

# Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



Sztuka podejmowania decyzji

Emilia Kijanka

Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach

30 maja 2012 r.

Organizatorzy



Partner strategiczny

**NBP**  
Narodowy Bank Polski

EKONOMICZNY UNIwersYTET DZIECIĘCY

[WWW.UNIwersYTET-DZIECIĘCY.PL](http://WWW.UNIwersYTET-DZIECIĘCY.PL)

*Każdego dnia możesz zrobić coś, aby zbliżyć się do swojego marzenia lub możesz nie robić niczego. W każdym przypadku podejmujesz decyzję.*



Nikodem Marszałek

## Osiołkowi w żłoby dano... – czyli dlaczego podejmowanie decyzji jest sztuką?



## Decyzja

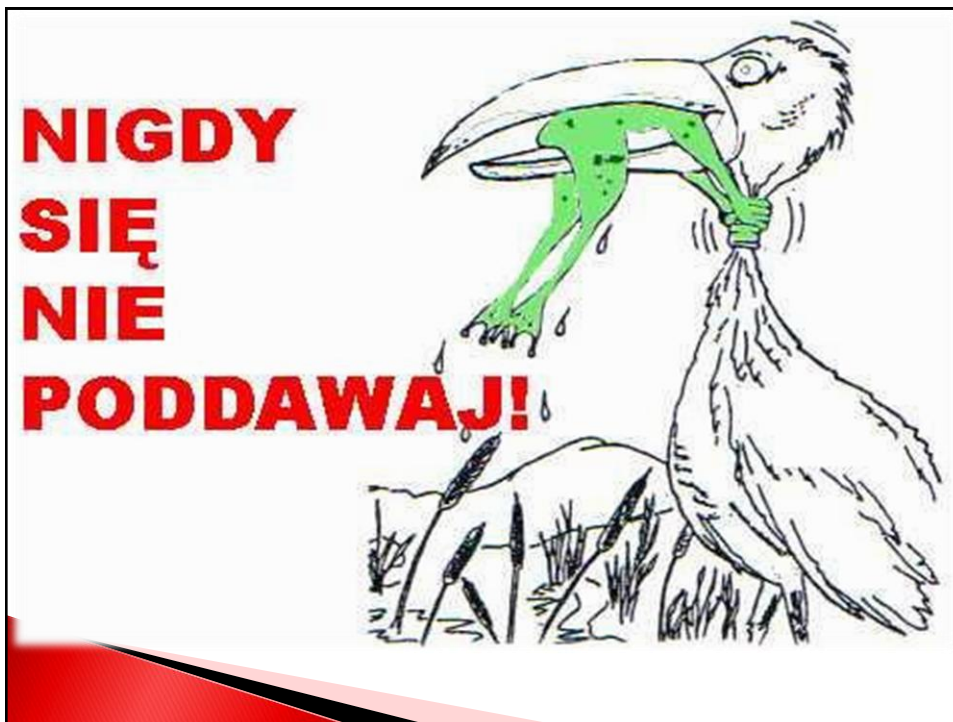
- ▶ Rozstrzygnięcie będące wynikiem świadomego dokonania wyboru spośród przynajmniej dwóch różnych wariantów





- Porażka, o ile potrafimy uczyć się na błędach, zbliża nas do sukcesu. Thomas Edison, zanim wynalazł żarówkę, podjął dwa tysiące nieudanych prób jej skonstruowania. Po dokonaniu swojego odkrycia powiedział jednak, że to nie były porażki. "Po prostu znalazłem dwa tysiące sposobów, jak nie wynaleźć żarówki". Jaki z tego płynie wniosek? Oprócz działania potrzebne jest też pozytywne nastawienie, które nie jest wcale budzącym politowaniem stanem "trwania w optymizmie", a skuteczną metodą na walkę z porażkami.





## Rodzaje decyzji

- ▶ **Decyzje strategiczne** – dotyczą zdarzeń w latach przyszłych, stopień pewności osiągnięcia zamierzonego rezultatu jest niski, a poziom ryzyka związany z ich podjęciem wysoki.
- ▶ **Decyzje taktyczne** – dotyczą zdarzeń z najbliższego roku. Mają większą pewność osiągnięcia zamierzonego rezultatu.
- ▶ **Decyzje operacyjne** – dotyczą zjawisk zachodzących w ciągu dnia miesiąca lub kwartału, mają niski poziom ryzyka. Charakteryzują się wysokim stopniem pewności osiągnięcia rezultatu.

## Rodzaje decyzji wg stopnia ryzyka

- ▶ **decyzje podejmowane w warunkach pewności** (możemy bezbłędnie przewidzieć efekty)
- ▶ **decyzje podejmowane w warunkach ryzyka** (można określić zbiór konsekwencji i przyporządkować im pewne prawdopodobieństwo wystąpienia)
- ▶ **decyzje podejmowane w warunkach niepewności** (nie możemy wyliczyć wszystkich konsekwencji ani też określić z jakim prawdopodobieństwem wystąpią)

## Proces decyzyjny

- ▶ Proces podejmowania decyzji (proces decyzyjny) obejmuje wszelkie działania w wyniku, których następuje podjęcie decyzji, tj. rozwiązanie jakiegoś problemu decyzyjnego. Polega on na opracowaniu i analizie pewnego zbioru wariantów rozwiązań (wariantów decyzji) oraz wyborze spośród nich wariantu najlepszego z przyjętego punktu widzenia.



## Fazy procesu decyzyjnego

- ▶ **Faza rozpoznania problemu** – w czym tkwi, na czy polega, kiedy i dlaczego powstał?
- ▶ **Faza projektowania** – jakie są możliwe warianty rozwiązania problemu i jakimi kryteriami należy się kierować przy ich wyborze?
- ▶ **Faza wyboru** – ocena który wariant rozwiązania problemu decyzyjnego jest najlepszy.

## Faza rozpoznania problemu

*To, co sobie uświadamiasz, to też kontrolujesz; to czego sobie nie uświadamiasz, kontroluje ciebie.*

Należy uzyskać następujące informacje:

- ▶ W czym tkwi problem?
- ▶ Dlaczego powstał?
- ▶ Na czym polega niezgodność między stanem, jaki istnieje a stanem, jaki chcemy osiągnąć?
- ▶ Jakie bariery możemy napotkać w trakcie rozwiązywania problemu?

## Faza projektowania

- ▶ Jakie są możliwe warianty rozwiązania problemu decyzyjnego?
- ▶ Jakie są kryteria, powinniśmy zastosować przy wyborze sposobu rozwiązania problemu?

Przykładowe kryteria oceny:

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



## Faza wyboru

- ▶ Który z wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego jest najlepszy i dlaczego?
- ▶ Dokonanie oceny każdego z rozważanych wariantów z punktu widzenia przyjętych kryteriów.
- ▶ Porównanie ze sobą wariantów rozwiązań.
- ▶ Wybór wariantu najlepszego.

**Racjonalność decyzji** – polega na jak najlepszym podjęciu decyzji w określonych warunkach.





## Im większy wybór, tym racjonalniejsza decyzja?

- ▶ Barry Schwarz, psycholog ze Swarthmore College w głośnej przed kilku lat książce „Paradoks wyboru”. postawił obok siebie dwa stoiska ze słójkami pełnymi dżemów. Na jednym było ich 6 rodzajów, na drugim 24. Ten drugi przyciągnął rzecz jasna więcej gapiów, ale ich zainteresowanie wcale nie przełożyło się na większą liczbę transakcji. W rzeczywistości więcej kupili ci, którzy mieli wybrać spośród sześciu. Większy wybór daje nam wprawdzie większą szansę na trafienie w nasze gusta, ale przeważa podświadoma niechęć do porzucania atrakcyjnych alternatyw. Chcemy też mieć – nawet pozorną, jak w tym wypadku – wiarę, że panujemy nad sytuacją i jesteśmy racjonalni.

## Decyzje indywidualne

### zalety

- Krótki czas
- odpowiedzialność
- decydenta za podjętą decyzję.

### wady

- Ograniczona ilość informacji.
- małej liczba wariantów rozwiązania problemu

## Decyzje grupowe

### zalety

- Dobre rozpoznanie problemu decyzyjnego - więcej informacji
- wzrost kreatywności - większa ilość wariantów
- lepsza jakość decyzji

### wady

- czasochłonność
- Niebezpieczeństwo pojawienia się syndromu myślenia grupowego (fałszywa jedność)
- rozmycie odpowiedzialności za decyzje

- ▶ Podejmowanie decyzji jest podstawowym warunkiem rozwiązywania ważnych problemów. Pamiętajmy, że każda decyzja jest umiejscowiona w pewnym kontekście, na który składa się ogromna ilość możliwych opcji. Kiedy pragniemy coś zmienić w naszym życiu lub jesteśmy zmuszeni dokonać wyborów, wtedy właśnie podjęcie decyzji jest najskuteczniejszą metodą zmiany otaczającej nas rzeczywistości.
- ▶ Dróg do osiągnięcia celu jest wiele. Należy otworzyć swój umysł na nowe możliwości i nie upierać się przy danym sposobie działania. Trzeba być elastycznym, zwalczać "rutynę decyzyjną" i wyznaczać nowe trasy. Ludzie sukcesu charakteryzują się właśnie odwagą i umiejętnością podejmowania właściwych postanowień