

Тема: Психологія та методи прийняття рішень

Ключові поняття теми: *прийняття рішень, методи прийняття рішень, моделювання, рішення, процес, управлінські рішення, методологія, менеджмент.*

Література:

1. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – М.: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002.
2. Волошин, О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ф. Волошин, С. О. Мащенко. – 2-ге вид., перероб. та доповн. – К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2010. – 336 с.
3. Мизес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Людвиг Мизес, пер. с 3-го испр. англ. изд. А. В. Куряева. – Челябинск: Социум, 2005. – 876 с.
4. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
5. Орлов А. И. Теория принятия решений: учебник. — М.: Экзамен, 2006. — 573 с.
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: "Кондор", 2006. – 664 с.
7. Hansson, S. O. Decision Theory: A Brief Introduction / S. O. Hansson. - Stockholm : Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology, KTH, 1994. – 94 p.
8. Kahneman, D., Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. / D. Kahneman, A. Tversky// Econometrica. – 1979 – V. 47. – №2. – P. 263-292.
9. Tversky A., Kahneman D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice / Amos Tversky, Daniel Kahneman // Science, New Series. – 1981 – V. 211. – № 4481. – P. 453-458.

Матеріал до теми

Прийняття рішень – це процес формування і виконання певної послідовності дій, які спрямовані на вирішення поставленої проблеми. В широкому сенсі це поняття використовується для опису усього процесу управління компанією, тоді як у вузькому його зводять лише до процесу

вибору кращого варіанту з певного переліку. З огляду на це, процес прийняття рішень можна визначити як процес формування і виконання певної послідовності дій, які направлені на аналіз проблеми, що вимагає рішення, розробку варіантів вирішення власне самої проблеми, вибір одного з варіантів та його імплементацію. Загалом, процес прийняття рішень включає:

- виявлення проблеми;
- збір необхідної інформації;
- визначення можливих варіантів рішень;
- оцінка кожного варіанту;
- вибір найкращого варіанту;
- імплементація рішення;
- оцінки прийнятого рішення.

Рішення, загалом, можуть прийматись в умовах визначеності, коли результат вибору точно відомий для кожного варіанту, ризику, коли результат вибору для кожного з варіантів невідомий але можна визначити його ймовірність, та невизначеності, коли неможливо визначити ймовірності для кожного з варіантів.

Психологія прийняття рішення ґрунтується на відповідних методах, що забезпечують успішність розв'язання поставлених задач. Основними в цьому переліку є такі групи методів:

Неформальні – ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення та базуються на інтуїції; їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік - неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

Колективні – ґрунтуються на колективній роботі над прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Рішення, прийняте колегіально, демократичне, враховує думку всіх і накладає колективну відповідальність за його виконання. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії, «мозковий штурм» тощо.

Метод Дельфі – багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються і повідомляються результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому - відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати, або ж змінити. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скореговане рішення.

Кількісні методи - в основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом статистичної обробки великої кількості інформації.

Дерево рішень – модель, подана в графічній формі; графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні

рішення. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи.

Крім того в психології прийняття рішень застосовуються ще так звані методи індивідуальних профілів, які стосуються рішень, що можуть бути прийняті волюнтаристичним шляхом. Загалом сукупність методів психології прийняття рішень охоплює та систематизує значний перелік варіантів процесу прийняття рішення, що стосується практично будь-якої сфери управлінської діяльності.

Проблемні питання

1. Етапи процесу прийняття рішень.
2. Ірраціональність рішень.
3. Конфлікти під час прийняття рішень.
4. Суть інтуїтивного управлінського рішення.
5. Ризик квазівірного прийняття рішення.

Вправи для практичних занять

Існує багато вправ на прийняття рішень, вони можуть бути як груповими, так і індивідуальними. Задачею групових вправ зазвичай є практика групової взаємодії та досягнення консенсусу, тоді як задачею індивідуальних вправ є підготовка до власне вибору, пошук найкращого рішення та підготовка до відповідальності за прийняте рішення.

Групові вправи:

1. «Загублені в морі»

Суть вправи – пошук консенсусу.

Концепція – стимулювати групу ділитись своїми думками та досвідом для пошуку максимально вдалого рішення.

Ситуація – пожежа на кораблі, що знаходиться у морі, знищила все, крім 15 предметів (біля кожного предмету вказана його вірна позиція: секстант – 15; дзеркальце – 1; протимоскітна сітка – 14; 25 літрів води – 3; коробка армійських раціонів – 4; карта – 13; надувний матрац – 9; 10 літрів мастильно-паливної суміші – 2; радіоприймач – 12; 5 кв. м. непрозорої плівки – 5; банка засобу для відлякування акул – 10; пляшка рому – 11; 5 метрів нейлонової мотузки – 8; 2 коробки шоколадних батончиків – 6; набір для морської рибної ловлі – 7).

Завдання – групі необхідно прийти до консенсусу та проранжувати предмети відповідно до їх важливості для виживання.

2. «Дилема в'язня»

Вправа, зосереджена на міжгруповій взаємодії та має на меті навчити групу, що кооперація є найкращим методом взаємодії. Учасники

поділяються на дві групи, кожну з яких «допитують» щодо «злочину». Протягом 10 раундів кожна група має вирішати дає вона свідчення чи ні. Бали начисляються відповідно до того: чи давали обидві групи свідчення, давала лише одна група свідчення, або ніхто не давав свідчень. Група з найбільшою кількістю балів перемагає.

Індивідуальні вправи

1. Вашого підлеглого нещодавно звільнили за некомпетентність і неодноразове розголошення конфіденційної інформації. Деякий час потому, він повертається до вас за рекомендаційним листом. Він стверджує, що ви зобов'язані зробити це заради нього - ви його звільнили, він не зміг знайти нову роботу і у нього є сім'я. Яке, на вашу думку, рішення слід прийняти?

1. Написати схвального рекомендаційного листа. Інакше ви б несли відповідальність за негаразди його сім'ї.
2. Написати рекомендаційного листа, але тільки після того, як ви доведете до його відома, що в листі будуть вказані причини його звільнення.
3. Відмовити йому у написанні листа мотивуючи це тим, що у вас є законний обов'язок бути чесним у написанні таких листів та що будь-який обман зробить вас відповідальним за його проступки на новому місці роботи.
4. Делегувати це завдання комусь іншому.
5. Власний варіант.

2. Ваш підлеглий систематично запізнюється на роботу протягом останніх декількох тижнів. Він працює у невеликому відділі і інші співробітники цього відділу скаржаться, що його запізнення знижують ефективність роботи всього відділу. Коли ви викликаєте його для пояснень, він пояснює, що мусить відводити дочку до дитячого садка, проте дитячий садок починає працювати занадто пізно, щоб він встиг на роботу вчасно. Знайти когось, хто міг би відводити його дочку до дитячого садка замість нього, він не зміг. Яке, на вашу думку, рішення слід прийняти?

1. Звільнити цього підлеглого – систематичне порушення робочого графіку не можна нічим виправдовувати.
2. Винести на обговорення з відділом – можливо вдасться знайти тимчасове рішення, щоб дати час підлеглому все-таки знайти когось, хто б відводив дочку замість нього.
3. Делегувати проблему відділу – можливість приймати рішення самостійно зробить їх більш відповідальними.
4. Власний варіант.

3. Ви – співробітник відділу аудиту ДФС, протягом останнього часу ваш відділ проводив перевірку ряду приватних компаній. В ході перевірки ви дізнались, що ваш колега дійшов домовленості з однією з компаній(ви не знаєте напевне чи отримав він хабара), які проходили перевірку, і ця домовленість виявилась дуже вигідною для цієї компанії. Окрім того, ця компанія повідомила іншим компаніям, яких стосується перевірка, про дану домовленість і тепер вони вимагають укладання аналогічних домовленостей. Яке, на вашу думку, рішення слід прийняти?

1. Погодитись з вимогами – ваш колега створив прецедент і спроби звинуватити його у неправомірних діях лише ускладнять вам життя.
2. Звернутись за порадою та допомогою до вашого керівництва – це їх компетенція.
3. Задokumentувати вашу незгоду з вимогами, що ставлять вам компанії. Надіслати копії керівництву, колезі та компаніям, що ставлять вимоги. Дотримуватись даної позиції та ігнорувати вимоги компаній.
4. Власний варіант.

4. Компанія, у якій ви працюєте, погодилась з вашими аргументами на користь модернізації виробничого обладнання. Коли воно було доставлене та змонтоване, ваше керівництво наказало продовжити виробничий процес, навіть з урахуванням того, що метрологічна служба ще не надала дозволу на використання даного обладнання. Ваше керівництво посилається на те, що даний дозвіл є чистою формальністю, яка не варта того, щоб втрачати цінний виробничий час. Яке, на вашу думку, рішення слід прийняти?

1. Погодитись з вимогами керівництва – дозвіл прийде протягом найближчого часу, окрім того, ніхто не дізнається, що ви використовували обладнання без дозволу.
2. Відмовитись виконувати вимоги керівництва – вони є незаконними.
3. Спробувати переконати керівництво, що, навіть якщо вірогідність бути пійманими є невисокою, репутаційні втрати та штрафи занадто високі, щоб ризикувати.
4. Власний варіант.

5. Ваша компанія нещодавно заключила договір про міжнародну співпрацю з компанією із Японії. Команда японських інженерів прибула на ваше виробництво, щоб проінструктувати ваших інженерів. Проте головний інженер японської команди походить з традиційної сім'ї, має дуже консервативні культурні погляди та відмовляється працювати з жінкою-інженером з вашої команди, навіть з урахуванням того, що вона – дуже компетентний фахівець. Яке, на вашу думку, рішення слід прийняти?

1. Погодитись з вимогами та перепризначити її на іншу посаду.

2. Заявити японському інженеру, що він або працює з усіма членами вашої команди, або не працює зовсім.
3. Спробувати переконати його в тому, що у вашій культурі культивується рівноправ'я та жінки працюють нарівні з чоловіками. Якщо це не спрацює, спробувати переконати його через інших членів його команди, або зв'язатись з його керівництвом у Японії та пояснити їм ситуацію, що склалась.
4. Власний варіант.

Обов'язковим етапом виконання як групових, так і індивідуальних завдань є їх обговорення. Особливу увагу варто звертати на причини того, чи іншого вибору, а також індивідуальну інтерпретацію питань або варіантів їх розв'язання.

Теми рефератів

1. Прийняття рішень як проблемний процес.
2. Прийняття рішень: визначеність, ризик та невизначеність.
3. Методи прийняття рішень.
4. Ірраціональний вибір: причини, наслідки, методи запобігання.
5. Конфлікти під час прийняття рішень: причини, наслідки, методи запобігання.

Контрольні запитання

1. Що таке прийняття рішень?
2. Що таке метод індивідуальної консультації?
3. В чому полягає імплементація рішення?
4. Які ризики можуть супроводжувати відмову від прийняття рішення?
5. Що таке неформальні методи прийняття рішень?

Навчальні тести

1. Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:
 - 1) обмеженої раціональності;
 - 2) раціональності;
 - 3) досягнення задоволення;
 - 4) статистичної вірогідності.
2. За класичною теорією прийняття рішень особа, що приймає рішення (обрати дві вірні відповіді):
 - 1) має чітку мету прийняття рішення;
 - 2) має неповну інформацію стосовно можливих альтернатив;

3) має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

4) не здатна передбачити наслідки кожної із можливих альтернатив;

3. Базовими поняттями поведінкової теорії прийняття рішень є (обрати дві вірні відповіді):

1) обмежена раціональність;

2) раціональність;

3) досягнення задоволення;

4) емоційна прихильність.

4. Проблема – це:

1) розрив між фактичним і минулим станом тієї або іншої системи;

2) розрив між плановим і минулим станом тієї або іншої системи;

3) розрив між бажаним і фактичним станом тієї або іншої системи;

4) розрив між теперішнім і плановим станом тієї або іншої системи;

5. Метод вирішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:

1) метод “платіжна матриця”;

2) метод “дерево рішень”;

3) метод теорії статистичних рішень;

4) метод теорії ігор;

Завдання для самостійної роботи

Завдання на визначення стилю прийняття рішень

Учасникам пропонується виписати три найважливіші рішення, які вони приймали протягом останніх п’яти років.

Після цього, вони мають проаналізувати кожне з цих рішень спираючись на такі питання:

- Як саме ви прийняли це рішення?
- Які моделі чи стилі ви для цього використовували?
- Чи змінювали ви методику прийняття рішень в процесі роботи на ними?
- Наскільки ефективно спрацювали обрані вами методи?
- Чи отримали ви бажаний результат?
- Наскільки правильним виявилось ваше рішення з часом?
- Якщо рішення виявилось неправильним, або дало не такий результат, як ви передбачали, то яким чином обраний вами метод вас підвів?
- Чи змінився би результат і як саме, якби ви обрали інший метод?