

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



Прийняти рішення - завжди відповідальний крок. Але як прийняти правильне рішення? Як звести до мінімуму ризик допустити помилку?

Ви дізнаєтеся, які п'ять кроків ведуть до правильного рішення; в чому полягають найбільш ефективні техніки прийняття рішень і найбільш поширені помилки.



Мета кожного рішення - позбутися стану невизначеності.



Рішення - це результат розумової діяльності людини, що приводить до будь-якого висновку і необхідних дій

Рішення - це вибір найбільш прийнятної альтернативи з можливого різноманіття варіантів



П'ять кроків до правильного рішення

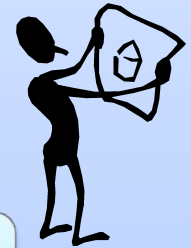
1. аналіз проблеми, по якій необхідно прийняти рішення



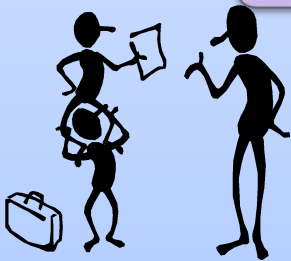
2. розробка і формулювання альтернатив



3. вибір оптимальної альтернативи з їх безлічі



4. прийняття рішення



5. організація роботи з реалізації рішення



Пригадайте проблемну ситуацію з Вашої професійної діяльності та дайте відповідь на наведені нижче запитання



Питання для самоаналізу: Чи було Ваше рішення правильним?

1. Чи дійсно Ви добилися того, що хотіли?

2. В яких аспектах результат не відповідає Вашим очікуванням? Чи перевершив він Ваші сподівання?

3. В яких аспектах Ваші припущення виявилися занадто оптимістичними, а в яких - занадто песимістичними?

4. Які причини невідповідностей? Помилкова оцінка, неповна або неправильна інформація, технічні проблеми, випадковість?



Питання для самоаналізу: Чи було Ваше рішення правильним?

5. Чи правильно Ви оцінили свої можливості? Може бути, Ви їх переоцінили або недооцінили?

6. Чи не упустили з уваги важливі варіанти вирішення? Може бути, Ви неправильно сформулювали проблему?

7. Перевірте ще раз Вашу систему цілей: чи правильно Ви визначили пріоритети?

8. В яких аспектах потрібно скорегувати результат?



Питання для самоаналізу: Чи було Ваше рішення правильним?

9. Чи приймете Ви таке ж рішення ще раз?



Людина може навчатися не тільки на своїх помилках!
Зафіксуйте те, що вийшло добре, і використовуйте цей
позитивний досвід в подальшому.



Класифікація рішень

(в залежності від базису, покладеного в основу прийняття рішення)

Інтуїтивні рішення

- це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що ми називаємо осяянням чи «шостим почуттям», і є інтуїтивні рішення

Рішення, засновані на судженнях

- це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом (людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, вона вибирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому)

Раціональні рішення

- засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації



Недоліки інтуїтивних рішень

- Ми керуємося невідомими нам критеріями. В такому випадку ми легше піддаємося своїм негативним передчуттям і забобонам, які розумніше було б не брати до уваги.



- Процес вибору рішення не цілком "прозорий". Його складно пояснити іншим, а тому їм буде нелегко визнати це рішення.

- Якщо рішення виявиться неправильним, ми навряд чи зможемо сказати, в чому була помилка.

- Коли ми приймаємо складні рішення, ми повинні задовольняти заздалегідь високі вимоги і тому більш уразливі для маніпулювання.



Переваги інтуїтивних рішень

■ Всі раціональні техніки рішень виявилися невідповідними за кількома критеріями. Якесь рішення здалося нам логічним, але при цьому ми відчували: щось не так. В таких випадках наші почуття рідко нас обманюють.



■ За допомогою інтуїції ми досить швидко знаходимо рішення, яке часто виявляється правильним або, принаймні, допустимим.

■ Раціональні техніки рішень часто вимагають великих витрат часу або працюють зі значними спрощеннями, що погіршують кінцевий результат.

■ Різні визнані техніки та моделі рішень завжди дещо дистанціюються від конкретного випадку. Вони створюють ілюзію об'єктивних розраді рішень.





При прийнятті важливих рішень Ви завжди повинні перевірити, як «почувається» Ваше рішення. Не звертати увагу на будь-які передчуття нерозсудливо.



Ми пропонуємо Вам декілька психологічних технік, які дозволять приймати раціональні рішення і знаходити унікальні шляхи виходу зі складних ситуацій.



Техніки прийняття рішень:

«Найменше зло», «все по максимуму» і Лаплас

«Система нокауту»

«Буриданів віслюк»

Сценарій «найгіршого випадку»

Метод «Шість капелюхів мислення»



Техніки прийняття рішень

«Найменше зло», «все по максимуму» і Лаплас

Щоб вибрати відповідне рішення, Ви можете звернутися до трьох класичних правил, які використовуються при прийнятті рішень в умовах невизначеності

- Згідно з правилом «найменшого зла» необхідно вибрати той варіант, який при виникненні найбільш небажаних наслідків призводить до найвищого результату. Таким чином Ви убезпечите себе.
- Слідуючи правилу «все по максимуму», Ви повинні вибрати ту альтернативу, яка призведе до найкращого результату в найбільш сприятливому випадку. Це правило для оптимістів.
- Критерій Лапласа є загальною оцінкою всіх подій, які можуть мати хоч якесь відношення до тієї чи іншої альтернативи.



Техніки прийняття рішень

«Система нокауту»

Перше, що Вам потрібно, - це чіткі «критерії нокауту».

Результат застосування «системи нокауту» залежить:

від строгості Ваших критеріїв,
від числа можливих варіантів рішення.

Якщо, раптом виявиться, що Ваші критерії занадто суворі і жоден із запропонованих варіантів рішень їм не відповідає - варто піти на компроміс.

Якщо який-небудь із варіантів відповідає більшій кількості критеріїв, ніж інші, Вам слід зупинитись на ньому. Виключіть його тільки в тому випадку, коли підберете більш підходящий.



Техніки прийняття рішень

«Буриданів віслюк»

Середньовічний схоласт Йоганн Буридан переповів знамениту притчу про віслюка, який ніяк не міг зробити вибір між двома однаковими копицями сіна і тому помер з голоду.



Техніки прийняття рішень

«Буриданів віслик»



З нами теж часто трапляється щось подібне. Ситуації, в яких немає ясності, ставлять нас у глухий кут. При цьому нам може допомогти, - «його величність випадок».

Просто киньте монетку:
«орел» - виберете рішення А,
«решка» - рішення В.



Техніки прийняття рішень

«Буриданів віслюк»



Успіх цього способу полягає в тому, що він вносить хоч якусь ясність, завдяки чому Ви нарешті робите вибір.

Можливо, Ви раптом відчуєте, що рішення за допомогою монетки не зовсім те, що Вам потрібно. Тоді нічого не робіть. Якщо ж Ви вважаєте, рішення підходяще, то повинні прийняти його.



Техніки прийняття рішень

Сценарій «найгіршого випадку»

Допомагає в тих ситуаціях, коли потрібно прийняти рішення в умовах невизначеності або воно пов'язане з великим ризиком.

Ви визначаєте всі Ваші можливі дії, подумки програєте кожен варіант і обмірковуєте, які можуть бути наслідки в «найгіршому випадку».



Техніки прийняття рішень

Сценарій «найгіршого випадку»

Щоб уможливити відбір, дайте відповідь на питання з нижченаведеної контрольної таблиці

1. Яка ймовірність здійснення сценарію «найгіршого випадку»?
2. Які заходи можна прийняти, щоб запобігти здійсненню сценарію «найгіршого випадку» або пом'якшити його наслідки?
3. Коли, найпізніше, повинні бути прийняті відповідні заходи?



Техніки прийняття рішень

Сценарій «найгіршого випадку»

4. Які витрати необхідно передбачити?

5. Які наслідки можуть мати відповідні заходи?

Для найбільш ризикованих рішень сценарій «найгіршого випадку» абсолютно необхідний.



Техніки прийняття рішень

Метод «Шість капелюхів мислення»

Цей метод, запропонований Едвардом де Боно (англійський психолог), дозволяє впорядкувати розумовий процес. Проблема повинна розглядатися в різних аспектах: з емоційною або раціональною складовою, генерацією ідей та їх критикою. Метод дозволяє послідовно «включати» різні типи мислення.

Опис методики пропонується у вигляді яскравого образу. Де Боно пропонує пов'язати типи мислення з кольоровими капелюхами. Людина, подумки одягаючи капелюх певного кольору, вибирає в даний момент тип мислення, який з асоціюється.



Техніки прийняття рішень

Метод «Шість капелюхів мислення»



Техніки прийняття рішень

Метод «Шість капелюхів мислення»



Починати **обмірковування** рекомендується в білому капелюсі. Для цього треба зібрати і розглянути всі наявні факти.



Потім вихідні дані розглядаються в **негативному курсі** - зрозуміло, в чорному капелюсі.



Після цього настає черга жовтого капелюха, і у звлених фактах знаходять **позитивні сторони**.



Техніки прийняття рішень

Метод «Шість капелюхів мислення»



Після того як проблема розглянута з усіх боків і зібраний матеріал для аналізу, час надягати зелений капелюх, щоб **генерувати ідеї**, які можуть підсилити позитивні моменти і нівелювати негативні.



5. Синьому капелюх, **контролює процес** – чи не відхилилися ми від заданої теми, чи не ходимо у двох капелюхах одночасно.



6. **випускаємо пару** в червоному капелюсі.

Таким чином, розумові потоки не перетинаються і не заплутуються.



Найбільш поширені помилки при прийнятті рішень

1. Ви відкладаєте рішення.

■ Якщо Ви ніяк не можете вирішити якесь важливе для Вас питання, то буде розумніше прийняти будь-яке випадкове рішення, ніж просто залишити все як є.

2. Ви приймаєте рішення занадто поспішно.

■ Іноді під впливом необхідності ми приймаємо занадто поспішні рішення і через це стаємо вразливими для маніпулювання. В таких випадках слід зупинитися.

3. Ви повністю покладаєтеся на свої почуття.

■ Такі рішення ми не можемо поліпшити і проаналізувати допущені помилки.



Найбільш поширені помилки при прийнятті рішень

4. Ви не відділяєте головне від другорядного.

- В складних випадках дуже важливо «розкласти все по поличках (дивись «П'ять Кроків до правильного рішення»)

5. Ви витрачаєте занадто багато енергії.

- Наблизившись до певного рівня, наше рішення вже не може стати краще, навіть якщо ми зберемо ще більше інформації та ще раз ретельно все обміркуємо.

6. Ви вирішуєте тільки найлегші завдання.

- Ви повинні завчасно приділяти увагу складним питанням і не чекати, що хтось Вас звільнить від їх вирішення. В іншому випадку Ви ризикуєте, що рішення буде йти врозріз з Вашими інтересами.



Найбільш поширені помилки при прийнятті рішень

7. Ви завжди слідуєте порадам компетентних людей.

■ Експерти, як правило, завжди переслідують власні інтереси. Дуже часто вони не готові прийняти на себе повну відповідальність за свої поради або ж це взагалі не є можливим.



ВИСНОВОК

Прийняття рішень - зв'язуючий процес, необхідний для виконання будь-якої функції. Сукупність знань і умінь складають компетентність будь-якого працівника.

Прийняття ж правильних рішень - це відповідальність за своє життя.



**Якщо Вас зацікавила ця тема, пропонуємо літературу для
опрацювання:**

1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие.-К.: МАУП, 2004. -504.
2. Цытичко В.Н. Руководителю о принятии решений.- М.: Финансы и статистика, 1991.
3. Беспалов В.А. Методологические проблемы системы управленческих решений.-М.: Экономика, 1986.
4. Козелецкий Н.Н. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979.
5. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений.-М.: Логос, 2000.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решения.-М.: Дело, 2001.



Дякуємо за увагу!

Департамент спеціалізованої підготовки та
кінологічного забезпечення

тел.: (0382) 72-62-33

info@center.km.ua

