

Тема: Соціально-психологічний тренінг прийняття рішень

Ключові поняття теми: прийняття рішень, методи прийняття рішень, моделювання, рішення, процес, управлінські рішення, методологія, менеджмент, соціально-психологічний тренінг, ділова гра.

Використана та рекомендована література:

1. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – М.: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002.
2. Вачков, И. В. Психологический тренинг: методология и методика проведения / И. В. Вачков. – М.: Эксмо, 2010. – 560 с.
3. 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.
4. 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.
5. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
6. Орлов А. И. Теория принятия решений: учебник. — М.: Экзамен, 2006. — 573 с.
7. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
8. Панфилова, А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие / Панфилова А. П. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
9. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
10. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко — СПб.: Речь, 2004. — 256 с.
11. 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.
12. Kahneman, D., Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. / D. Kahneman, A. Tversky// Econometrica. – 1979 – V. 47. – №2.

– Р. 263-292.

13. Tversky A., Kahneman D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice / Amos Tversky, Daniel Kahneman // Science, New Series. – 1981 – V. 211. – № 4481. – Р. 453-458.

Матеріал до теми

На даний час соціально-психологічний тренінг надійно увійшов в повсякденну практику використання сучасних методів інтерактивного навчання, тренінгова форма навчання має власні переваги та перспективи, інтерес до тренінгу зростає і захоплює все нові і нові сфери людської діяльності. Однією із таких сфер є сфера прийняття рішень, зокрема управлінських.

У широкому сенсі СПТ – це активне соціально-психологічне навчання, здійснюване з опорою на механізми групової взаємодії; це навчання за допомогою набуття життєвого та професійного досвіду, що здобувається у спеціально створених безпечних умовах, завдяки моделюванню відповідних ситуацій, які імплементовані в інтерактивні методи. Останні реалізуються у спеціальній програмі тренінгу.

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.

Загалом, процес прийняття рішень включає:

- виявлення проблеми;
- збір необхідної інформації;
- визначення можливих варіантів рішень;
- оцінка кожного варіанту;
- вибір найкращого варіанту;
- імплементация 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.

Рішення можуть прийматися як індивідуально, так і групою.

Індивідуальне прийняття рішень - це або прийняття рішень окремою людиною за себе, або, якщо мова йде про члена групи, одноосібне прийняття рішення за всю групу. Такий підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо суто фізично.

На відміну від індивідуального, під час групового прийняття рішень лідер і один або декілька членів групи працюють разом над однією проблемою. Групове прийняття рішення краще тоді, коли є достатньо часу і засобів для прийняття рішення та його виконання. Важлива перевага групового прийняття рішень полягає в тому, що воно дає людині, яка приймає рішення, шанс зібрати якомога більше інформації, включаючи альтернативні варіанти рішень.

Варто зазначити, що вибір підходу до прийняття рішень залежить також від стилю керівництва.

При авторитарному (директивному) стилі лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу.

При демократичному (колегіальному) стилі лідер залучає своїх підлеглих до процесу прийняття рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність.

При ліберальному (вільному) стилі лідер уникає особистої участі у прийнятті рішення та надає повну свободу учасникам групи самостійно приймати рішення. На практиці цей стиль означає відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова.

Будучи впровадженим в підготовку майбутніх спеціалістів, СПТ прийняття рішень може принести значну користь в роботі і лідерам, і персоналу, надавши відповідних знань, дозволивши відпрацювати необхідні навички, змодельовати управлінські ситуації та здобути новий досвід. Це відповідає запитам часу, що характеризується складними умовами ведення бізнесу, та часто вимагає вміння діяти гнучко і рішуче водночас.

Проблемні питання:

1. Етапи процесу прийняття рішень.
2. Індивідуальне та групове прийняття рішень.
3. Стиль керівництва.

4. Конфлікти під час прийняття рішень.

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.

Вправи:

1. «Мільйонерка»

Суть вправи: Пошук консенсусу, групова взаємодія, вплив.

Задача: Жінка, що емігрувала в іншу країну та заробила там великі статки, вирішила надати допомогу своїм родичам, які бідують на батьківщині. Для цього вона найняла групу спеціалістів, яких вона попросила знайти її родичів, визначити ступінь спорідненості та віддати 100 тисяч доларів найближчому родичу, 50 тисяч другому за ступенем споріднення і 20 тисяч третьому. У неї виявилось три родички: внучка, племінниця і двоюрідна сестра. Учасникам гри пропонується поділитись на три групи, обрати кого із родичів їх група буде представляти та представити учасникам гри докази, чому саме їх варіант має отримати найбільше.

2. «Ситуативне використання стилів лідерства»

Суть вправи: визначити схильність учасників до певного стилю прийняття рішень.

Задача: Космічний корабель після тривалої міжзоряної експедиції повертається на Землю, де за цей час пройшла тисяча років. На борту корабля командир і команда, які за довгі роки польоту стали згуртованим висококваліфікованим колективом. При наближенні до Сонячної системи командир отримує конфіденційне повідомлення з Землі, в якому сказано, що за час відсутності корабля на Землі відбулися незворотні екологічні зміни і в звичній для людей формі цивілізації більше не існує. Розумне життя на планеті зберіглося в іншій формі - енергетичній - і створило на планеті нову цивілізацію. Нові мешканці Землі пропонують команді свою допомогу або по переведенню життя кожного члена екіпажу в енергетичну форму, або по створенню резервації зі звичними формами тваринного і рослинного світу. Командиру пропонується самому інформувати команду про те, що трапилося і до повернення на Землю повідомити про прийняте рішення.

3. «Виграй чи програй»

Суть: ознайомитись з перевагами та недоліками групової діяльності та конкуренції.

Задача: Учасники діляться на чотири групи. Гра має шість раундів. Кожен раунд команди учасників мають вибрати один з двох варіантів - X або Y, записати його на бланку та передати бланк ведучому. Якщо всі команди обрали X, вони програють 150 очок; якщо одна команда обрала Y, а три - X, команда, що обрала Y програє 450 очок, а команди, що обрали X виграють 150 очок; якщо дві команди обрали X, а дві - Y, то команди, що обрали X виграють 150 очок, а команди, що обрали Y програють 150 очок; якщо три команди обрали Y, а одна - X, команди, що обрали Y, програють 150 очок, а команда, що обрала X, виграє 450 очок; якщо всі команди обрали Y, всі команди виграють 200 очок.

Раунди 3, 5 та 6 - преміальні, виграш чи програш в них збільшується в 3, 5 та 10 разів, відповідно. Учасникам груп забороняється спілкуватись з іншими групами. Перед преміальними 3, 5 та 6 раундами групи обирають представників для міжгрупових переговорів. Задача гри - виграти якнайбільше.

4. «Пожежа на кораблі»

Суть вправи: Пошук консенсусу, групова взаємодія, вплив.

Задача: 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.

Групі необхідно прийти до консенсусу та проранжувати предмети відповідно до їх важливості для виживання.

5. «Метафора проблеми»

Суть вправи: метафорично зобразити проблему та знайти метафору, що допоможе у вирішенні проблеми.

Задача: На першому етапі учасникам пропонується метафорично зобразити складну для них проблему у вигляді малюнку. На другому етапі учасники мають подивитись на малюнки інших учасників та обрати той, де метафора, на думку учасника, найбільше збігається з їх особистим

баченням власної проблеми. На цьому етапі група ділиться на підгрупи відповідно до обраних учасниками малюнків. На третьому етапі учасники підгруп створюють словесну метафору їх проблеми. На основі створених індивідуальних метафор, кожна підгрупа придумує загальну метафору, яку має виразити як словесно, так і у вигляді малюнку. На четвертому етапі кожна підгрупа має придумати метафору перемоги над їх проблемою. Учасникам пропонується створити нестандартну та яскраву метафору.

Обов'язковим етапом виконання 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. Проблеми процесу прийняття рішень.
2. Особливості прийняття рішень в демократичному колективі.
3. Шляхи прийняття рішень.
4. Спільне та відмінне між лідерством та керівництвом.
5. Інтуїція у прийнятті рішень.

Контрольні запитання:

1. Що включає в себе процес прийняття рішень?
2. Що таке індивідуальне прийняття рішень?
3. В чому полягають переваги групового прийняття рішень?
4. Які ризики можуть супроводжувати авторитарний стиль керівництва?
5. Що таке інтуїтивні 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. 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;

3. Стиль керівництва, при якому керівник одноосібно приймає рішення називається:

1) демократичний;

2) авторитарний;

3) ліберальний;

4) всі відповіді правильні.

4. 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;

5. При інтуїтивному прийнятті рішень людина:

1) роздумує над варіантами;

2) консультується зі спеціалістами;

3) приймає рішення неусвідомлено;

4) спирається на прецеденти.

Завдання для самостійної роботи

Опрацювати статтю Kahneman, D., Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. / D. Kahneman, A. Tversky// Econometrica. – 1979 – V. 47. – №2. – P. 263-292.

Проаналізувати і прокоментувати її, звертаючи увагу на такі питання:

- Які схильності продемонстрували респонденти у досліджах (перерахувати)?

-Що таке «дерево рішень»?

- Що таке мінімізація ризику у прийнятті рішень?

- В яких випадках респонденти були схильні до ризику?

- Яку закономірність знайшли автори і в чому її специфіка у порівнянні з класичною теорією прийняття рішень?