

Decyzyjność kapitału ludzkiego organizacji a funkcjonowanie przedsiębiorstwa komunikacyjnego w świetle badań własnych

Dariusz Kłak, Stanisław Gemra



Doktor nauk ekonomicznych
Dariusz Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła
Techniczno-Ekonomiczna im. ks.
B. Markiewicza w Jarosławiu
Instytut Ekonomii i Zarządzania

d-klak@wp.pl



Doc. dr inż. nauk ekonomicznych
Stanisław Gemra

Państwowa Wyższa Szkoła
Techniczno-Ekonomiczna im. ks.
B. Markiewicza w Jarosławiu
Instytut Ekonomii i Zarządzania

stgemra@poczta.onet.pl

Współczesną gospodarkę cechują wielokierunkowe, o znacznej częstotliwości i szybkości zmiany, zachodzące wewnątrz organizacji oraz w ich otoczeniu. Powyższe wymusza prowadzenie permanentnej introspekcji odnośnie charakteru, dynamiki, wpływu na realizację założonych celów organizacji oraz postawę kapitału ludzkiego. Nie mniej istotną rolę odgrywa systematyczny wzrost stopnia złożoności organizacji.

Przedstawione przeobrażenia pociągają za sobą wielorakie skutki, wśród których niezmiernie ważne znaczenie dla zarządzających odgrywa włączenie w stopniu nieporównywalnie większym niż dotychczas czynnika czasu do realizacji wyznaczonych zadań oraz, co wydaje się istotniejsze, racjonalności w zakresie procesów decyzyjnych.

Przedmiotem dociekań niniejszej publikacji uczyniono problematykę decyzyjności kapitału ludzkiego organizacji ucieleśnionego w kadrze kierowniczej, przyjmując za zasadniczy cel badawczy empiryczne zweryfikowanie wpływu podjętych decyzji kierowniczych na praktyczne funkcjonowanie określonych obszarów organizacji świadczącej usługi o charakterze komunikacyjnym. Mając powyższe na uwadze, badaniami empirycznymi objęto Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o., przyjmując za horyzont czasowy lata 2010-2013. Niezbędne dane umożliwiające przeprowadzenie analizy uzyskano przy wykorzystaniu metody ankietowej oraz wywiadu bezpośredniego z kierownictwem najwyższego szczebla.

Celem przybliżenia podstawowych zagad-

nień dotyczących decyzyjności, wyniki badań oraz ich omówienie poprzedzono rozważaniami teoretycznymi, skupiając uwagę na istocie, roli oraz typologii decyzji.

Istota i znaczenie podejmowania decyzji kierowniczych w organizacji

Z uwagi na fakt, iż w procesach pracy niemal każdy z nas na co dzień staje przed koniecznością podjęcia mniej bądź bardziej ważnych rozstrzygnięć, problematyka decyzyjności traktowanej jako „*prawo lub możliwość decydowania o czymś*” [13] cieszy się dużym zainteresowaniem, nadając jej fundamentalną rolę w zarządzaniu organizacją. Odpowiednio przeprowadzone procesy decyzyjne umożliwiają rozwiązywanie problemów i sytuacji konfliktowych. Podejmowanie decyzji często traktowane bywa jako „*proces rozwiązywania problemu, w sytuacji istnienia kilku rozwiązań*” [8], przy czym niepomniernie istotny jest wybór jednego z nich.

Powszechnie panuje przekonanie, iż decyzja stanowi podstawową czynność kadry kierowniczej, zaś informacja, będąca tworzywem decyzji, uchodzi za narzędzie pracy każdego menedżera. Decyzja stanowi również istotny czynnik, który prócz zapewnienia realizacji zadań w organizacji, wpływa w ogromnej mierze na kształtowanie skupionego w niej kapitału ludzkiego, który częstokroć utożsamiany bywa z „*... wiedzą – zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników, ich kompetencjami, umiejętnościami...*” [5] i co dość istotne, w odróżnieniu od innych zasobów nie jest własnością przedsiębiorstwa [4].

Określenie pojęcia decyzja nastęrcza wielu trudności przede wszystkim ze względu na wielowymiarowość wspomnianego terminu. Etymologicznie, stanowiące przedmiot analizy pojęcie, wywodzi się od łacińskiego słowa *decisio*, oznaczającego postanowienie, rozstrzygnięcie, uchwałę, rezolucję [15].

W literaturze fachowej funkcjonuje wiele definicji rozmaicie traktujących decyzję, co niewątpliwie wynika z przyjętych przez autorów pewnych założeń, jak również nurtu zainteresowań omawianą tematyką. Poszczególne dziedziny nauki pojęciu decyzji nadają różnorodne interpretacje. Tytułem przykładu cybernetyka decyzję traktuje jako zdarzenie wchodzące do treści tworzącej układ, dając możliwość opisaną poprzez informacje zawarte w układzie i strukturze połączeń. W psychologii z decyzją utożsamiane jest postanowienie stanowiące akt wyboru jednego

z możliwych zachowań. Terminologia prawnicza w zakresie prawa administracyjnego przez decyzję rozumie akt administracyjny powzięty w toku postępowania, rozstrzygający sprawę [zob. 12].

Dokonując kwerendy literatury przedmiotu widać wyraźne korelacje pomiędzy zarządzaniem organizacją i procesami decyzyjnymi. Zarządzanie o znamionach nowoczesności rozpatrywane bywa jako „*...jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji*” [9], bądź jako forma „*...praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji...*” ukierunkowanych na efektywne zużytkowanie „*... posiadanych zasobów... w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy*” [3].

W teorii zarządzania niejednokrotnie podejmowanie decyzji odróżniane jest od dokonywania wyboru i rozwiązywania problemu. Wybór, stanowiąc część wspomnianego procesu, w swej istocie posiada ograniczony zakres działań, zaś rozwiązywanie problemu odnosi się do szerokiego spektrum przedsięwzięć uwarunkowanych wyszukiwaniem i wdrażaniem kierunku działania lub osiągnięcia wyznaczonego celu [por. 6].

Nie sposób jednak, zdaniem autorów publikacji, zgodzić się z powyższym stanowiskiem z uwagi na immanentność wspomnianych elementów. Ponadto, wydaje się za właściwe przyjęcie, iż podejmowanie decyzji następuje wówczas, gdy istnieje świadoma możliwość dokonania wyboru spośród co najmniej dwóch wariantów działania, z zastrzeżeniem, iż istnieje realna możliwość realizacji wybranego rozwiązania. Jednakowoż, należy zwrócić uwagę na pewną, dość istotną parametryzację w obszarze kapitału ludzkiego, występującego w tej konkretnej sytuacji jako najważniejszy podmiot odpowiedzialny za skuteczność decyzyjną, mianowicie wspomnianą wcześniej świadomość, jak również intencjonalność oraz racjonalność procesu decyzyjnego. Istotne jest również, aby ów proces orientować na realizację konkretnego celu.

Trafność podjętej decyzji stanowi implikację dopływu informacji koniecznych w dogłębnym rozeznaniu, wymagającej podjęcia stosownych kroków sytuacji. Zwrócić należy również uwagę na ryzyko, stanowiące nieodzowny element procesu podejmowania decyzji, bowiem gros decyzji, zdaniem znawców tematu, musi opierać się na wiedzy niepełnej ze względu na niedostępność

bądź nadmierną czaso i kapitałochłonność w zakresie zdobycia informacji [zob. 10]. Niebagatelne znaczenie odgrywają również warunki, w jakich podejmowana jest decyzja [szerzej 2] oraz sposób podejścia decydenta do poszczególnych faz procesu decyzyjnego, obejmujących kolejno rozpoznawanie, projektowanie oraz wybór [14].

W zakresie racjonalności decyzji wyróżnić można dwie kategorie, metodologiczną oraz rzeczową. Pierwsza z nich dotyczy wyboru dokonywanego w oparciu o swoiste kanony podejmowania decyzji, biorącego za punkt wyjścia posiadane informacje. Ramy określające omawianą racjonalność tworzą charakterystyczne zmienne, do których należą rozmiar i jakość informacji, orientacja w zakresie prawideł, procedur i sposobów podejmowania decyzji wraz z poziomem motywacji oraz aktualny stan, w którym znajduje się decydent. Za metodologicznie racjonalną można uznać decyzję podjętą w oparciu o przyjęte wymogi, w dobrej wierze, przy użyciu dostępnych informacji. Należy podkreślić, iż wskazana racjonalność może być przedmiotem oceny w dowolnym momencie procesu decyzyjnego, skupiając się w rzeczywistości na postępowaniu decydenta a nie efekcie decyzji [11], który może być zgoła odmienny od zakładanego.

Druga kategoria racjonalności, określana mianem rzeczowej, sprowadza się do wyboru sposobu działania przynoszącego osiągnięcie wyznaczonego celu. Wspomniany rodzaj racjonalności determinowany jest racjonalnością metodologiczną, funkcjonowaniem otoczenia, ponadto przewidywalnością zmian i minimalizowaniem związanych z nimi różnorodnych postaci ryzyka. Badanie racjonalności rzeczowej przeprowadzane jest po zrealizowaniu konkretnej decyzji poprzez analizę komparatywną jej wyniku z określonymi celami, stanowiącymi przedmiot założeń decydenta.

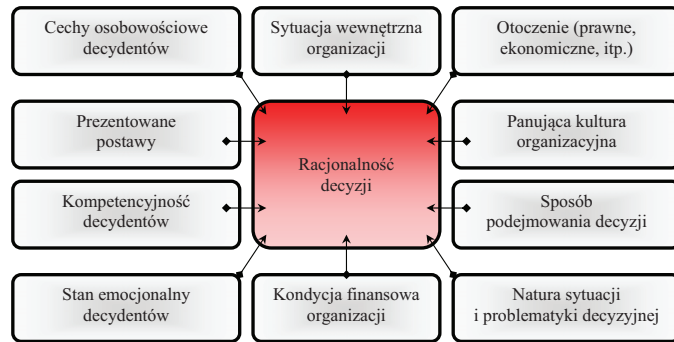
Racjonalność, zarówno metodologiczna jak i rzeczowa, uwarunkowana jest licznymi czynnikami. Część z nich *stricte* odnosi się do decydenta, odgrywającego ważną rolę w rozwiązywaniu konkretnego problemu. Występują również czynniki niezależne od wspomnianego podmiotu decyzyjnego, związane przede wszystkim z niestałością otoczenia organizacyjnego. Prócz wskazanych powyżej elementów wpływających w istotnej mierze na skuteczność procesów decyzyjnych, wskazać należy również cechy osobowościowe kapitału ludzkiego, przekonanie o odpowiedzialności, umiejętność kooperacji czy choćby warunki panujące wewnątrz organizacji. Na rysunku 1 zaprezentowano kompilację czynników wpływających w zasadniczy sposób na racjonalność podejmowanych decyzji.

Typologia decyzji kierowniczych

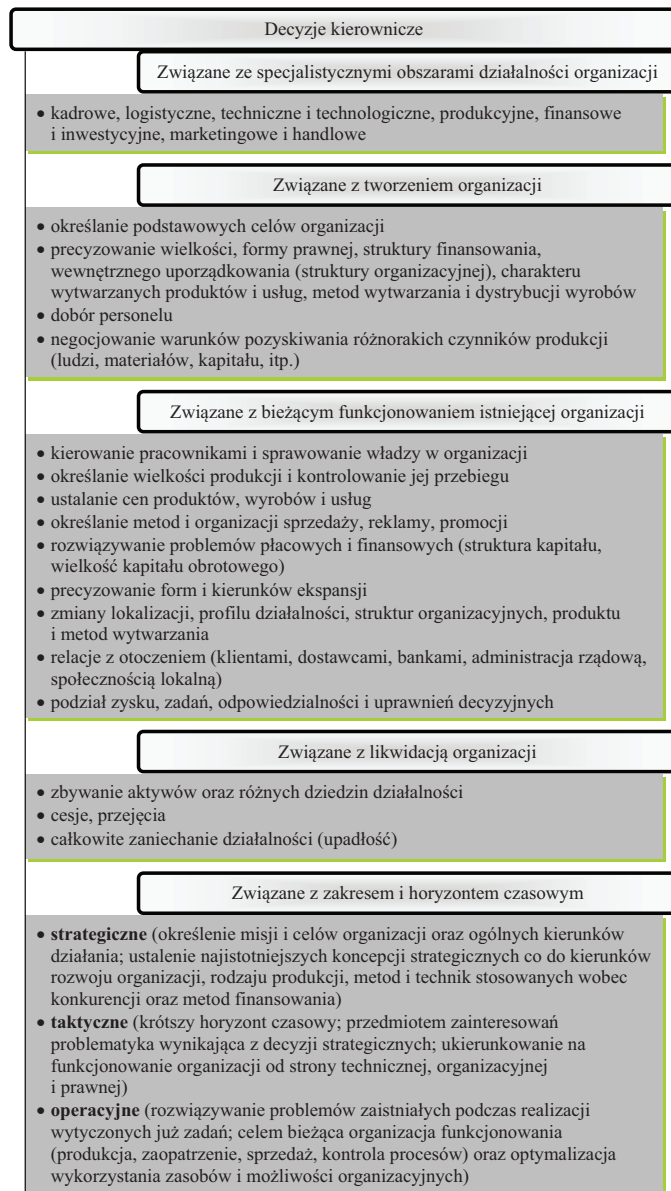
Dywagując nad funkcjami decyzji, częstokroć stajemy przed pytaniami: Czemu podejmowana decyzja ma służyć? Do realizacji jakich istotnych zadań z punktu widzenia organizacji winna przyczyniać się?

Odpowiedzi na postawione pytania wbrew

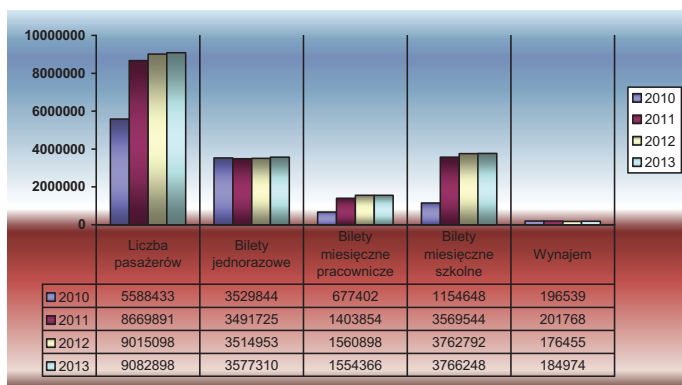
pozorom nie są łatwe, bowiem należy wziąć pod uwagę sytuację konkretnej organizacji z uwzględnieniem posiadanego kapitału ludzkiego, zwracając baczną uwagę na rozwiązanie zaistniałego problemu. Niemniej, można wskazać specyficzne elementy składające się na konstrukcję decyzji, odzwierciedlone w treści i strukturze rozwiązywanego problemu,



1. Uwarunkowania racjonalności decyzji

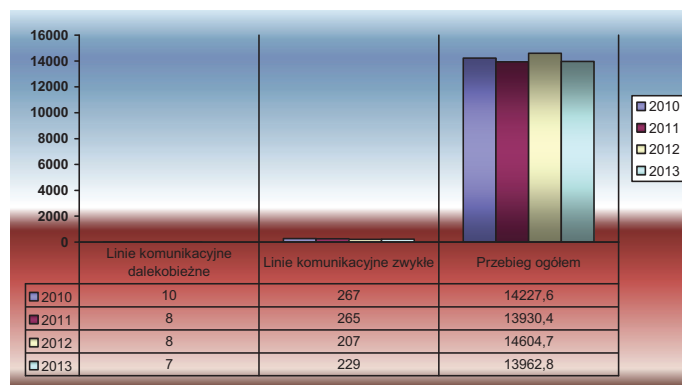


2. Decyzje kierownicze - typologia



3. Liczba przewiezionych pasażerów taborem autobusowym w PKS w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2010-2013

Źródło: opracowanie własne



4. Liczba linii komunikacyjnych w PKS w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2010-2013

Źródło: opracowanie własne

funkcjach decyzji oraz jej zakresie [1].

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele odmiennych rodzajów decyzji. Wybrane, częstokroć spotykane typy decyzji przedstawia rysunek 2.

Odnośnie zakresu decyzji, ujmowany on bywa w kilku kategoriach uwzględniających czas trwania realizacji dokonanego wyboru, zasoby uczestniczące w jego urzeczywistnieniu oraz stopień doniosłości, rozmiar i przedział czasowy w odniesieniu do następstw decyzji.

Wpływ decyzji kierowniczych na funkcjonowanie Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. - wyniki badań własnych

Celem ukazania trafności i racjonalności w zakresie podejmowania decyzji kierowniczych w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o., przeprowadzono badania własne, które objęły lata 2010 – 2013.

Podstawową formę działalności poddanej analizie spółki powstałej w 2001 roku, stanowi przewóz osób w komunikacji urzędowego rozkładu jazdy autobusów, realizowanego w oparciu o opublikowany rozkład jazdy.

Na wstępie badaniem objęto procesy decyzyjne ukierunkowane na innowacyjność.

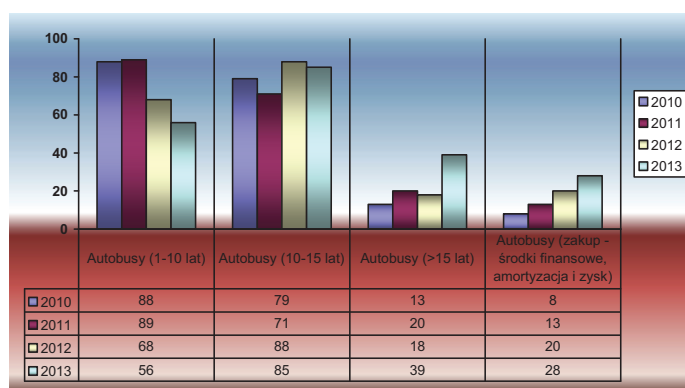
Wykazano, iż w roku 2010 wprowadzono istotne *novum* w postaci biletu elektronicznego (zblizeniowej karty chipowej - M karty), wystawianej na konkretną osobę i określony czas. Każdy z pasażerów może stać się posiadaczem owej karty po złożeniu stosownego wniosku. M karta, prócz możliwości skorzystania z usług transportowych, dostarcza przewoźnikowi wielu cennych informacji, bowiem każdy przejazd odnotowywany jest w systemie, przypisywany do konkretnego węzła, po czym uwzględniany w statystykach działu finansowo-ekonomicznego. Dzięki podjętej przez kadrę kierowniczą wspomnianej decyzji, wprowadzony system również obecnie stanowi ogromną pomoc odnośnie sprawdzania liczby pasażerów oraz posiadanych przez nich rodzajów biletów. Przytoczone rozwiązanie świetnie sprawdza się również w dokonywaniu analizy rentowności poszczególnych kursów, pozwalając jednocześnie na określenie zasadności utrzymywania konkretnych linii komunikacyjnych.

W kolejnym etapie badań dogłębnej analizie poddano wybrane parametry w odniesieniu do zmienności w zakresie dynamiki liczby korzystających z usług spółki pasażerów, jak również liczby linii komunikacyjnych. Dane uzyskane w analizowanym, kilkuletnim okresie, przedstawiono na rysunkach 3 i 4.

Jak ukazuje rysunek 3, w badanym cztero-

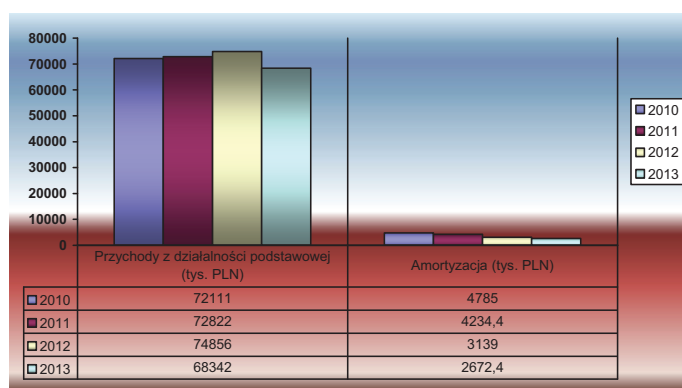
letnim okresie nastąpił systematyczny wzrost przewozu pasażerów sięgający w 2013 roku 62,5 %. Należy nadmienić, iż niebagatelną rolę odegrała promocja podjęta przez kadrę kierowniczą, ukierunkowana na obniżenie cen biletów poprzez wprowadzenie stref przejazdów. Odnośnie komunikacji regularnej we wszystkich kategoriach (z biletami jednorazowymi, miesięcznymi pracowniczymi oraz miesięcznymi szkolnymi) nastąpiło podwyższenie wskaźnika liczby pasażerów odpowiednio o 1,34 %, 12,94 % oraz aż 226,18 %. Biorąc pod uwagę zmienną w zakresie linii komunikacyjnych (rys. 4), w analizowanym okresie odnotowano spadki: o 30 % w przypadku połączeń dalekobieżnych oraz 14,23 % zwykłych. Powyższe niewątpliwie wynika z faktu rosnącej konkurencji oraz wzrostu liczby samochodów osobowych.

W kolejnych etapach badań koncyptowaniu poddano strukturę taboru autobusowego PKS w Bydgoszczy Sp. z o.o., przy uwzględnieniu przedziałów wiekowych oraz liczby nabytych autobusów, przyjmując w ostatnim przypadku za kryterium środki finansowe, amortyzację oraz wypracowany zysk. Analizą objęto ponadto sferę finansową spółki, mając na względzie osiągnięte w analizowanym okresie przychody z działalności własnej oraz amortyzację. Zaobserwowane rezultaty dociekań zaprezentowano na rysun-



5. Struktura taboru autobusowego w PKS w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2010-2013

Źródło: opracowanie własne



6. Sytuacja finansowa (wybrane parametry) PKS w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2010-2013

Źródło: opracowanie własne

kach 5 i 6.

Należy stwierdzić, iż decyzje operacyjne Zarządu spółki cechuje trafność nie tylko w sferze marketingowej, odzwierciedlonej w poszerzaniu rynku usług transportowych, skutkującym zwiększeniem liczby pasażerów. Również w innych obszarach działalności podjęte decyzje odnośnie chociażby inwestycji w środki trwałe czy szkoleń pracowników w istotnej mierze wpłynęły na poprawę konkurencyjności firmy

Powyższe w relewantny sposób wpływa na sytuację ekonomiczno-finansową, zobrażowaną danymi zamieszczonymi na rysunku 5, gdzie odnośnie dynamiki liczebności autobusów na przestrzeni czterech lat dostrzeżono konsekwentne rozszerzenie taboru (wzrost o 250 % zestawiając rok 2010 i 2013) o 69 nowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny oraz lodówkę. Przytoczone dane pozwalają stwierdzić, iż realizowany plan inwestycyjny osadza się na trafnych decyzjach technicznych i technologicznych. Biorąc pod uwagę osiągnięte przychody z działalności podstawowej oraz amortyzację (rys. 6.), w okresie badawczym wyniosły one łącznie 302961,8, co należy uznać za zadowalający wynik.

Z uwagi na dużą konkurencję na rynku transportowym, przedsiębiorstwo stosowało elastyczne ceny biletów, co wpłynęło na spadek przychodów z działalności podstawowej (w odniesieniu do lat poprzednich).

Podsumowanie

Na kanwie zaprezentowanych pokrótce rozważań teoretycznych należy stwierdzić, iż decyzje kapitału ludzkiego należą do nieodłącznych elementów zarządzania w każdej

organizacji, wpływając w nieodzowny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niewątpliwym potwierdzeniem powyższej tezy wydają się wyniki przeprowadzonych badań własnych w zakresie wybranych obszarów działalności PKS w Bydgoszczy Sp. z o.o.. Uczynione przedmiotem badań przedsiębiorstwo, poprzez trafne decyzje bardzo dobrze prosperuje na niezwykle konkurencyjnym rynku, czego najlepszym dowodem jest ponad 60 % wzrost pasażerów w badanym okresie. Efektywne decyzje stanowią zasadniczy fundament rozwiązywania ważnych problemów występujących w przedsiębiorstwie.

W każdym przypadku za niezbędny element decyzyjności uchodzi analiza możliwych wariantów, uzupełnieniem której jest gruntowne porównanie korzyści i kosztów osiągnięcia decyzyjnego celu. Podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje tworzą wielopłaszczyznową siatkę zadań, wpływającą na realizację zamierzonych efektów, poprzez podejmowanie wielorakich działań nastawionych na organizowanie, ukierunkowywanie oraz stymulowanie zaangażowanego w procesy pracy kapitału ludzkiego. ◀

Materiały źródłowe

- [1] Bolesta-Kukułka K. Decyzje menedżerskie. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.
- [2] Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
- [3] Haber L. H. Management. Zarys zarządzania małą firmą. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- [4] Kłak D. Organizational dimension of management of human capital selection process. W: Pragmata Tes Oikonomias - VIII. Zeszyty Naukowe Instytutu Zarzą-

dzenia i Marketingu Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2014.

- [5] Kłak B., Kłak D. Kapitał intelektualny w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa. W: Galata S. (red.) Uwarunkowania strategii zarządzania nowoczesnymi organizacjami. Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Jarosławiu, Jarosław 2008.
- [6] Kuc B.R. Zarządzanie doskonałe. Wydawnictwo menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- [7] Malik A. Teoria i praktyka podejmowania decyzji. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2006. [8] Padzik K. Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [9] Penc J. Decyzje w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- [10] Peszko A., Gazda A. Podstawy zarządzania. WSliZ, Rzeszów 2000.
- [11] Romanowska M. Podstawy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2001.
- [12] Siuda W. Elementy prawa dla ekonomistów. Wydawnictwo Scriptum, Poznań 2000.
- [13] Słownik języka polskiego PWN. <http://sjp.pwn.pl>, 11.08.2014.
- [14] Targalski J. Podejmowanie decyzji. W: Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.) Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1986.
- [15] Wajda A. Organizacja i zarządzanie. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003.

REKLAMA



- Budowa stacji transformatorowych
- Budowa sieci i instalacji SN i nn
- Prace pomiarowo-kontrolne
- Uliczna sygnalizacja świetlna
- Prefabrykacja rozdzielnic
- Technologia lotniskowa

Siedziba Firmy:
ul. Gorkiego 95/2
92-517 Łódź

Adres Korespondencyjny:
ul. Niciarniana 47
92-320 Łódź

tel: 42 672 44 91; 42 672 44 92
fax: 42 672 44 36
biuro@elinstal.eu
www.elinstal.eu