



Uwarunkowania procesu decyzyjnego

- [Wprowadzenie](#)
- [Przeczytaj](#)
- [Schemat](#)
- [Sprawdź się](#)
- [Dla nauczyciela](#)

Bibliografia:

- Źródło: Rafał Ignasiak, *200 decyzji dziennie*, 14.03.2013 r., dostępny w internecie: blog.ignasiak.pl [dostęp 28.07.2019 r.].
- Źródło: *Operacja kręgosłupa – czy powinnam się na nią zdecydować, czy nie?*, dostępny w internecie: pytania.abczdrowie.pl [dostęp 8.12.2019 r.].
- Źródło: Zygmunt Kruczek, Bartłomiej Walas, *Promocja i informacja w turystyce*, Kraków 2010, s. 199.
- Źródło: Juliusz Słowacki, *Balladyna*, Paryż 1893, s. 39.
- Źródło: Małgorzata Cieź, Kamil Czerwonka, Monika Kowal, *Ryzyko*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*.



Uwarunkowania procesu decyzyjnego

Źródło: domena publiczna.

((Juliusz Słowacki

Balladyna

Jaki wybór trudny!

Starsza jak śniegi – u tej warkocz cudny,

Niby listkami brzoza przyodziana;

Ta z alabastrów – a ta zaś różana –

Ta ma pod rzęsą węgle – ta fijołki –

Ta jako złote na zorzy aniołki,

A ta zaś jako noc biała nad rankiem.

Więc jednej mężem – drugiej być kochankiem;

Więc obie kochać, a jedną zaślubić?

Lecz którą kochać? Którą tylko lubić?...

Źródło: Juliusz Słowacki, *Balladyna*, Paryż 1893, s. 39.

Podejmowanie decyzji nie jest łatwe. Często wybór prowadzi do licznych spekulacji i sprawia, że zachowujemy się jak Kirkor, który w *Balladynie* wypowiada powyższe słowa.

Nieraz w życiu zastanawiasz się, co wybrać, jak w danej sytuacji postąpić. W tej lekcji zapoznasz się ze schematem podejmowania decyzji oraz towarzyszącymi mu uwarunkowaniami.

Twoje cele

- Scharakteryzujesz proces decyzyjny.
- Przeanalizujesz etapy procesu decyzyjnego w praktyce.
- Ocenisz znaczenie uwarunkowań dla procesu decyzyjnego.

Przeczytaj

Termin *decyzja* związany jest z sytuacją problemową, czyli taką, w której osoba lub grupa osób jest zmuszona świadomie wybierać między co najmniej dwoma rozwiązaniami (wariantami rozwiązania problemu). **Decyzja zawsze dotyczy czasu przyszłego.** Człowiek nie decyduje, co będzie np. jadł na kolację dwa tygodnie temu. Wyjątkiem są przepisy prawne obowiązujące wstecz.

Rodzaje decyzji

Rodzaje decyzji

Źródło: Englishsquare.pl sp. z o.o., licencja: CC BY-SA 3.0.

Decyzje indywidualne i grupowe

Najczęściej podejmuje się decyzje indywidualnie lub grupowo. Zalety i wady obu sposobów przedstawia poniższa tabela.

Rodzaj decyzji	Zalety	Wady
Decyzje indywidualne	• szybkość podjęcia • niski koszt • jasna odpowiedzialność	• możliwość myślenia tunelowego • może być problem z przyjęciem ich przez grupę • mały zasób wiedzy i informacji
Decyzje grupowe	• większy zasób informacji i wiedzy • więcej wariantów rozwiązań (możliwy efekt synergii) • łatwiejsze do przyjęcia przez grupę	• wymagają więcej czasu • wysoki koszt • rozmyta odpowiedzialność • duża możliwość korupcji

Informacja w procesie decyzji

Informacja jest treścią wiadomości przekazywanej przez nadawcę do odbiorcy odpowiednim językiem lub kodem. We współczesnej gospodarce uznaje się ją za szczególny rodzaj dobra ekonomicznego. Jest również podstawą komunikacji we współczesnym społeczeństwie.

((Zygmunta Kruczek, Bartłomiej Walas

Promocja i informacja w turystyce

Informacja pogłębia zasób wiedzy odbiorcy, który – jeśli jest **decydentem** – dzięki niej może trafniej podjąć decyzję. W procesie decyzji informacja może dotyczyć zarówno problemu decyzyjnego, jak i procedur stosowanych w procesie.

Źródło: Zygmunt Kruczek, Bartłomiej Walas, *Promocja i informacja w turystyce*, Kraków 2010, s. 199.

Warunki podejmowania decyzji

W **procesie decyzyjnym** często występuje luka informacyjna, czyli niedostatek informacji będący różnicą między pulą informacji posiadanych, a pulą informacji potrzebnych do rozwiązania problemu decyzyjnego, co utrudnia wybór rozwiązania.

Podejmując decyzję, osoba może działać w:

1. warunkach pewności – najczęściej dotyczy to decyzji cyklicznych, często podejmowanych, codziennych. Podejmując je, osoba wie, jakie ma możliwości oraz jakie ograniczenia towarzyszą każdej z opcji.
2. warunkach ryzyka – możliwe jest tylko oszacowanie prawdopodobieństwa potencjalnych korzyści i kosztów związanych z poszczególnymi wariantami wyboru. Ważne są tutaj: umiejętność przewidywania potencjalnych wyników działania i intuicja. Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka powiązane jest z umiarkowanym niebezpieczeństwem dokonania złego wyboru. Nie do końca bowiem wiadomo, jakie skutki przyniesie dana opcja.
3. warunkach niepewności – osoba nie zna wszystkich opcji wyboru, towarzyszących im następstw oraz ryzyka. W takiej sytuacji istnieje duże prawdopodobieństwo dokonania złego wyboru, a przez to konieczności poniesienia niechcianych konsekwencji. Należy więc zebrać jak najwięcej kluczowych informacji oraz podejść racjonalnie do decydowania. Prawidłowy osąd, dotychczasowe doświadczenie oraz intuicja nabierają w takich okolicznościach istotnego znaczenia.

Racjonalność w podejmowaniu decyzji

W procesie podejmowania decyzji racjonalność związana jest z formułowaniem kryteriów, dzięki którym będzie można porównać opcje rozwiązania problemu oraz wybrać najlepszą z nich. Racjonalność ma dwa wymiary: rzeczowy (zajmujący się wynikiem) oraz

metodologiczny (zorientowany na ocenę postępowania). W codziennym podejmowaniu decyzji decydenci najczęściej muszą zmagać się z wieloma ograniczeniami dotyczącymi racjonalności: nieprzeanalizowaniem wszystkich posiadanych informacji i wszystkich możliwości rozwiązania, problemami ze sformułowaniem celu, utrudnioną oceną poszczególnych wariantów, ostatecznym wyborem niekoniecznie najlepszego rozwiązania.

Słownik

decydent

osoba podejmująca decyzję

decyzja

świadomy, nielosowy wybór spośród co najmniej dwóch rozwiązań

informacja

treść wiadomości przekazywana przez nadawcę do odbiorcy odpowiednim językiem lub kodem

koszt alternatywny

inaczej koszt utraconych możliwości; miara wartości niewybranych wariantów rozwiązania

proces decyzyjny

proces myślowy lub sztuczny, według którego realizuje się funkcję podejmowania decyzji; polega na rozpoznaniu i określeniu istoty sytuacji decyzyjnej, wskazaniu możliwości wyboru, określeniu najlepszej z nich i wprowadzeniu jej w życie

Schemat

Polecenie 1

Wzorując się na poniższym schemacie, podejmij decyzję, dokąd pojedziesz w czasie wakacji.

Źródło: Englishsquare.pl sp. z o.o., licencja: CC BY-SA 3.0.

Ćwiczenie 1

Rozważ, czy zgadzasz się z tezą, że każda decyzja może zostać podjęta za pomocą schematu działania przedstawionego powyżej. Uzasadnij swoją odpowiedź.

Sprawdź się

Pokaż ćwiczenia:   

Ćwiczenie 1



Wskaż, jakiego czasu dotyczą podejmowane przez nas decyzje.

Zaznacz odpowiedź najbliższą swojej.

Porównaj swoją odpowiedź

Ćwiczenie 2



Ustaw w kolejności etapy procesu decyzyjnego.

Poszukiwanie wariantów rozwiązań.



Ocena poszczególnych wariantów.



Ocena rozwiązania i wyciągnięcie wniosków na przyszłość.



Poprawne sformułowanie problemu decyzyjnego.



Wybór odpowiedniego rozwiązania.



Wdrożenie rozwiązania w życie.



Ćwiczenie 3



Zdecyduj, które stwierdzenia są prawdziwe, a które fałszywe.

Stwierdzenie	Prawda	Fałsz
Decyzję podejmuje się zawsze w warunkach niepewności.	☐	☐
W procesie decyzyjnym może występować luka deprecyzyjna.	☐	☐
Ze względu na powtarzalność decyzje dzielimy na zaprogramowane i niezaprogramowane.	☐	☐
Krótki czas podejmowania decyzji to zaleta decyzji indywidualnych.	☐	☐
Ocena uzyskanych informacji sprzyja wyborowi złego rozwiązania.	☐	☐

Ćwiczenie 4



Przypisz zalety i wady do odpowiedniego sposobu podejmowania decyzji.

zespołowe podejmowanie decyzji

indywidualne podejmowanie decyzji

myślenie tunelowe

rozmyta odpowiedzialność

więcej wariantów rozwiązań

krótki czas

niski koszt

łatwiejsze do zaakceptowania

Materiał źródłowy do ćwiczeń 5 i 6.

Rafał Ignasiak

“ 200 decyzji dziennie

Kto to taki? My wszyscy! Aż tyle decyzji dziennie dotyczy tylko jednego aspektu naszego życia – jedzenia. Co zjemy? O której? Z kim? Gdzie? Na czym? Te pozornie mało istotne pytania przemykają nam przez głowę, nie pozostawiając często żadnego śladu w świadomości..., a właściwie pozostawiając – jeden czy dwa kilogramy więcej. (...) Okazuje się, że »wystarczy« zapanować nad świadomością jedzenia, żeby osiągnąć bardzo przyzwoite rezultaty.

O co chodzi z tą świadomością? Brian Wansink razem ze swoimi współpracownikami (studentami) przeprowadził wiele eksperymentów obrazujących zmiany zachowania ludzi podczas jedzenia. Testował, jaki wpływ na liczbę zjadanych kalorii ma czas posiłku, wielkość opakowania, otoczenie, nastawienie, a nawet zastawa, na której jemy. Nie jest tajemnicą, że koncerny spożywcze podejmują duży wysiłek, żeby sprzedać nam jak najwięcej jedzenia, m.in. oferując niższe ceny za większe opakowania. Niestety, ta strategia, korzystna ze względu na cenę, ma fatalny wpływ na ilość spożywanego pokarmu. Wansink przeprowadził doświadczenie, podczas którego uczestnicy seansu kinowego dostali darmowy popcorn. Popcorn był nieświeży, a uczestnicy otrzymali go w różnej wielkości opakowaniach. Okazało się, że osoby jedzące z dużego pudełka zjadały średnio o połowę więcej niż osoby z mniejszym pudełkiem. Co ciekawe, były tego kompletnie nieświadome, a kiedy zostały poinformowane o wynikach badania, uważały, że one nie dały się nabrać na ten trik. Nie były głodne, pokarm był stary, a mimo to zjadły więcej.

Podobnie rzecz wygląda, jeśli chodzi o wielkość talerzy. Zmniejszając talerz, możemy wywołać efekt obfitego posiłku (dla tych, którzy chcieliby jeść mniej), a zwiększając, możemy pozytywnie wpłynąć na niejadka, który widzi względnie małą porcję. Prowadzone przez psychologów badania wykazały, że „jedzą” przede wszystkim nasze oczy, które potrafią wprowadzić nasz mózg w błąd. Znanych jest

wiele przykładów złudzeń optycznych (np. złudzenia Zanforlina, Müllera-Lyera, Ponza).

Prowadzą one do tego, że z niskiej i pękatej szklanki wypijamy o 25–30% więcej niż z wąskiej i wysokiej. Innymi słowy, to nie pragnienie ani świadomość podpowiadają nam, ile wypić, ale kształt szklanki. Ma to niestety praktyczne znaczenie, ponieważ korzystając z niewłaściwego szkła, poruszamy się na marginesie nieświadomości (niezauważalna różnica w wielkości spożycia – brak uczucia głodu lub przejedzenia), który pozwala odłożyć w naszym organizmie sporo zbędnych kalorii.

Nasz mózg został zaprojektowany w sposób, który skłania nas do intelektualnego lenistwa, ponieważ jakakolwiek uwaga i rozważanie konsekwencji decyzyjnych wymagają energii. Bezrefleksyjne, spokojne istnienie nie zużywa zasobów energetycznych, przez co jest preferowane przez nasz mózg. (...) Dieta kojarzy nam się zawsze z kontrolą tego, co jemy. Wystarczy jednak skupić się na pracy umysłowej, żeby, mając wybór, bezwiednie sięgnąć po coś słodkiego (czekoladka) zamiast czegoś zdrowego (marchewka). Mamy ograniczone możliwości kontrolowania kilku rzeczy jednocześnie. Jeśli więc rygorystycznie podchodzimy do naszej diety, to spadają znacząco nasze możliwości poznawcze – słabiej radzimy sobie z nauką i rozwiązywaniem zadań. Dzieje się tak, ponieważ praca umysłowa wykorzystuje zasoby, które wcześniej zużywała samokontrola. Co ciekawe, podczas wysiłku umysłowego możemy spalić tyle kalorii, że czekoladka niekoniecznie musi być złym wyborem. Istotne jest to, że jest wyborem nieświadomym i stawianie sobie talerzyka z czekoladkami na biurku, kiedy jesteśmy w trakcie pozbywania się zbędnych kilogramów, jest słabym pomysłem. Wansing z zespołem przeprowadził badania, które wskazują, jak zwiększa się liczba zjedzonych czekoladek w zależności od tego, czy są pod ręką, w szufladzie czy w oddalonej o dwa metry szafce!

Ćwiczenie 5



Wyjaśnij związek pomiędzy mózgiem a codzienną aktywnością w kontekście wielozadaniowości.

Ćwiczenie 6



Wyjaśnij, jaką rolę odgrywa połączenie mózgu i oczu w procesie decyzyjnym związanym z dietą.

Materiał do ćwiczeń 7 i 8.

“ ***Operacja kręgosłupa – czy powinnam się na nią zdecydować, czy nie?*** ”

Dzień dobry. Rok temu dowiedziałam się, że mam przepuklinę międzykręgową. Lekarz skierował mnie na konsultację, lecz postanowiłam na nią nie iść, bojąc się operacji. Dziś kręgosłup boli mnie jeszcze bardziej, nie ma dnia bez ostrego bólu. Coraz częściej drętwieją mi kończyny. Oto treść wyniku badania, które robiłam rok temu: »Dyskopatia z objawem próżniowym L5-S1 z centralną przepukliną krążka międzykręgowego opadającą i centralnie wypuklającą się do kanału kręgowego na głębokość 5-6 mm, nieco uciska worek oponowy. Krążki kręgowe na poziomie L3-L5 bez zmian. Nierówny obrys blaszek granicznych na badanych poziomach. Szerokość kanału kręgowego w wymiarze strzałkowym w granicach normy«. Uważają Państwo, że jest jeszcze sens iść z tym do lekarza, czy lepiej zostawić to, dopóki mogę chodzić? Jakie mogą być tego skutki? Czy może to spowodować śmierć, czy w najgorszym wypadku paraliż?

Źródło: *Operacja kręgosłupa – czy powinnam się na nią zdecydować, czy nie?*, dostępny w internecie: pytania.abcdzrowie.pl [dostęp 8.12.2019 r.].

Ćwiczenie 7



Podaj, w jakich warunkach decyzyjnych osoba prosi internautów o radę.

Ćwiczenie 8



Wskaż, jakich informacji brakuje tej osobie, aby podjąć decyzję w warunkach pewności.

Dla nauczyciela

Autorka: Małgorzata Krzeszowska

Przedmiot: wiedza o społeczeństwie

Temat: Pojedziemy na wycieczkę? – proces podejmowania decyzji

Grupa docelowa: III etap edukacyjny, liceum, technikum, zakres rozszerzony

Podstawa programowa:

Zakres rozszerzony

I. Człowiek w społeczeństwie.

Uczeń:

11) przedstawia zasady i metody kreatywnego rozwiązywania problemów; analizuje uwarunkowania prawidłowego procesu decyzyjnego, wspomagające rozwiązywanie problemów osobistych i grupowych.

Kształtowane kompetencje kluczowe:

- kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji;
- kompetencje cyfrowe, kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się;
- kompetencje obywatelskie;
- kompetencje w zakresie przedsiębiorczości.

Cele operacyjne:

Uczeń:

- scharakteryzuje i przeprowadzi proces decyzyjny;
- zbierze informacje potrzebne do podjęcia decyzji;
- oceni przydatność informacji zebranych podczas procesu decyzyjnego.

Strategie nauczania:

- kognitywizm.

Metody i techniki nauczania:

- burza mózgów;
- elementy studium przypadku;

- dyskusja.

Formy zajęć:

- praca w parach;
- praca w grupach;
- praca całego zespołu klasowego.

Środki dydaktyczne:

- komputery z głośnikami i dostępem do internetu, słuchawki;
- zasoby multimedialne zawarte w e-materiale;
- tablica interaktywna/tablica, pisak/kreda;
- kartki.

Przebieg zajęć:

Faza wstępna

1. Klasa metodą burzy mózgów kończy zapisane przez nauczyciela na tablicy zdanie „Podejmowanie decyzji jest jak...”.
2. Uczniowie na podstawie zapisanych informacji tworzą definicję decyzji.

Faza realizacyjna

1. Zapoznanie się z fazami procesu decyzyjnego na podstawie multimedium.
2. Uczniowie wykonują ćwiczenie 2.
3. Podział uczniów na zespoły liczące 4-5 osób. Grupy, kierując się wskazówkami zawartymi w multimedium, podejmują decyzję, dokąd cała klasa pojedzie na wycieczkę. Wykonując to ćwiczenie, grupy mogą wprowadzać elementy dyskusji – elementy studium przypadku.
4. Przedstawienie na forum podjętej decyzji wraz z informacją, jakimi kryteriami kierowały się grupy, dokonując wyboru. Wyznaczona osoba zapisuje podjęte przez grupy decyzje na tablicy po stronie lewej, natomiast po stronie prawej – kryteria.
5. Wspólne ponowne przejście przez etapy procesu decyzyjnego. Dyskusja. Podjęcie ostatecznej decyzji dot. wycieczki.
6. Uczniowie analizują przeprowadzony proces decyzyjny i wskazują ograniczenia, jakie im towarzyszyły przy podejmowaniu decyzji. Następnie odpowiadają na pytania:
 - Jakich informacji brakowało wam przy podejmowaniu decyzji?
 - Jak nazywa się brak informacji w procesie decyzyjnym?
 - Jakie ryzyka braliście pod uwagę, podejmując decyzję dotyczącą wycieczki?

Faza podsumowująca

1. Wykonanie ćwiczenia nr 7.

Praca domowa:

Wykonaj pozostałe ćwiczenia do lekcji.

Materiały pomocnicze:

Zygmunt Kruczek, Bartłomiej Walas, *Promocja i informacja w turystyce*, Kraków 2010.

Rafał Ignasiak, *200 decyzji dziennie*, blog.ignasiak.pl.

Alan J. Rowe, *Podjmowanie decyzji. 5 kroków do najlepszych wyników*, Warszawa 2011.

Jolanta Rusin, Jakub Musiał, *Warunki podejmowania decyzji*, mfiles.pl.

Wskazówki metodyczne opisujące różne zastosowania multimedium:

Uczniowie mogą przygotować na lekcję prezentację albo plakat dotyczące decyzji związanych z wyjazdami na wakacje lub podjęciem dalszej nauki.