

# Nauka administracji

## 20 IV

Proces decyzyjny w administracji (1)

**Decyzja** jest to postanowienie będące wynikiem dokonania wyboru.

Jest to akt wyboru pomiędzy różnymi rozwiązaniami.

W administracji publicznej należy ją traktować jako akt woli, którego celem jest organizowanie życia społecznego

# Proces decyzyjny w administracji (1a)

*Każda decyzja jest wyrzeczeniem się tego, co nie zostało wybrane (Władysław Tatarkiewicz, filozof)*

*Decyzję kierownik musi podjąć wówczas, gdy posiadane przez niego informacje są niekompletne i kierunek działania nie nasuwa się sam (Arthur Radford, admirał amerykański)*

W nauce administracji – w ślad za TOZ – jest przyjęte, że **istota decyzji** polega na wyborze:

- 1) celów działania;
- 2) jednego ze sposobów działania.

Decydowanie jest to 1 z rodzajów zachowania się człowieka.

Decyzją jest tylko taki wybór dokonany przez człowieka, który dotyczy przyszłych działań, czyli jego skutkiem jest podjęcie określonego działania {w tym rozumieniu decyzją nie jest wybór estetyczny, jeśli nie ma żadnych skutków w działaniu}.

# Proces decyzyjny w administracji (1b)

Istota decyzji (postanowienia, rozstrzygnięcia), czyli wyboru rozwiązania jakiegoś problemu jest przedstawiana w 2 kategoriach:

- 1) Kategoria rezultatowa – akt wyboru celu lub sposobu działania pożądanym z punktu widzenia systemu, w ramach którego wybór jest dokonywany, przy czym aktowi wyboru albo są stawiane, albo nie są stawiane określone wymagania. W konsekwencji do decyzji są zaliczane wyłącznie te akty wyboru, które opierają się na zracjonalizowanych w pewien sposób kryteriach, tj. akty wyboru nielosowe lub dokonywane tylko spośród dostępnych dla podejmującego celów lub sposobów działania.
- 2) Kategoria czynnościowa – decyzja jest szczególnego rodzaju aktywnością ludzi, wyrażającą się w poszukiwaniu takich rozwiązań pojawiających się problemów, które mogą zapewnić realizację zamierzonych celów systemu. Ich efektem ma być rozwiązanie pojawiających się na tle realizacji zadań systemu problemów decyzyjnych.

# Proces decyzyjny w administracji (1c)

Z punktu widzenia **teorii decyzji** uwzględnianej w nauce administracji, specyfika administracji publicznej polega na tym, że jest ona elementem (podsystemem) systemu społeczno-politycznego w państwie. **Administracja stanowi część aparatu państwowego. Jest ona wyposażona w imperium** [administracja publiczna działając w imieniu państwa, może korzystać z przymusu państwowego i dysponować władztwem administracyjnym], co nie jest cechą innych organizacji, w tym np. organizacji gospodarczych. Organizacje gospodarcze są producentami różnych dóbr (towarów, usług), które są przedmiotem obrotu rynkowego, a ich zasadniczym celem jest osiągnięcie zysku. Misją administracji publicznej jest natomiast przede wszystkim dostarczanie świadczeń, które nie są zbywane na rynku, dlatego świadczeń administracji nie da się „urynkować” i nie mogą być przedmiotem operacji rynkowych. Trudno np. wyrazić wartość rynkową osobistego poczucia bezpieczeństwa, które powinna zapewnić administracja publiczna. Z konstytucyjnego nakazu działania państwa na podstawie prawa wynika, że administracja (w szczególności samorządowa) może prowadzić działalność gospodarczą tylko wtedy, gdy zezwala na to przepis prawa.

## Proces decyzyjny w administracji (1d)

Teorie decyzyjne mogą być formułowane z uwzględnieniem różnych punktów widzenia. W praktyce możliwe są 2 warianty. I wariant zakłada przyjęcie jako podstawy **matematycznej logiki decyzyjnej**, II wariant natomiast zakłada przyjęcie **metody zachowań**. Przy analizie procesu decyzyjnego w administracji publicznej wykorzystywana jest metoda zachowań. Przyczyną tego jest niewystarczająca baza informacyjna.

Teoria decyzji, przydatna dla wyjaśniania procesów decyzyjnych w administracji publicznej, powinna uwzględniać szczególne okoliczności, w jakich działa organizacja „administracja publiczna”. Są one następujące:

- 1) Szczególne cechy personelu podejmującego decyzje: rekrutacja, wykształcenie, motywacja, dyscyplina, oraz wewnętrzne i zewnętrzne kontakty;
- 2) Organizacyjne ramy, w których umiejscowiony jest decydent;
- 3) Wpływ otoczenia społeczno-politycznego na decydenta.

## Proces decyzyjny w administracji (1e)

Ze sformułowanych w poprzednich obrazach tez nie można jednak wysuwać wniosków, że istnieje zupełna odmiennność pomiędzy teorią decyzji formułowanych dla potrzeb administracji publicznej od teorii sformułowanych dla potrzeb zarządzania organizacjami gospodarczymi. Wiele ustaleń z zakresu TOZ można wykorzystać w ramach nauki administracji, ale pomimo aktualnych przekształceń administracji publicznej mało jest prawdopodobne przyjęcie w administracji publicznej logiki decyzyjnej charakterystycznej dla administracji prywatnej, a w szczególności przyjęcie jako podstawy matematycznej logiki decyzyjnej.

Administracja publiczna jako system jest powołana do działalności decyzyjnej, czyli efektem jej działalności są podjęte rozstrzygnięcia (wybory) odnoszące się zarówno do sfery wewnętrznej, jak i sfery zewnętrznej administracji.

Zainteresowania nauki administracji koncentrują się wokół decyzji rozumianej jako efekt działalności administracji.

W takim rozumieniu **decyzje** podejmowane przez administrację jako system są **rezultatem przetwarzania informacji**.

## Proces decyzyjny w administracji (1f)

Z punktu widzenia procesu decyzyjnego **cele administracji mają charakter zewnętrzny**. Polegają one na zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego, odpowiedniego poziomu oświaty, ochrony zdrowia, budowy i konserwacji dróg publicznych czy zaopatrzenia w wodę. Administracja publiczna podejmując decyzje powinna uwzględnić istniejące możliwości wytwarzania „dóbr”, a także rozstrzygnąć gdzie i kiedy mogą być one „wytworzone”, jakiej będą jakości i jakie będą ich koszty.

**Decyzja jest więc aktem wyboru pomiędzy różnymi wariantami**. Dlatego decyzja stanowi istotny instrument sterowania procesami społeczno-gospodarczymi. Należy ją traktować jako akt woli organu administracji publicznej, którego celem jest organizowanie życia społecznego. Decyzja jest więc wynikiem określonego procesu, który powinien służyć dokonaniu najbardziej trafnego (z punktu widzenia interesu publicznego) wyboru.

Decyzja może zezwalać, nakazywać lub tolerować określone zachowania, jednak zawsze stanowi **akt wyboru** między co najmniej **dwoma wariantami**.

Proces decyzyjny w administracji (2)

**Decyzja** jest wynikiem procesu, który powinien służyć dokonaniu optymalnego wyboru.

Decyzja może zezwalać na określone zachowanie albo może zakazać określonego zachowania – zawsze jest to jednak akt wyboru

# Proces decyzyjny w administracji (3)

**Decydent** jest to podmiot podejmujący decyzję, a więc podmiot posiadający kompetencję do wyboru określonego rozwiązania.

Pojęcia decydenta nie można utożsamiać tylko z osobą będącą organem monokratycznym, ale może to być również organ kolegialny.

Decyzje w rozumieniu nauki administracji (powiązanej z TOZ) podejmowane są nie tylko przez organy administracji publicznej, ale również przez osoby lub grupy osób wchodzących w skład urzędu, czyli organizacji będącej aparatem pomocniczym organu, np. urzędu gminy, starostwa powiatowego czy ministerstwa.

## Proces decyzyjny w administracji (4)

**Decydent o kompetencjach materialnych** – posiada odpowiednią wiedzę (informacje) do przygotowania decyzji (pracownik urzędu, czyli aparatu pomocniczego organu administracji publicznej)

**Decydent o kompetencjach formalnych** – dokonuje aktu wydania decyzji (organ administracji publicznej)

# Proces decyzyjny w administracji (6)

## **Etapy** procesu decyzyjnego w administracji:

- Określenie procesu decyzyjnego, a więc delimitacja [określenie granic] przedmiotu, którego decyzja ma dotyczyć, oraz kręgu podmiotów, w których interesy lub wartości decyzja ingeruje; czyli określenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego projektowanej decyzji.
- Określenie celów, które poprzez podjęcie decyzji mają być osiągnięte oraz określenie obszarów konfliktowych (np. uznanie za zabytek powoduje ograniczenie praw właściciela obiektu).

# Proces decyzyjny w administracji (7)

## Uwarunkowania decyzyjne:

- **Polityczne** – decyzje podejmowane w ramach administracji publicznej, szczególnie na szczeblu centralnym, są ściśle związane z systemem społeczno-politycznym; często stanowią przyczynę powstawania konfliktów podczas przygotowywania i po wydaniu decyzji.
- **Psychologiczne** – na kształt decyzji wpływają mechanizmy i prawa rządzące psychiką oraz zachowaniami człowieka.
- **Techniczne** – na podejmowanie decyzji wpływają urządzenia techniczne, którymi dysponuje decydent materialny, gdyż wpływają one stosowane metody optymalizacji decyzji.

# **Konflikty decyzyjne** w administracji:

- ❖ Konflikty indywidualne
- ❖ Konflikty międzypersonalne
- ❖ Konflikty  
wewnątrzorganizacyjne

## Konflikty decyzyjne w administracji (2)

**Konflikty indywidualne** dotyczą 1 osoby. Jest to sytuacja, w której jednostka dokonuje wyboru między różnymi interesami (wartościami), np. przy projektowaniu nowej trasy komunikacyjnej rozważanie sytuacji, w których jeden wariant oznacza znaczne skrócenie trasy, ale kosztem odcięcia rolników od ich obszaru upraw, a drugi wariant jest to zachowanie bezpośredniego dostępu do obszaru upraw, ale kosztem wydłużenia przebiegu trasy)

## Konflikty decyzyjne w administracji (3)

**Konflikty międzypersonalne** występują w ramach jednej komórki organizacyjnej urzędu, np. konflikty o charakterze pozytywnym, gdy dwie osoby dążą do uzyskania uprawnień do rozwiązywania określonej kategorii spraw lub konflikty o charakterze negatywnym, gdy poszczególne osoby dążą do niepowierzenia im kategorii określonych spraw. Zdolność organizacji (urzędu) do osiągnięcia celów zewnętrznych jest w znacznym stopniu uzależniona od sprawnego rozwiązywania konfliktów międzypersonalnych.

Konflikty decyzyjne w administracji (4)

## **Konflikty wewnątrzorganizacyjne**

występują między 2 lub więcej komórkami organizacyjnymi urzędu, które mają sprzeczne interesy, np. przy podziale środków budżetowych na poszczególne sfery administrowania gminą.

## Konflikty decyzyjne w administracji (5)

Pierwszym krokiem w kierunku rozwiązania konfliktu jest jego **ujawnienie**.

W praktyce występuje jednak tendencja do ukrywania konfliktów.

Istnieją różne metody rozwiązywania konfliktów decyzyjnych. Są to:

- Wyłączenie podmiotu pozostającego w konflikcie (zwolnienie, przeniesienie na inne stanowisko);
- Kompromis;
- Kooperacja.