

## **Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy**



### **Sztuka podejmowania decyzji**

Bartek Majewski

**Uniwersytet w Białymstoku**  
10 czerwca 2010 r.

Organizatorzy



Partner strategiczny

**NBP**  
Narodowy Bank Polski

EKONOMICZNY UNIWERSYTET DZIECIĘCY

[WWW.UNIWERSYTET-DZIECIECY.PL](http://WWW.UNIWERSYTET-DZIECIECY.PL)



**Podejmowanie decyzji**  
**Bartosz Majewski**

## Co to jest decyzja?



## Co to jest sytuacja decyzyjna?

- **Jest to sytuacja, kiedy następuje odchylenie stanu istniejącego od stanu pożądanego.**
- Rozwiązanie problemu decyzyjnego polega na odpowiedzeniu na pytanie: jak należy postąpić, by zniwelować różnicę między między stanem istniejącym a stanem pożądanym

Co to jest podejmowanie decyzji?

Podejmowanie decyzji

**Jest to akt świadomego  
wyboru jednego z  
rozpoznanych i dostępnych  
wariantów czegoś co jest  
przedmiotem wyboru.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Rozpoznanie wariantów

- **Należy przewidzieć skutki realizacji każdego z nich.**
- **Należy określić prawdopodobieństwo zaistnienia tych skutków.**
- **Należy przewidzieć stopień pożądania tych skutków.**

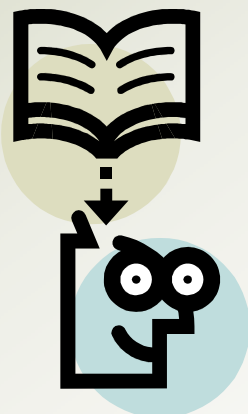
[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Dostępność wariantów

**Oznacza ona, że mogą być rozpatrywane tylko, te warianty, które są dostępne w danej sytuacji.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

Co trzeba zrobić, żeby podjąć dobrą decyzję?



Fazy procesu decyzyjnego

- **Faza rozpoznania.**
- **Faza projektowania.**
- **Faza wyboru.**

## Faza rozpoznania

### Jaki jest problem decyzyjny?

Należy uzyskać następujące informacje:

- gdzie powstał problem,
- na czym polega niezgodność między stanem istniejącym a stanem pożądanym,
- kiedy powstał problem decyzyjny,
- jakie były przyczyny powstania problemu decyzyjnego,
- jakie są ograniczenia w rozwiązaniu problemu decyzyjnego.

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Faza projektowania

Jakie są możliwe warianty rozwiązania problemu decyzyjnego?

Jakie są kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy rozwiązywaniu problemu decyzyjnego?

Przykładowe kryteria oceny:

- ekonomiczność,
- łatwość realizacji,
- legalność,
- ograniczone ryzyko,
- szybkość,
- funkcjonalność.

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Faza wyboru

**Jaki wariant rozwiązania problemu decyzyjnego jest najlepszy ?**

- 1. Dokonanie oceny każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętych kryteriów,**
- 2. Porównanie ze sobą wariantów rozwiązań.**
- 3. Wybór wariantu najlepszego.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Co znaczy, że decyzja jest dobra?



## Racjonalność w podejmowania decyzji

**To taki wybór działania, który dokonany został w dobrej wierze, na podstawie dostępnych dla decydującego informacji i zgodnie z zasadami podejmowania decyzji.**

**Polega na wyborze takiego wariantu, którego realizacja doprowadza do osiągnięcia zamierzonego celu.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Bariery racjonalności podejmowania decyzji

- **Bariera informacyjna.**
- **Bariera zasobowa.**
- **Bariera kompetencyjna.**
- **Bariera społeczna.**
- **Bariera organizacyjna.**
- **Bariera biurokratyczna.**
- **Bariera konkurencyjna.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)



## Zalety i wady jednoosobowego podejmowania decyzji

Zalety	Wady
1. <b>Stosunkowo duża szybkość podejmowania decyzji.</b>	1. <b>Podejmowanie decyzji w oparciu o ograniczoną ilość informacji.</b>
2. <b>Jednoznaczna odpowiedzialność decydenta za podjętą decyzję.</b>	2. <b>Rozważanie małej liczby wariantów rozwiązania danego problemu decyzyjnego.</b>
	3. <b>Nieakceptowanie decyzji przez podwładnych.</b>

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Zalety podejmowania decyzji grupowych

- **Posiadanie dużej ilości informacji.**
- **Wygenerowanie większej liczby wariantów rozwiązań problemu decyzyjnego.**
- **Dobre rozpoznanie problemu decyzyjnego i jego wariantów.**
- **Wybór dobrego rozwiązania.**
- **Duży stopień akceptacji wybranego wariantu.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Wady podejmowania decyzji grupowych

- **Wysoka czasochłonność.**
- **Wysokie nakłady.**
- **Wypracowywanie kompromisów.**
- **Przyjęcie strategii dyrektora.**
- **Przyjęcie strategii zwykłej większości.**
- **Wystąpienie zjawiska myślenia grupowego.**
- **Wystąpienie zjawiska przesunięcia ryzyka w grupie.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Myślenie grupowe.

**Powstaje ono w sytuacji, gdy dążenie grupy do porozumienia i jedności przeważa nad dążeniem do wybrania najlepszego rozwiązania.**

**Pod wpływem takiego myślenia grupa może podjąć decyzję, która ma na celu uniknięcie sytuacji konfliktowej.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Zjawisko przesunięcia ryzyka w grupie

**Grupa podejmuje bardziej ryzykowne decyzje niż podjęłyby poszczególne osoby wchodzące w skład grupy.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Burza mózgów

**Procedura:**

**Etap I: Sformułowanie problemu.**

**Etap II: Powołanie zespołu dyskutantów.**

**Etap III: Wytwarzanie pomysłów rozwiązań problemów – I Sesja.**

**Etap IV: Ocena pomysłów – II Sesja.**

**Etap V: Wybór rozwiązania.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Zespół dyskutantów

- **Zespół dyskutantów powinien składać się z kilkunastu osób ( do 15 osób ).**
- **Specjaliści z danej dziedziny powinni stanowić 40 - 70% składu zespołu.**
- **Specjaliści z dziedzin pokrewnych powinni stanowić 20 - 50 % składu zespołu.**
- **Członkowie charakteryzujący się szeroką wiedzą powinni stanowić 10 - 30% składu zespołu.**
- **Członkowie zespołu powinni być równi sobie rangą.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Zasady obowiązujące podczas pierwszej Sesji

- **Zgłaszane pomysły nie mogą podlegać ocenie.**
- **Pomysły są wspólną własnością uczestników sesji.**
- **Zgłaszane pomysły mogą być modyfikowane i doskonalone.**
- **Uczestnicy zgłaszają pomysły w sposób zwięzły.**
- **Podczas każdego wystąpienia uczestnik zgłasza tylko jeden pomysł.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

W wyniku dokonanej oceny sporządza się trzy listy:

- **Pomysły nadające się do natychmiastowego zastosowania, bez istotnych nakładów.**
- **Pomysły nadające się do zastosowania po pewnym czasie, wymagające nakładów.**
- **Pomysły niemożliwe do wykorzystania w danej chwili.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)

## Dyskusja 66

**Polega na tym, że tworzy się kilka zespołów kilkusobowych.**

**Zalety:**

- **można uzyskać szerszy wachlarz rozwiązań,**
- **można uzyskać więcej rozwiązań ponieważ występuje konkurencja między zespołami.**

[www.uniwersytet-dzieciecy.pl](http://www.uniwersytet-dzieciecy.pl)