych zasadniczo różni się od procesu decydowania w organizacjach komercyjnych, zarówno jeśli chodzi o sam proces, jak i jego uwarunkowania<sup>10</sup>.

Literatura przedmiotu wskazuje, że w organizacjach prywatnych procesy decyzyjne przebiegają zdecydowanie łagodniej i spokojniej<sup>11</sup>. Organizacje publiczne doświadczają zaś więcej turbulencji, przerw, recyrkulacji i konfliktów. Badacze przypisują te różnice rolom, jakie publiczne i prywatne organizacje pełnią w społeczeństwie. Organizacje komercyjne działają w celu wypracowania zysku, organizacje publiczne zaś realizują cele społecznie ważne, których hierarchia jest czasowo zmienna i uzależniona od aktualnie przeważających sił politycznych oraz preferencji wyborczych.

Proces podejmowania decyzji w organizacjach sektora publicznego jest złożony. Menadżerowie w swoich działaniach zmuszeni są nie tylko do dążenia do osiągnięcia efektywności ekonomicznej, ale także brania pod uwagę społecznych oraz politycznych konsekwencji swoich działań. Literatura przedmiotu wskazuje cztery główne podejścia do podejmowania decyzji w organizacjach publicznych<sup>12</sup>:

1. Podejmowanie decyzji jest procesem racjonalnym, w którym decydenci działają zgodnie z ustalonym schematem procesu decydowania<sup>13</sup>. Przebieg poszczególnych etapów będzie jednak różny w organizacjach prywatnych i publicznych. Organizacje publiczne często mają ograniczoną zdolność gromadzenia niezbędnych danych oraz informacji ze względu

---

<sup>9</sup> P.F. Drucker: What makes an effective executive. „Business Harvard Review”, Vol. 82, No. 6, 2004, pp. 58-63.

<sup>10</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, K. Dyaczyńska, K. Szymaniec: Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia na proces podejmowania decyzji menadżerskich, [w:] J. Pyka (red.): Nowoczesność przemysłu i usług: współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług. TNOiK Katowice, Katowice 2010, s. 309-321.

<sup>11</sup> P.C. Nutt: Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. „Journal of Public Administration Research and Theory”, No. 16, 2005, pp. 289-318.

<sup>12</sup> H.G. Rainey, Y.H. Chun: Public and private management compared, [in:] L. Ferlie, E. Lynn, C. Pollitt (ed.): The Oxford handbook of public management. Oxford University Press, Oxford 2005, pp. 73-95.

<sup>13</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, K. Dyaczyńska, K. Szymaniec: Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia...op.cit., s. 309-321.

na limitowany budżet. Niedostateczna informacja z góry negatywnie wpływa na racjonalność procesu decyzyjnego. Ograniczenia wynikają także z przebiegu procesów wewnętrznych oraz egzekwowalności wyników<sup>14</sup>.

2. Podejmowanie decyzji w organizacjach publicznych może być rozpatrywane zgodnie z podejściem sytuacyjnym. Racjonalne podejmowanie decyzji, zobligowane stabilnymi, pewnymi warunkami, jest w organizacjach publicznych utrudnione ze względu na uwarunkowania polityczne, aczkolwiek jeżeli poziom zgodności między decydentami co do celów oraz poziom ich wiedzy są wysokie, wystąpienie procesu racjonalnego jest bardziej prawdopodobne.
3. Proces ten może być także rozpatrywany jako stopniowe, inkrementalne podejmowanie decyzji. Reagowanie decydentów na polityczny konsensus prowadzi do niejasności celów, a tym samym do ograniczenia zmian i wyboru najmniej kontrowersyjnego wariantu. Jednocześnie decydenci zapewniają sobie wysoki poziom sukcesu w realizowaniu niejasnych celów, a decyzje podejmowane są wtedy, gdy występuje taka szansa lub konieczność. Zakres uprawnień i odpowiedzialności w kwestii podejmowania decyzji także nie jest jasny w tym modelu. Racjonalne działanie jest zastępowane przez poszukiwanie rozwiązań problemów, zanim zostaną one stwierdzone i uzyskania poparcia dla wcześniej zaplanowanych działań.
4. W zarządzaniu publicznym znajdują zastosowanie zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednak odnoszenie ich do organizacji publicznych wymaga uwzględniania ich specyfiki, między innymi<sup>15</sup>:
  - istnienia wielu interesariuszy, których interesy nie są zbieżne, a bywają konfliktowe,
  - dużej siły oddziaływania interesariuszy mających znaczącą władzę,
  - podejmowania decyzji rzadko w sposób racjonalny i rzeczowy, z uwagi na działanie w wysoce upolitycznionym otoczeniu,
  - braku zysku jako miary efektywności, przy jednoczesnym ocenianiu z punktu widzenia preferencji obywatelskich, interesów politycznych oraz wyborów legislacyjnych,
  - mniejszej podatności uczestników na bodźce finansowe, a większej ich orientacji na realizację misji organizacji, konieczność przekraczania barier organizacyjnych w celu rozpoznania różnych aspektów rozwiązywanych problemów, relatywnie dużą publiczną widoczność i przejrzystość wewnątrzorganizacyjnych aktywności.

Różnice w podejmowaniu decyzji w organizacjach sektorów prywatnego i publicznego zaprezentowano w tabeli 1.

---

<sup>14</sup> R. Hanna, T.U. Daim: Decision-making in the service sector – comparison of information technology acquisition between private and public institutes. „International Journal of Innovation and Technology Management”, Vol. 4, No. 1, 2007, pp. 41-58.

<sup>15</sup> T. D'Aunno: Management scholars and public Policy: A bridge too far?, „Academy of Management Journal”, No. 48, 2006, pp. 95-117. H.G. Rainey: Understanding and managing public organizations. Jossey-Bass, San Francisco CA 2003, pp. 58-89.

Tabela 1

## Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych i prywatnych

Czynniki	Sektor prywatny	Sektor publiczny	Wpływ na strategiczne podejmowanie decyzji
<b>Otoczenia</b>			
Rynek	Zachowania kupujących definiują rynek i efektywne działania organizacji	Władza państwowa tworzy rynek	W organizacjach publicznych decydenci muszą rozpoznać opinie rządzących
Kooperacja vs. Konkurencja	Konkurencja między organizacjami oferującymi daną usługę	Oczekiwana współpraca między organizacjami świadczącymi daną usługę	W organizacjach publicznych konkurencja jest zamieniona na współpracę; rolą decydentów jest sugerowanie różnych rozwiązań
Dostępność danych	Dane dotyczące wyników i dane o rynku zwykle dostępne	Dane dotyczące wyników i dane o rynku często ograniczone	W organizacjach publicznych dostępność danych dotyczących wyników i danych o rynku jest ograniczona, co utrudnia dokonanie analizy
Ograniczenia	Autonomia i elastyczność ograniczone jedynie przez prawo i potrzebę wewnętrznego konsensusu	Mandaty i zobowiązania ograniczają autonomię i elastyczność	W organizacjach publicznych potrzeba konsensusu i presja na zrozumienie mandatów i zobowiązań oraz osadzenia ich w kontekście historycznym są większe, natomiast zakres dostępnych wyborów mniejszy
Wpływ polityki	Wpływ polityki jest pośredni i wewnętrzny	Wpływ polityki wynika z sieci powiązań między władzami i użytkownikami	W organizacjach publicznych trzeba więcej czasu na zbalansowanie potrzeb użytkowników z wymaganiami władz, przy użyciu taktyk negocjacyjnych
<b>Transakcyjne</b>			
Kontrola	Może ograniczać rozwój idei	Nie może ograniczać rozwoju idei	W organizacjach publicznych wzrasta zapotrzebowanie na otwarcie procesów zewnętrznej partycypacji, trudno utrzymać podejmowane decyzje strategiczne w tajemnicy
Własność	Własność przypisana udziałowcom, których interesy są interpretowane przy użyciu wskaźników finansowych	Obywatele zachowują się, jak udziałowcy i narzucają swoje oczekiwania co do działań organizacji	W organizacjach publicznych wzrasta potrzeba określania oczekiwań publicznych odnośnie do sposobu świadczenia usług, więcej osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji

cd. tabeli 1

<b>Procesów organizacyjnych</b>			
Cele	Jasne i uzgodnione, dominuje pryzmat wydajności	Zmienne i złożone, trudne do wyspecyfikowania, konfliktowe, dominuje pryzmat równości	W organizacjach publicznych jasność odnośnie do kryteriów maleje, trzeba więcej czasu na podjęcie decyzji, jest konieczność brania pod uwagę „miękkich” kryteriów i takich kryteriów, które zapewnią równość w dostępie do usług
Ograniczenia władz	Alokacja zasobów dokonywana przez podmioty mające prawo działania	Interesariusze znajdujący się poza kontrolą władz wpływają na alokację zasobów i poszukiwanie nowych idei	W organizacjach publicznych konieczność targowania się o zasoby jest większa, decydenci mają mniejszą władzę pozwalającą na zmianę kształtu organizacji; czas na poszukiwanie wariantów tej zmiany jest bardziej ograniczony
Oczekiwania odnośnie osiągniętych wyników	Jasne i ustalone w długim horyzoncie czasu, powodują konieczność szybkiego działania	Niewyraźne i zmienne wraz ze zmianą władz i ustaleń politycznych, zniechęcają do podejmowania działań	W organizacjach publicznych konieczność szybkiego działania maleje, co daje czas na odkrywanie nowych sposobów postępowania

Zródło: P.C. Nutt: Public-private differences and the assessment of alternatives for decision making, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 9(2), 1999, pp. 305-350.  
 P. Nutt: Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 16, 2005, pp. 289-318.

### **3. Rekonstrukcja procesu decyzyjnego jako metoda badawcza procesu podejmowania decyzji w organizacjach publicznych**

Ze względu na wspomniane już utożsamianie podejmowania decyzji z zarządzaniem oraz znaczeniem efektywnego decydowania, dla sukcesu organizacji badania przedmiotowego procesu wydają się niezwykle istotne. Analiza procesu podejmowania decyzji jest jednym z elementów podjętych przez autorkę badań, których głównym celem jest identyfikacja wpływu przyjmowanej orientacji strategicznej (orientacja rynkowa versus zasobowa) organizacji publicznej na jej efektywność<sup>16</sup>. Projektowane badania przeprowadzone będą wśród publicznych podmiotów leczniczych. Po uprzednim zidentyfikowaniu przyjmowanej orientacji strategicznej podmiotów leczniczych i przeanalizowaniu związku orientacja

<sup>16</sup> K. Szymaniec: Orientacja zasobowa w procesie podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych: wyniki badań empirycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, ZN, seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 68, Gliwice 2014, ss. 117-128.

strategiczna–efektywność, kolejnym etapem będzie przeanalizowanie procesu podejmowania decyzji w organizacjach charakteryzujących się odmienną orientacją strategiczną i różnymi poziomami efektywności w układach:

Typ 1: Orientacja zasobowa – wysoka efektywność

Typ 2: Orientacja zasobowa – brak efektywność

Typ 3: Orientacja rynkowa – wysoka efektywność

Typ 4: Orientacja rynkowa – brak efektywności

Celem prowadzonych badań, w obszarze procesu podejmowania decyzji, jest identyfikacja istotnych różnic w procesie podejmowania decyzji między wskazanymi powyżej typami. Do realizacji tak postawionego celu autorka planuje wykorzystać rekonstrukcję procesu decyzyjnego. Odtworzenie procesów zachodzących w organizacji wymaga od badacza zbierania danych, które opowiadają pewną historię organizacyjną i szukania w nich pewnych wzorców<sup>17</sup>. Schemat poszukiwania wzorców w procesie podejmowania decyzji w organizacji z wykorzystaniem procesu rekonstrukcji został opracowany przez Paula Nutta i przedstawiony w artykule pt. Types of Organizational Decision Processes w 1984 roku<sup>18</sup>. Metoda zaproponowana przez P. Nutta opiera się na wywiadach z decydentami, podczas których następuje odtworzenie procesu podejmowania wybranej decyzji strategicznej – rekonstrukcja procesu. Odtworzenie procesu opiera się na analizie odpowiedzi uzyskanych od respondentów, ich uporządkowaniu i przyporządkowaniu do odpowiedniej fazy i kroku procesu decyzyjnego, według przedstawionego poniżej schematu (tabela 2).

Tabela 2

Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych i prywatnych

		Kroki		
		Poszukiwanie	Synteza	Analiza
Fazy	Formułowanie problemu			
	Konceptualizacja rozwiązań			
	Uszczegółowienie			
	Ocena/Ewaluacja			
	Wdrożenie			

Źródło: P. Nutt: Types of Organizational Decision Processes. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 29, 1984, pp. 414-450.

Odpowiedzi respondentów przyporządkowuje się do odpowiedniej fazy przez porównanie uzyskanych w wywiadzie informacji, poszczególnych aktywności respondentów z definicyjnymi celami każdej fazy. Faza formułowania problemu ma na celu zrozumienie problemu, przy jednoczesnym zbadaniu potrzeb i możliwości organizacji oraz określeniu celu działania. W fazie konceptualizacji następuje generowanie rozwiązań, które pozwolą osiągnąć

<sup>17</sup> R.L. Daft: Learning the craft of organizational research. „Academy of Management Review”, Vol. 8, 1983, pp. 539-546.

<sup>18</sup> P. Nutt: Types of Organizational Decision Processes. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 29, 1984, pp. 414-450.

postawione uprzednio cele. W kolejnej fazie uszczegółowienia zaproponowane rozwiązania są dopracowywane, aby nabrały cech operacyjności, co pozwala na testowanie ich wykonalności. Ocena proponowanych rozwiązań ma miejsce w fazie ewaluacji, gdzie analizuje się koszty i korzyści proponowanych rozwiązań. Po ocenie następuje wybór jednej z opcji oraz jej implementacja do organizacji. Poszczególne aktywności w procesie dodatkowo przyporządkowuje się do wskazanych w tabeli 2 kroków: poszukiwania, syntezy oraz analizy. Poszukiwania mają na celu zebranie jak największej ilości informacji. Podczas syntezy analizuje się związki pomiędzy zebranymi informacjami. Analiza ma na celu oczyszczenie zaproponowanych rozwiązań oraz ich priorytetowanie. Należy zauważyć, że opisany powyżej cykl działania jest modelowy, w praktyce najczęściej menadżerowie nie realizują wszystkich przedstawionych faz i kroków, często przechodząc od sformułowania problemu do implementacji. Przedstawiony schemat ma na celu sprofilowanie procesu podejmowania decyzji, i określenie jego typu. P. Nutt zaproponował 5 typów procesu podejmowania decyzji różniących się nie tylko liczbą występujących faz w procesie decyzyjnym, ale także odmienną istotnością poszczególnych faz<sup>19</sup>.

Badania P. Nutta wykazały, że analizowane przez niego organizacje najczęściej wykorzystywały tzw. model bazujący na wcześniejszych decyzjach (historyczny model podejmowania decyzji). W modelu tym występują fazy formułowania, uszczegółowienia oraz implementacji. Kluczową fazą jest faza uszczegółowienia. Brak fazy konceptualizacji rozwiązań, gdyż wykorzystuje się rozwiązania zaczerpnięte z praktyki innych organizacji (np. konkurencji). Model ten pozwala decydentom wyobrazić sobie rzeczywistą sytuację, która utwierdza ich w przekonaniu wykonalności, co jest namacalną i mocną podstawą podjęcia decyzji. Duża popularność tego rozwiązania wynika ze stosunkowo niskich kosztów jego zastosowania. Wykorzystuje się takie metody, jak: rekrutacja pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym bądź wykorzystanie firm konsultingowych (podejmowanie decyzji na podstawie działań, jakie stosowali w innych firmach), śledzenie stron internetowych, kopiowanie systemów bądź przegląd literatury (stosunkowo rzadko stosowany ze względu na czas, jaki należy mu poświęcić). Uczymy się na decyzjach innych organizacji.

Kolejny model opiera się na wykorzystywaniu rozwiązań „dostępnych od ręki”. Występują fazy formułowania, uszczegółowienia, ewaluacji oraz implementacji. Decydenci skupiają się na identyfikowaniu najlepszych z „dostępnych od ręki” rozwiązań, ocenia się je pod względem jak najlepszego dopasowania do istniejących warunków i ewentualnie dostosowuje się je do potrzeb organizacji. Kluczowa jest faza uszczegółowienia. Wykorzystuje się takie techniki, jak konsulting.

Model skupiający się na ocenie rozwiązań. Występują fazy formułowania, oceny oraz implementacji, gdzie faza ewaluacji jest najważniejsza. Podczas ewaluacji decydenci skupiają się głównie na pomysłach, których wartość jest nieznana bądź sporna. Następnie wyniki

---

<sup>19</sup> Ibidem, pp. 414-450.



oceny są wykorzystywane do pozyskania wsparcia, niezbędnego w etapie wdrożenia. Model ten buduje silną motywację do działania, ale robi to kosztem uszczegółowienia rozwiązań. Często uszczegółowienie, dopracowanie pomysłu ma miejsce dopiero podczas jego implementacji, co przekłada się na konieczność redefiniowania procesów funkcjonujących w organizacji procesów.

Model skupiający się na procesie poszukiwań rozwiązań. Występują fazy formułowania i implementacji. Proces ten ma miejsce, kiedy decydenci dostrzegają problem, ale brakuje im wykonalnych rozwiązań. Należy zaznaczyć, że poszukiwania rozwiązań są dość bierne, poprzestają na pierwszym z rozwiązań, które w ocenie decydentów rozwiązuje problem nie dokonując jego głębszej oceny czy uszczegółowienia. Jeżeli rozwiązanie pasuje do postawionego problemu, jest to wystarczające dla decydentów uzasadnienie jego implementacji.

Modelem, który realizuje wszystkie przedstawione w tabeli 2 fazy procesu decyzyjnego jest model skupiający się na generowaniu nowych rozwiązań. Szczególny nacisk kładziony jest na fazę konceptualizacji rozwiązań, które powinny być innowacyjne, niekoniecznie stosowane przez inne organizacje. Proces ten generuje najbardziej innowacyjne rozwiązania, choć jest stosunkowo kosztowny w realizacji ze względu na czas potrzebny na jego przeprowadzenie, co opóźnia wdrożenie decyzji – zbyt duża zwłoka w rozwiązaniu problemu może negatywnie odbić się na efektach wprowadzanych rozwiązań.

#### **4. Zakończenie**

Podejmowanie decyzji strategicznych w organizacjach publicznych wymaga uwzględnienia znacznych ograniczeń, w tym zbiurokratyzowania oraz upolitycznienia otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego czy istnienia licznej grupy interesariuszy, których oczekiwania trzeba zaspokoić. Decydowanie w organizacjach publicznych jest dużo bardziej skomplikowanym procesem, a efekty decyzji wpływają na większe grono interesariuszy organizacji, często na całe społeczeństwo kraju czy regionu. Powyższe uzasadnia konieczność podjęcia badań w obszarze procesu podejmowania decyzji w organizacjach publicznych. Wybór rekonstrukcji procesu decyzyjnego do analizy procesu podejmowania decyzji wydał się autorce najlepszy ze względu na stosunkową przejrzystość samej procedury, a także jej wyników, co powinno sprzyjać wyciągnięciu właściwych wniosków. Trudności, jakie mogą obciążać, uzyskiwane za pomocą przedstawionej metody, wyniki związane są z oparciem badania na wywiadach z decydentami, których pamięć o podejmowanych w trakcie procesu decydowania krokach może nie być pełna bądź zdominuje ich chęć przedstawienia procesu decyzyjnego lepiej niż wyglądał w rzeczywistość, aby pokazać się w lepszym świetle. Aby

zniwelować trudności, konieczne jest przeprowadzenie zatem rekonstrukcji procesu podejmowania decyzji z minimum dwoma osobami zaangażowanymi w podjęcie decyzji.

## Bibliografia

1. Bolesta-Kukułka K.: Decyzje menadżerskie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
2. Daft R.L.: Learning the craft of organizational research. „Academy of Management Review”, Vol. 8, 1983, pp. 539-546.
3. D’Aunno T.: Management scholars and public Policy: A bridge too far?. „Academy of Management Journal”, No. 48, 2006, pp. 95-117.
4. Drucker P.F.: What makes an effective executive. „Business Harvard Review”, Vol. 82, No. 6, 2004, pp. 58-63.
5. Frączkiewicz-Wronka A.: Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.): Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną. Śląsk, Katowice 2012.
6. Frączkiewicz-Wronka A., Dyaczyńska K., Szymaniec K.: Wpływ i znaczenie interesariuszy jednostki ochrony zdrowia na proces podejmowania decyzji menadżerskich, [w:] J. Pyka (red.): Nowoczesność przemysłu i usług: współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług. TNOiK Katowice, Katowice 2010.
7. Hanna R., Daim T.U.: Decision-making in the service sector – comparison of information technology acquisition between private and public institutes. „International Journal of Innovation and Technology Management”, Vol. 4, No. 1, 2007, pp. 41-58.
8. Nutt P.C.: Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. „Journal of Public Administration Research and Theory”, No. 16, 2005, pp. 289-318.
9. Nutt P.: Public Public-private differences and the assessment of alternatives for decision making. „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 9(2), 1999, pp. 305-350.
10. Nutt P.: Types of Organizational Decision Processes. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 29, 1984, pp. 414-450.
11. Penc J.: Decyzje w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
12. Rainey H.G., Chun Y.H.: Public and private management compared, [in:] L. Ferlie, E. Lynn, C. Pollitt (ed.): The Oxford handbook of public management, Oxford University Press, Oxford 2005.

13. Rainey H.G.: Understanding and managing public organizations. Jossey-Bass, San Francisco CA 2003.
14. Simon H.A.: Decision making and problem solving, „Interfaces”, Vol. 17, No. 5, 1987, pp. 11-31.
15. Szymaniec K.: Orientacja zasobowa w procesie podejmowania decyzji w publicznych podmiotach leczniczych: wyniki badań empirycznych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 68, 2014, s. 117-128.

### **Abstract**

Modern management is a string of making decisions and providing the conditions for effective implementation. Management is often identified with decision-making, with these decisions reflecting on the organization's success. Due to the importance of decision-making for the success of public organizations, the following article focuses on proposing the research method for the subject in question. The first part of the paper contains theoretical considerations regarding making decisions in public organizations, showing the differences between making decisions in public and private organizations. The second part proposes a research method for decision-making called reconstruction of decision-making developed by P. Nutt. The proposed reconstruction of decision-making is aimed at profiling decision-making processes in organizations, and determining their types on this basis.