

Krzysztof Markowski
Katolicki Uniwersytet Lubelski

PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA DECYZJI INWESTYCYJNYCH

1. Wstęp

Podjęcie decyzji należy do najbardziej powszechnych i jednocześnie rutynowych czynności każdego menedżera. Codziennie dokonuje on bardzo wiele różnych wyborów, w różny sposób wpływających zarówno na efekty jego pracy, efekty pracy innych ludzi oraz wyniki ekonomiczne firmy. Większość z tych decyzji dotyczy spraw drobnych. Jednakże czasami menedżer musi podjąć decyzję, której skutki mają bardzo duże znaczenie dla firmy, gdyż od jej trafności zależeć będzie jej przyszłe funkcjonowanie. Podjęcie niekorzystnej decyzji może czasami w sposób nieodwracalny zaszkodzić firmie, jak i karierze samego decydenta.

W długofalowym funkcjonowaniu firmy bardzo duże znaczenie mają decyzje inwestycyjne. Chcąc przeanalizować ten rodzaj decyzji można do nich podejść od strony przedmiotowej tj. od strony obiektu, na stworzenie którego kierowane są środki finansowe oraz podmiotowej, tj. od strony decydenta, który dokonuje wyboru.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie procesu podejmowania decyzji oraz ukazanie wybranych czynników, które wpływają na jakość podejmowanych decyzji inwestycyjnych.

2. Pojęcie decyzji

Słowo „decyzja” pochodzi z języka łacińskiego i oznacza: postanowienie, rozstrzygnięcie, uchwałę. Bardzo często pojęcie to zawęża się do samego aktu wybo-

ru, który oznacza ten moment, w którym następuje akceptacja określonego działania, przedmiotu, relacji ze zbioru $n \geq 2$ – możliwych: n_1, n_2, \dots, n_n i odrzucenie innych potencjalnych opcji. Tymczasem sam akt wyboru stanowi bardzo ważną, ale końcową fazę podejmowania decyzji.

Każda decyzja poprzedzona jest zbiorem wielu operacji myślowych – procesów i czynności przeddecyzyjnych. Do nich można między innymi zaliczyć: wartościowanie możliwych wyników, szacowanie prawdopodobieństwa ich uzyskania, porównywanie pod względem użyteczności potencjalnych rezultatów itp. Dlatego też uzasadnione jest mówiąc o decyzji traktować ją nie jako sam moment wyboru, lecz jako czynność, jako pewien proces dokonujący się w czasie. Proces ten jest poszukiwaniem w drodze ukierunkowanej i wyrozumowanej analizy odpowiedniej recepty, umożliwiającej wyjście z sytuacji decyzyjnej¹.

W zdecydowanej większości sytuacji decyzyjnych nie ma wyraźnie określonych procedur, sposobów postępowania wiodących decydenta od powstania problemu decyzyjnego do wydania decyzji. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różną ilością wymienianych etapów występujących przed podjęciem decyzji. Jedni wymieniają trzy zasadnicze etapy², inni z kolei twierdzą, że tych etapów jest więcej³. Natomiast Samuelson i Marks uważają, że dokonanie konkretnego wyboru poprzedzone jest aż sześcioma etapami⁴. Do nich należy:

- zdefiniowanie problemu,
- określenie celu,
- zbadanie wariantów wyboru,
- przewidzenie konsekwencji,
- wybór optymalnego wariantu,
- analiza wrażliwości.

W pierwszym etapie chodzi o sformułowanie problemu decyzyjnego, określenie jego istoty. Ważną częścią definiowania problemu jest rozpoznanie otoczenia, czyli kontekstu decyzyjnego. Kontekst decyzyjny, w jakim podejmowana jest decyzja, bezpośrednio wpływa zarówno na cele decydenta, jak też na możliwe sposoby postępowania.

¹ Zdyb M. (1993). *Istota decyzji*. Wydawnictwo UMCS. Lublin.

² Koziński J. (1977). *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN. Warszawa.

³ Drucker P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Czytelnik i Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków. s. 376-394.

⁴ Samuelson W., Marks S. (1998). *Ekonomia menedżerska*. PWN. Warszawa. s. 28.

Aby podjąć jakąkolwiek decyzję, podmiot musi wiedzieć, czego chce. Dla jednych celem może być zysk i wtedy spośród wszystkich alternatywnych wariantów działania zostanie wybrany ten, który pozwoli na jego maksymalizację, dla innych cel może być wieloaspektowy niż samo osiągnięcie zysku. Wtedy podejmując decyzję podmiot powinien zestawić ze sobą wszystkie korzyści i koszty.

W praktyce jednak maksymalizacja zysku oraz analiza kosztów i korzyści nie zawsze dostarcza jednoznacznych przesłanek do podjęcia decyzji. Jednym z problemów zarówno inwestycji publicznych jak i prywatnych jest rozłożenie korzyści i kosztów w czasie. Wtedy występuje dylemat, problem wyboru, pomiędzy obecnymi oraz przyszłymi kosztami i korzyściami. Innym problemem inwestycyjnym jest występowanie niepewności (ryzyka) co do przyszłych stanów rzeczy.

Kolejnym etapem w procesie podejmowania decyzji, według Samuelsona i Marksa jest etap ustalania wariantów wyboru. W tym czasie decydent identyfikuje możliwe warianty działania. Ze względu na ograniczone możliwości umysłu oraz w niektórych przypadkach zbyt duże koszty nie może rozpoznać i ocenić wszystkich możliwych opcji. W identyfikacji opcji decyzyjnych ułatwia poprawne zdefiniowanie problemu.

Po ustaleniu możliwych opcji działania następuje etap przewidywania konsekwencji każdego z możliwych wariantów. Na tym etapie określa się także prawdopodobieństwo wystąpienia oczekiwanych wyników. W przypadku bardziej złożonych sytuacji dokonujący wyboru, aby móc opisać, jak istniejące warianty decyzyjne składają się na wyniki musi posłużyć się modelem, czyli uproszczonym opisem procesu, związku czy zjawiska. Zastosowany model ma służyć przede wszystkim objaśnieniu, tłumaczeniu rezultatów działań podjętych w przeszłości oraz prognozowaniu przyszłych ich wyników. Samuelson wymienia dwa podstawowe rodzaje modeli prognostycznych: deterministyczne oraz probabilistyczne. W modelu deterministycznym oczekiwany wynik jest pewny lub na tyle zbliżony do pewnego, że jego wystąpienie uznaje się za pewne. Natomiast model probabilistyczny opisuje zbiór możliwych przyszłych wyników, przypisując każdemu z nich określone prawdopodobieństwo wystąpienia.

Piątym etapem procesu decyzyjnego jest etap wyboru optymalnego wariantu. W trakcie tego etapu podejmujący decyzję korzysta z różnych metod pozwalających zidentyfikować i bezpośrednio wyłonić najlepszą, czyli optymalną decyzję. Metody te w różnym stopniu oparte na analizie marginalnej, programowaniu liniowym, drzewach

decyzyjnych oraz analizie kosztów i korzyści pozwalają nie tylko dokonać kwantyfikacji optymalnych decyzji, lecz również mogą dostarczyć uzasadnienia dokonanego wyboru.

Po dokonaniu wyboru ostatnim etapem jest dokonanie analizy wrażliwości. Pozwala ona ocenić jak zmieniłby się wybór optymalnej decyzji, gdyby uległy zmianie podstawowe wielkości ekonomiczne lub warunki działania. Analiza wrażliwości jest przydatna, ponieważ: 1) pozwala uwypuklić podstawowe cechy problemu mające wpływ na decyzję; 2) umożliwia ocenę wpływu na funkcje celu zmian czynników, których zachowania decydent nie jest pewny; 3) pozwala dojść do optymalnych rozwiązań w przypadku decyzji powtarzających się w nieznacznie zmodyfikowanych warunkach. Analiza wrażliwości może również obejmować ocenę realizacji wybranego wariantu decyzyjnego. Wtedy jej celem jest sprawdzenie, czy pożądaný stan rzeczy został osiągnięty. Jeżeli nie to, jakie tego były przyczyny.

3. Decyzje inwestycyjne

Szczególnym rodzajem decyzji są decyzje inwestycyjne. Decyzje te dotyczą przyszłości i polegają na rezygnacji z bieżącej konsumpcji zysków, jakie można osiągnąć z posiadanego kapitału na rzecz przyszłych korzyści. Ponieważ między podjęciem decyzji a momentem uzyskania przewidywanych efektów upływa czas inwestor nie jest w stanie z całą pewnością przewidzieć, jakie zdarzenia będą miały miejsce, które zdecydują o tym, czy i jakie będzie miał korzyści z ulokowanego kapitału. W związku z tym, że w czasie trwania inwestycji wszystkie wielkości uwzględniane w kryteriach decyzyjnych mogą znacznie się różnić od tych, które wystąpią w przyszłości **decyzje inwestycyjne z natury rzeczy mają charakter ryzykowny** i są zawsze podejmowane w warunkach niepewności. Ryzyko – rozumiane jako skutek niepewności wystąpienia niechcianych, niekorzystnych zjawisk jest tym większe, im dłuższy jest czas inwestycji.

Teoretycznym schematem opisowo–normatywnym pozwalającym analizować całościowo decyzje inwestycyjne jest model decyzji ryzykownych, który można ująć jako tzw. piątkę uporządkowaną w sposób:

$$SD \stackrel{df}{=} \langle A, H, \{p(h_j)\}, \{u_{ij}\}, I \rangle;$$

gdzie: SD – sytuacja decyzyjna; A – zbiór alternatyw działania, możliwych opcji; H – zbiór stanów rzeczy (hipotezy); $p(h_j)$ – prawdopodobieństwo wystąpienia stanów rzeczy; u_{ij} – ocena użytecz-

ności działania ze względu na możliwe do zaistnienia stany rzeczy; I – informacja dopływająca w sytuacji ryzykownej.

Model decyzji ryzykownych jest kompletny dopiero wówczas, gdy znane są kryteria decyzyjne pozwalające podmiotowi decyzji rozstrzygnąć, która z rozpatrywanych alternatyw działania jest najlepsza w kontekście określonego bilansu przewidywanych zysków i strat. Inaczej mówiąc, dla każdego zadania decyzyjnego, rozwiązania problemu kryterium podejmowania decyzji pozwala wyróżnić wśród wszystkich możliwych działań te, które są optymalne, najlepsze w sensie owego kryterium. Stosowane przez menedżera kryteria pomagają mu uporządkować zbiór działań od najbardziej do najmniej pożądanym, oczywiście w sensie zastosowanego kryterium.

Jednym z popularniejszych kryteriów racjonalności decyzji jest zasada maksymalizacji wartości oczekiwanej. Według niej należy wybrać tę opcję, dla której iloczyn wartości wyniku i prawdopodobieństwa jego uzyskania jest największy. W ekonomii rozpatruje się obiektywną wartość korzyści inwestycyjnych oraz dąży się do oszacowania obiektywnego prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Jednakże obiektywne wielkości zawsze podlegają subiektywnej ocenie inwestora. Dotyczy to zarówno oczekiwanego wyniku jak też prawdopodobieństwa jego otrzymania. Dlatego też, gdy znany jest rozkład prawdopodobieństwa możliwych stanów rzeczy (H) racjonalne zachowanie inwestora w czasie rozwiązywania zadań ryzykownych polega na stosowaniu strategii maksymalizacji subiektywnie oczekiwanej użyteczności (SEU)⁵. Zasada ta zaleca wybór takiego działania, które pozwala najlepiej połączyć to, co prawdopodobne z tym, co subiektywnie wartościowe tzn. to, co możliwe do osiągnięcia z tym, co człowiek uważa za korzystne, wartościowe dla siebie. Strategia SEU bierze pod uwagę dwie zmienne tj. prawdopodobieństwo subiektywne⁶ antycypowanych wyników i ich użyteczność. Wyraża się ona równaniem:

$$SEU = \sum_{j=1}^m \varphi_j u_j ;$$

gdzie: φ_j – prawdopodobieństwo subiektywne, u_j użyteczność wyniku.

⁵ Skrót od Subjective Expected Utility

⁶ Przewidywania wyniku decyzji mają charakter probabilistyczny, dlatego też podejmując decyzję inwestycyjną decydent formułuje sądy o możliwych przyszłych stanach rzeczy, które wskazują na stopień pewności, przekonania, że osiągnie on dany wynik. Ten stopień pewności decydenta o możliwości wystąpienia danego zdarzenia w literaturze przedmiotu nazywany jest prawdopodobieństwem subiektywnym. Por. Koziński J. (1977). *Psychologiczna op. cit.* oraz Zaleski Z. (1979). *Model SEU jako narzędzie analizy procesów decyzyjnych*. Roczniki filozoficzne. Tom XXVII, zeszyt 4, s. 105–123.

Optymalne w sensie SEU jest takie działanie, które maksymalizuje przeciętną wartość użyteczności ze względu na rozkład prawdopodobieństwa subiektywnego (φ)⁷. Inaczej mówiąc, działanie a_r jest optymalne zawsze i tylko wtedy, gdy:

$$SEU(a_r) \geq SEU(a_i) \quad \text{dla wszystkich } i = 1 \dots n, \text{ czyli}$$

$$\sum_j u_r \varphi_j \geq \sum_j u_{ij} \varphi_j \quad \text{dla wszystkich } i.$$

Inną bardzo **ważną cechą decyzji inwestycyjnych** jest to, że **są** to decyzje **wielowymiarowe**. Oznacza to, że ich wyniki (konsekwencje każdej możliwej alternatywy) mają wiele aspektów $x_1, x_2, x_i, \dots, x_n$ różniących się stopniem ważności.

Zadanie decydenta staje się tym trudniejsze, im bardziej złożone są alternatywy (posiadające wiele aspektów) wchodzące w skład zbioru alternatyw ocenianego przez decydenta i spośród którego dokonuje on wyboru najlepszej opcji⁸.

Proces podejmowania tego typu decyzji polega na określeniu użyteczności wielowymiarowej. Można w nim wyróżnić dwie fazy. W trakcie pierwszej z nich decydent określa wagi wymiarów. W trakcie drugiej fazy podejmowania decyzji wielowymiarowej decydent dokonuje agregacji (integracji) wymiarów. Określa w niej tak zwaną globalną użyteczność złożoną z cząstkowych użyteczności poszczególnych wymiarów. O wyborze określonej alternatywy decyduje, więc jej całkowita subiektywna wartość dla podmiotu, czyli globalna użyteczność wielowymiarowa. Można to przedstawić w postaci ogólnej:

$$u(X) = f[u(x_1), u(x_2), u(x_i), \dots, u(x_n)]$$

gdzie: $u(X)$ – oznacza globalną użyteczność danej alternatywy;

$u(x_k)$ – oznacza cząstkową użyteczność danej alternatywy wynikającą z n -tego wymiaru alternatywy.

⁷ W przypadku, gdy decydent zna prawdopodobieństwo obiektywne wystąpienia określonych stanów rzeczy najlepsze jest to działanie, które maksymalizuje użyteczność przeciętną ze względu na obiektywny rozkład prawdopodobieństwa.

⁸ Łuksiak–Goszczyńska M. (1977). *Decyzje wielowymiarowe i strategie ich podejmowania*. PAN. Warszawa.

W celu określenia użyteczności wielowymiarowej decyzji stosują określone strategie, czyli systemy reguł⁹. Do nich można zaliczyć m. in.: strategię liniową, koniunkcyjną, alternatywną, konfiguracyjną, upraszczania itp. Zastosowana strategia w procesie decyzyjnym ma wpływ na wybór określonego przedmiotu, działania, usługi itp. i zależy ona przede wszystkim od struktury i charakteru zadania. W zadaniach dotyczących elementów substytucyjnych decyzji stosują częściej strategie liniowe niż w zadaniach dotyczących elementów niesubstytucyjnych. W tych ostatnich bardziej preferowana jest strategia koniunkcyjna.

Przykładem wielowymiarowej decyzji inwestycyjnej może być np. wybór określonej formy lokaty kapitału. Poszczególne rodzaje inwestycji mogą być oceniane na kilku różnych wymiarach, którymi mogą być: wielkość możliwego zysku, płynność lokaty, możliwość poniesienia straty (ryzyko), dostępność danej formy, itp. Inwestor dokonujący wyboru zastanawia się i ustala, jaką wagę, znaczenie mają dla niego poszczególne atrybuty każdej formy lokowania kapitału a następnie ocenia ich wartość.

Ocena użyteczności (atrakcyjności) branej pod uwagę formy alokacji i podjęcie decyzji o jej wyborze lub odrzuceniu jest wynikiem pewnego „sumarycznego” ujęcia ocen, jakie dany sposób inwestowania otrzymał na każdym z wymiarów.

Nie wszystkie informacje dotyczące poszczególnych wymiarów są dla inwestora jednakowo ważne. Niektóre z nich wpływają na decyzję końcową w znacznie większym stopniu niż pozostałe. Przy wyborze np. formy lokowania kapitału dla jednych osób ważniejszym wymiarem będzie możliwy zysk z inwestycji, podczas gdy dla innych najważniejsza jest duża płynność kapitału lub też małe ryzyko danej formy inwestycyjnej.

4. Pozaekonomiczne czynniki wpływające na podejmowane decyzje inwestycyjne

Istnieje wiele czynników pozaekonomicznych, które wpływają na jakość i efektywność podejmowanych przez menedżera decyzji. Na decyzje inwestycyjne mają ogromny wpływ motyw, cele, emocje, przekonania oraz oceny zjawisk ekonomicznych dokonywane przez decydenta. W tym miejscu jednak chciałbym skoncentrować się tylko na następujących czynnikach warunkujących dokonywane przez me-

⁹ Koziński J. (1977) *Psychologiczna op. cit.* s. 123-133 oraz Tyszka T. (1992) *Wybory: oceny i strategie*. W: M. Materska, T. Tyszka (red.) *Psychologia i poznanie*. PWN. Warszawa. s. 288-293.

nedżera wybory: percepcja przyszłości, spostrzeganie i stosunek do ryzyka oraz „poczucie kontroli”.

4. 1. Percepcja przyszłości

Czynnikiem, który w sposób istotny wpływa na rodzaj i efektywność podjętych decyzji inwestycyjnych jest wizja, przyszłości¹⁰. Antycypacja ta jest tworzona na podstawie dostępnych informacji płynących z otaczającej rzeczywistości i dotyczy, w zależności od przedmiotu przewidywań oraz subiektywnego prawdopodobieństwa ich wystąpienia, przyszłych stanów rozmaitych zjawisk ekonomicznych, takich jak: koniunktura gospodarcza, wielkość inflacji, stopa bezrobocia, spodziewane przyszłe dochody itp.

Bardzo często wśród menedżerów można spotkać dwa ekstremalne podejścia do przyszłości, a mianowicie: 1) przyszłość będzie taka sama jak teraźniejszość oraz 2) przyszłość jest całkowicie nieprzewidywalna. Przedstawione powyżej skrajne podejścia do przyszłości prowadzą często do przyjęcia strategii polegającej na kontynuacji obecnego sposobu funkcjonowania firmy. W wyniku tego firma przestaje być konkurencyjna ponieważ zbyt wolno reaguje na zmiany rynku nie wykorzystując tym samym szansy wpływania na kierunki jego rozwoju¹¹. Bardzo wyraźnie widać to w decyzjach niektórych prezesów polskich firm.

Stosowanie strategii opartych na wyżej wymienionych sposobach myślenia o przyszłości prowadzi do bardzo niekorzystnych skutków dla funkcjonowania firmy. Dlatego też, jeśli menedżer chce podejmować racjonalne decyzje winien na podstawie wnikliwej obserwacji obecnych zjawisk ekonomicznych prognozować prawdopodobne trendy mogące wystąpić w przyszłości¹².

4. 2. Percepcja i stosunek do ryzyka

Percepcja ryzyka jest ważnym elementem w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych. Jest ona pojmowana jest jako proces tworzenia się w umyśle człowieka subiektywnego obrazu (reprezentacji) sytuacji ryzykownej. Percepcja ryzyka

¹⁰ Tyszka T. (1997). *Psychologia zachowań ekonomicznych*. PWN. Warszawa.

¹¹ Jankowski W. (1998). *Strategia w warunkach niepewności*. Global Business Nr 23(43). Canadian International Management Institute. Warszawa.

¹² Naisbit J. (1997). *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*. Wydawnictwo Zysk i S-ka. Warszawa

poprzedza akceptację ryzyka, która przede wszystkim dotyczy procesu wartościowania i dokonywania wyborów. Percepcja ryzyka wpływa na to, czy i w jakim stopniu menedżer będzie skłonny zaakceptować ryzykowne działanie.

W rozumieniu ekonomicznym ryzyko ma wymiar finansowy, ponieważ można dokonać jego pomiaru, tzn. na podstawie dostępnych informacji można ocenić możliwość wystąpienia zysków lub strat związanych z daną inwestycją. Miarą ryzyka jest, więc wielkość potencjalnych strat (dodatkowych kosztów) lub osiągnięcie mniejszych od planowanych zysków (czasami brak zysków), które wystąpiłyby gdyby przy podejmowaniu decyzji nie wybrano wariantu, który okazałby się bardziej opłacalny w przypadku jego realizacji.

Z wielu badań wynika, że ludzie oceniając ryzyko biorą pod uwagę dwie zmienne: subiektywne prawdopodobieństwo straty oraz wielkość tej straty, natomiast wielkość zysku jaki mogą osiągnąć w wyniku podjętych działań, nie ma żadnego wpływu na wymiar spostrzeganego ryzyka. Ryzyko rozumiane jest więc jako funkcja dwu zmiennych a mianowicie: prawdopodobieństwa straty- $p(s)$ oraz wielkości tej straty, czyli negatywnej użyteczności straty - $u(s)$ ¹³. Dlatego też w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że największą trafność opisową ma kryterium oczekiwanej straty (EL - od angielskiego expected loss), która ujmowana jest następująco: $EL = ps(s) \times u(s)$.

Jednak porównanie danych empirycznych z oczekiwaną stratą wskazuje, iż istnieją pomiędzy nimi istotne statystyczne rozbieżności. Jeśli obydwie zmienne są jednocześnie wysokie lub jednocześnie niskie, wtedy subiektywna ocena ryzyka jest równa oczekiwanej stracie (El), tj. iloczynowi subiektywnego prawdopodobieństwa straty i wielkości straty. Jednak przy niskim prawdopodobieństwie straty i dużej wartości możliwej do stracenia ludzie nie doceniają ryzyka, tzn. ich ocena ryzyka jest mniejsza od wielkości obliczonej za pomocą powyższego wzoru. Jeśli natomiast $p(s)$ jest wysokie, a $u(s)$ niska, przeceniają ryzyko, tzn. ich ocena ryzyka jest większa od tej obliczonej za pomocą El. Powyższe zachowania się osób wskazują na to, że przy ocenie ryzyka większą wagę przywiązują one do prawdopodobieństwa straty niż wielkości straty.

¹³ Goszczyńska M., Tyszka T. (1986). *Jak spostrzegamy zagrożenia?* Przegląd Psychologiczny, nr 1, s. 41-63, Goszczyńska M. (1997). *Człowiek wobec zagrożeń*. Żak. Warszawa oraz Koziński J. (1992) *Percepcja, myślenie, decyzje*. W: J. Strelau (red.). Psychologia ogólna. PWN. Warszawa. T 1.

O ocenie ryzyka decydują nie tylko aspekty ilościowe działania, lecz również jego aspekty jakościowe, które są bardzo ważne i w znacznej mierze decydują o zachowaniu się ludzi w sytuacji ryzykownej. Ze zbioru jakościowych wymiarów ryzyka, odgrywających istotną rolę przy ocenie jego wielkości Vlek i Stallen wyróżnili dwie grupy tych wymiarów¹⁴. Pierwsza grupa obejmuje te wymiary, które ułatwiają decydentowi ocenę prawdopodobieństwa potencjalnych strat, druga zaś – ocenę wielkości (zasięgu) tych strat. Do najważniejszych jakościowych atrybutów ryzyka należą: kontrolowalność i katastrofalność skutków, dobrowolność narażenia się oraz wiedza o ryzyku. Poziom ryzyka związany z decyzją inwestycyjną zależy od ryzyka wynikającego z niepewności natury oraz od wielkości ryzyka wynikającego ze stosunku inwestora do ryzyka tzn. od skłonności do podejmowania decyzji ryzykownych. Skłonność zaś ta zależy od sytuacji decyzyjnej¹⁵.

Na ostateczny wybór inwestycji ogromny wpływ ma sposób sformułowania przedmiotu decyzji. Z badań wynika, że ludzie unikają ryzyka, gdy problem sformułowany jest w kategoriach możliwych korzyści – w tym wypadku preferują „bezpieczne” rozwiązanie nie wiążące się z ryzykiem, natomiast wyraźnie preferują ryzyko, gdy sformułowanie podkreśla unikanie strat¹⁶.

4. 3. Poczucie kontroli

Innym czynnikiem pozaekonomicznym ważnym w procesie dokonywania wyboru, od którego zależy jakość podejmowanych decyzji przez menedżera jest „poczucie kontroli”, czyli przekonanie menedżera o tym, od czego zależą rezultaty podjętych przez niego działań. Przekonanie to powstaje na podstawie indywidualnych doświadczeń.

Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia można wyróżnić dwa skrajne typy ludzi. Pierwsi sądzą, że wyniki takie jak sukces lub niepowodzenie zależą od zewnętrznych sił, na które oni nie mają żadnego wpływu. Drudzy uważają, że prawie wszystkie wyniki podjętych działań zależą od ich aktywności i pracy.

¹⁴ Por. Goszczyńska M. (1997). *Człowiek* op. cit., s. 60.

¹⁵ Tyszka T. (2000). *Psychologia ekonomiczna*. W: J. Strelau (red.) *Psychologia*. Podręcznik akademicki. T 3, s. 351-378

¹⁶ Jankowski W. (1998). *Źródła złych decyzji*. *Global Business* Nr 24(44). Canadian International Management Institute. Warszawa.

Przekonanie o kontroli nad otoczeniem może przejawiać się zarówno w formie behawioralnej, jak i poznawczej¹⁷. Podstawową formą kontroli behawioralnej jest celowe działanie, realizacja zadań zmierzająca do przekształcenia otoczenia i przystosowania go do potrzeb ludzkich. Natomiast kontrola poznawcza przejawia się w dążeniu człowieka do zrozumienia świata oraz związków między przedmiotami. U podstaw tego dążenia jest przekonanie, że przebieg zdarzeń posiada charakter regularny oraz uporządkowany i daje się w pewnym stopniu przewidzieć.

Osoby o silnym poczuciu kontroli wewnętrznej preferują działania ryzykowne, są przekonane, że panują nad sytuacją nie doceniają prawdopodobieństwa niepowodzenia. W złożonych sytuacjach decyzyjnych najczęściej posługują się perspektywiczną strategią polegającą na maksymalizacji globalnej użyteczności.

Natomiast osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli bardzo często przy podejmowaniu decyzji zachowują się asekurancko, czyli wybierają działania o najniższym poziomie ryzyka, w zależności od zewnętrznych okoliczności często zmieniają swoje preferencje. W złożonych sytuacjach decyzyjnych najczęściej posługują się prezentystyczną strategią polegającą na wyborze działań, które maksymalizują doraźne i bezpośrednie korzyści¹⁸.

Literatura

- Drucker P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Czytelnik i Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków. s. 376-394.
- Goszczyńska M., Tyszka T. (1986). *Jak spostrzegamy zagrożenia?* Przegląd Psychologiczny, nr 1, s. 41-63,
- Goszczyńska M. (1997). *Człowiek wobec zagrożeń*. Żak. Warszawa
- Jankowski W. (1998). *Strategia w warunkach niepewności*. Global Business Nr 23(43). Canadian International Management Institute. Warszawa.
- Jankowski W. (1998). *Źródła złych decyzji*. Global Business Nr 24(44). Canadian International Management Institute. Warszawa.

¹⁷ Patrz Pawlicka I. (1985). *Kontrola jednostki nad otoczeniem (Determinanty, konsekwencje oraz modele procesu)*. W: Psychologia wychowawcza, nr 1, s. 28–41. Warszawa, Mądrzycki T. (1979). *Aktywność społeczna a poczucie kontroli nad otoczeniem*. W: Psychologia wychowawcza, nr 3 (s. 305–315). Warszawa oraz Kofta M. (1977). *Kontrola psychologiczna nad otoczeniem: ramy pojęciowe teorii*. W: Psychologia wychowawcza, nr 2 (s. 150–167). Warszawa.

¹⁸ Koziński J. (1986). *Psychologiczna teoria samowiedzy*. PWN. Warszawa.

-
- Kofta M. (1977). *Kontrola psychologiczna nad otoczeniem: ramy pojęciowe teorii*. W: Psychologia wychowawcza, nr 2 (s. 150–167). Warszawa.
- Kozielecki J. (1992). *Percepcja, myślenie, decyzje*. W: T. Tomaszewski (red.). Psychologia ogólna. PWN. Warszawa. T 1.
- Kozielecki J. (1986). *Psychologiczna teoria samowiedzy*. PWN. Warszawa.
- Kozielecki J. (1977). *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN. Warszawa.
- Łuksiak–Goszczyńska M. (1977). *Decyzje wielowymiarowe i strategie ich podejmowania*. PAN. Warszawa.
- Mądrzycki T. (1979). *Aktywność społeczna a poczucie kontroli nad otoczeniem*. W: Psychologia wychowawcza, nr 3 (s. 305–315). Warszawa.
- Naisbit J. (1997). *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*. Wydawnictwo Zysk i S-ka. Warszawa
- Pawlicka I. (1985). *Kontrola jednostki nad otoczeniem (Determinanty, konsekwencje oraz modele procesu)*. W: Psychologia wychowawcza, nr 1, s. 28–41. Warszawa.
- Samuelson W., Marks S. (1998). *Ekonomia menedżerska*. PWN. Warszawa. s. 28.
- Tyszka T. (2000). *Psychologia ekonomiczna*. W: J. Strelau (red.) Psychologia. Podręcznik akademicki. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk. T 3, s. 351-378
- Tyszka T. (1997). *Psychologia zachowań ekonomicznych*. PWN. Warszawa
- Tyszka T. (1992) *Wybory: oceny i strategie*. W: M. Materska, T. Tyszka (red.) Psychologia i poznanie. PWN. Warszawa. s. 288-293.
- Zaleski Z. (1979). *Model SEU jako narzędzie analizy procesów decyzyjnych*. Roczniki filozoficzne. Tom XXVII, zeszyt 4, s. 105–123.
- Zdyb M. (1993). *Istota decyzji*. Wydawnictwo UMCS. Lublin.