

Специальность\_\_\_ Психолого-педагогическоео бразование\_\_\_\_\_\_

(направление подготовки) \_44.03.02\_

### *письменная РАБОТА*

|  |  |
| --- | --- |
| по дисциплине | Культура интеллектуального труда. |

Характерные ошибки в процессе

|  |  |
| --- | --- |
| Тема: | принятия решений. |
|  | (тема работы) |

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил студент |  |
|  | (фамилия, имя, отчество) |

|  |  |
| --- | --- |
| Руководитель работы |  |
|  | (ученая степень, звание, фамилия и инициалы) |

Москва 2016г.

**Содержание**

Введение

Ошибки в процессе принятия решений

**Ошибки при принятии решений**

Принятие решений в организации

Особенности коллективного принятия решений в организации

Заключение

Список литературы

**Введение**  
  
Вся наша жизнь является результатом тех решений, которые мы ежедневно и ежесекундно принимаем, и, зачастую, далеко не всегда мы делаем исключительно верный выбор. Это связано с тем, что не каждый человек способен к здравым рассуждениям и рациональному принятию решения не только в определенный момент, но и на протяжении своего существования. Импульсивные траты денег, участие в конфликтах, действие вопреки остальным и многие другие действия являются результатом выбора индивида. Однако при этом не стоит забывать о возможности улучшить свои навыки в процессе принятия решения, таким образом, уменьшить количество, так называемых «ошибок».  
Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления, который определяет характер и программу деятельности коллектива по решению какой-либо проблемы. Данный процесс основывается на выборе одного из множества различных путей действия, который при этом должен обеспечить непосредственное получение желаемого состояния из фактического.

Осознанная деятельность любого человека в целом, и управленца в частности в каждый отдельно взятый момент времени связана с принятием определенных решений и их реализацией. Любой перед принятием того или иного действия в первую очередь должен принять четкое решение о необходимости реализации именно этого вида деятельности, а не какого-либо другого. Время от времени все люди совершают вполне типичные промахи, в основе которых обычно лежит именно образ нашего поведения и стратегия реализации решений, которые нам диктует мышление. Такие систематические ошибки следует стараться преодолевать и контролировать. Однако, иначе обстоят дела в тех случаях, когда речь идет не о несовершенстве нашего мыслительного аппарата, а о личных слабых сторонах нашей способности принимать и реализовывать решения.

Очень важно в процессе принятия решения не совершать ошибок, которые в последствие могут привести к неверным решениям.  
Понимание природывозникновения и принятия решения чрезвычайно важно для любого человека, желающего преуспевать в жизни.  
Целью данной работы является выявление типичных ошибок в процессе выбора альтернатив и как результата принятия решений.

Актуальность темы данной работы очевидна.  
Процесс принятия решений всегда является связующим звеном между множеством навалившихся проблем, которые возникают при планировании тех или иных своих действий. Непонимание или же не желание понять характер и сущность сложившейся ситуации может привести к реализации совершенно иного решения, невзирая на то, что изначально принималось совершенно иное. В связи с этим, руководству организации необходимо не только глубокое понимание сущности возникающих проблем и складывающихся ситуаций, но и умение выделять ряд факторов, которые непосредственно оказывают влияние на процесс принятия решения.

**Ошибки в процессе принятия решений**

В течение жизни мы не только совершаем поступки, принимаем решения перед их совершением, но и делаем при этом ошибки. Поэтому полезно изучить наиболее распространенные из них, чтобы понимать, чего опасаться, как действовать. Как известно, знание своих ошибок –уже половина успеха!

В жизни много решений связано с оценкой вероятности успеха. Мы надеваем плащ, когда предполагаем, что пойдет дождь; мы едем в метро, если нужно добираться куда-то в час пик (зная, что на машине можно простоять в «пробке»); покупаем лотерейный билет, вероятно преувеличивая свои шансы на успех; предполагаем выигрыш любимой футбольной команды в игре с не слишком сильным соперником. Как отмечает Солсо Р.Л., «Иногда вероятность некоторого события можно вычислить при помощи математики, а иногда событие можно определить только на основе предшествующего опыта. В таких случаях мы полагаем, что поступаем рационально, поскольку решения основаны строго на математическойвероятности, но насколько точны наши оценки?» (Солсо, 1996, с. 443).

*Эвристика доступности (availabilityheuristic).*

Под *эвристикой* понимают целенаправленную процедуру сокращения возможных альтернатив для упрощения принятия решения (данное определение основано на определении эвристики в словаре Ребера (2000).

Как пишет Р. Солсо, Тверски, Канеман и Миллер изучали, почему люди приходят иногда к неверному выводу, когда основывают свои решения на прошлом опыте. Большинство людей, когда их спрашивали, каких слов в английском языке больше: начинающихся с буквы К или тех, где она третья, отвечали, что больше тех, где буква К стоит на первом месте. А это не соответствует действительности. Почему люди неверно оценили данное событие? Согласно Тверски и Канеману, при ответе на этот вопрос люди сначала пытались вспомнить слова, где буква К стоит на первом месте, а затем *¾* где на третьем. Для первого случая им удалось припомнить больше слов, чем для второго. Дело в том, что слова, начинающиеся с буквы К, более доступны, т.е. их легче вспомнить, и поэтому кажется, что таких слов в языке больше. Ошибка основана на обобщении, сделанном на очень ограниченном наборе слов, доступных во время вспоминания при принятии решения.

Исследователи Словик, Фишхоф и Лихтенштейн (1977) использовали гипотезу о доступности для объяснения ошибок, сделанных людьми при оценке относительной вероятности 48 причин смерти. Более вероятными  причинами смерти люди признавали причины, часто упоминаемые в публикациях. Например, несчастные случаи, рак, бутулизм, стихийные бедствия (см. Солсо, 1996). Поскольку мы лучше помним событие, если оно случилось недавно, имело на нас сильное эмоциональное воздействие, часто освещается в прессе, то оцениваем его как более вероятное, хотя часто для этого у нас нет реальных оснований.

Существует также близкий к эвристике доступности эффект, связанный с восприятием и оценкой вероятности – *эффект наглядности* – явление, когда событие кажется человеку более вероятным, если его наступление и возможные последствия можно легко представить наглядно. Исследования показывают, что на наши оценки и суждения оказывает влияние яркость и живость информации. Дело в том, что при прочих равных условиях яркая наглядная информация легче вспоминается, поэтому события, связанные с ней, оцениваются как более вероятные.

*Избирательное восприятие.*

Избирательное восприятие проявляется в невидении очевидных ошибок там, где мы совсем не ожидаем их увидеть. Один из наиболее известных экспериментов на избирательное восприятие, пишет С. Плаус (PlousS., 1993), был опубликован Джеромом Брунером и Лео Постманом (1949). В нем испытуемым предлагалось в течение серии довольно коротких показов среди пяти игральных карт опознать несуществующую в реальности карту – червовую тройку черного цвета. Брунер и Постман обнаружили, что испытуемые затратили в 4 раза больше времени на распознание ложной карты, чем обычных карт.

*Эффект ореола, или гало-эффект (haloeffect).*

Эффект ореола, пишет Плаус (PlousS., 1993), получил свое название от исследователя Эдварда Торндайка (EdwardThorndike), который обнаружил что высшие военные чины, получившие задание оценить своих офицеров по таким разным характеристикам, как интеллигентность, телосложение, лидерство и характер, выставили им рейтинги, которые часто высоко коррелировали. Торндайк также нашел, что существуют позитивные корреляции между различными оценками учителей, используемыми для определения их зарплаты и карьерного продвижения. Например, в одном случае общие заслуги педагогов сильно коррелировали с их рейтингами по внешнему облику, здоровью, быстроте, интеллекту, честности и искренности. В другом случае рейтинги учительских голосов сильно коррелировали с рейтингами их интеллекта и «интересом к общественным делам».

Действие гало-эффекта Горбатов (2000) поясняет на примере оценивания, выполняемого самими учителями. Это влияние на отметку сложившихся представлений о возможностях ученика, его образа (к примеру, «умный студент», «интересуется моей дисциплиной»).

Даже о поступке человека мы часто судим исходя из сложившегося до этого мнения о нем. Если мнение о человеке в целом позитивно, то даже его нехороший поступок мы больше склонны оправдывать, чем аналогичный поступок другого, представления о характеристиках которого негативны для нас.

Со времен Торндайка многие исследователи описали проявления гало-эффекта в различных областях жизни. Это эксперименты Аша (Asch), Купера (Cooper), Фелдмана (Feldman), Гарольда Келли (HaroldKelley) и других. На основании работ Купера (Cooper, 1981) (с оригинальным названием «Вездесущий гало») и Фелдмана (Feldman, 1986), Плаус пишет: «Сейчас мы знаем, что открытия Торндайка частично имели место благодаря техническим аспектам конструкции рейтинговых шкал, но главная идея выдержала испытания временем. Даже когда для установления рейтинга используются усложненные техники измерения, гало-эффект часто имеет место».

*Эффект обрамления (Framingeffect).*

Для объяснения этого эффекта можно воспользоваться примером из книги Кэтлин Галотти. Предположим, в дороге у вас заканчивается бензин. Но, к счастью, невдалеке видны две заправочные станции. Подъехав ближе, вы читаете условия продажи топлива на одной и другой. На первой галлон горючего стоит $1,00, на второй –$0,95. Кроме того, на первой станции при оплате наличными вы получаете скидку 5 центов за галлон, на второй – вы должны заплатить на 5 центов больше за галлон при использовании кредитной карты. Остальные характеристики станций одинаковы. Какую станцию предпочесть? Интересно, что большинство людей выбирают первую станцию, несмотря на то что цена топлива на обоих станциях фактически одна и та же: $0,95/галлон за наличные и $1,00/галлон при оплате кредитной картой. Согласно К. Галотти (GalottiK.M., 1994), Тверски и Канеман (TverskyA., KahnemanD., 1981 г.) объяснили этот феномен в терминах эффекта обрамления. В зависимости от описания текущей ситуации люди оценивают исходы событий или как выигрыши,или как потери. То есть их решение зависит от контекста описания ситуации.

По мнению Канемана и Тверски (1979) мы более чувствительны к потерям, чем к выигрышам (см. GalottiK.M., 1994). Поэтому нас больше волнует потеря доллара, чем его приобретение. Отсюда происходит эффект вклада.

*Эффект вклада (endowmenteffect).*

Суть его состоит в том, что человек, владеющий некоторой ценностью, назначает за нее цену большую, чем готов платить тот, кто собирается приобрести эту ценность. Вероятно, человек, собирающийся продать некоторый ценный для него объект, расценивает продажу как потерю, а тот, кто хочет купить этот объект, рассматривает приобретение как выигрыш. Несмотря на то, что в данном случае объективные величины проигрыша и выигрыша равны, субъективное значение выигрыша меньше субъективного значения проигрыша.

*Эвристика репрезентативности (representativenessheuristic).*

Ошибки, связанные с эвристикой репрезентативности, люди совершают при оценке результата случайного процесса. В книге Дайаны Халперн (2000) приведен пример с подбрасыванием одной монеты шесть раз. Нужно угадать, каким образом распределяется выпадения орла (О) или решки (Р) в шести случаях. Существует много возможных последовательностей, но если выбирать только из трех, например:

О-Р-О-Р-Р-О

Р-Р-Р-О-О-О

О-Р-О-Р-О-Р,

большинство людей выберет первую, т.к. она кажется больше похожей на случайное распределение орла и решки. Однако по математической теории вероятности любая последовательность орла и решки для шести случаев равновероятна. Люди склонны представлять себе случайность как процесс, лишенный закономерности, и последовательность О-Р-О-Р-О-P кажется менее вероятной для шести бросков монеты, чем другая последовательность, которая выглядит более случайной. Но, как сказано выше, это неверно.

**Чрезмерная уверенность**

Согласно Д. Халперн (2000), исследования показывают, что люди испытывают большую, чем следует, уверенность в своих решениях, касающихся вероятностных событий. Это относится и к покупке лотерейных билетов, и к желанию заработать хорошие деньги, вкладывая их в ценные бумаги с высоким риском, и т.п. Но больше всего в неопределенных ситуациях мы настроены верить в успех, если нам кажется, что мы можем управлять случайными событиями. Например, когда выбираем свои лотерейные номера самостоятельно. Но даже при этом выигрышный номер все равно зависит от случая, а наши шансы на успех ничуть не выше.

Согласимся с Халперн, что, вероятно, большинству из нас присуща чрезмерная уверенность в оценке случайного события. Вероятно, оптимисты слишком уверены в успехе, а пессимисты – наоборот. Но как быть с вечно сомневающимися и колеблющимися, которых постоянно «бросает» то в жар, то в холод? Сегодня он уверен на 100%, что выиграет, а завтра – на 99,99%, что проиграет, например, поставив кругленькую сумму на скачках. Какую оценку вероятностных событий дадут такие люди? Наверное, многие оказывались в ситуации, независимой от них, когда их оценки этого вероятностного события менялись с частотой подъема курса доллара в «черный вторник».

*Тенденция* *принимать желаемое за действительное.*

Эта тенденция связана с описанной выше чрезмерной уверенностью. В качестве примера можно привести информацию из книги Дайаны Халперн (2000) об излишне оптимистичном отношении жителей Южной Калифорнии к предсказанию сейсмологов о крупнейшем землетрясении в течение  ближайших 50 лет. Большинство жителей считает, что землетрясения не будет, а если будет, то «где-нибудь в другом месте».

*Капкан.*

Как определила Халперн, *капкан* – это ситуация, когда человек уже вложил деньги, время, усилия и принимает решение продолжать это делать  ради своих первичных вложений (Д. Халперн, 2000). Люди попадают в подобные капканы довольно часто: нам трудно повесить телефонную трубку, когда, наконец, дозвонившись до справочной службы, мы слышим – «ждите ответа» – и продолжаем ждать, часто безрезультатно; нам жаль выбросить старый автомобиль, в который уже вложена куча денег, и требуется еще больше. Даже политики и бизнесмены совершают подобные ошибки, только в гораздо более серьезных масштабах. Например, продолжая финансирование каких-то проектов, в основном, потому, что в них уже были вложены большие средства.

*Правило взаимного обмена.*

Наши эмоции, настроение играют не последнюю роль в принятии нами решений, поскольку влияют на процесс мышления. Например, в хорошем настроении человек подает нищему, скажем, 10 рублей, а в плохом – только 5.

Правило взаимного обмена тоже связано с нашим эмоциональным состоянием. Обычно унас возникает чувство признательности в ответ на что-то предоставленное другим человеком и побуждает ответить ему тем же. Хотя часто эта услуга или любезность нам вовсе не нужна. Р. Чалдини (2000) пишет об интересном эксперименте, проведенном одним профессором университета. Он послал к Рождеству открытки множеству совершенно незнакомых ему людей. Каково было его удивление, что в ответ он получил практически не меньшее количество поздравлений. Вероятно, сработало правило взаимного обмена, когда люди посчитали себя обязанными отплатить любезностью за любезность.

В другом случае это правило использовал сметливый официант, который сначала рекомендовал клиентам более дешевые и лучшие блюда, чем сначала выбирали они, а затем с легкостью уговаривал заказать самые дорогие вина.

Р. Чалдини предлагает защиту от давления правила взаимного обмена. Он считает, что необходимо принимать услуги или уступки других с искренней благодарностью, но при этом быть готовыми расценить их как  ловкие трюки, если они покажутся таковыми позднее. Коль скоро уступки или услуги будут определены таким образом, мы больше не будем считать себя обязанными отвечать на них собственной услугой или уступкой.

*Эффект предшествующего знакомства.*

Этот эффект используется в рекламе: будь то политическая реклама или реклама какого-нибудь товара. Он описан в работе Д. Халперн (2000). Для его иллюстрации достаточно вспомнить, что иногда на выборах среди множества неизвестных нам людей мы выбираем тех, о которых хоть что-то слышали, а среди большого количества наименований кофе – тот, который запомнился по рекламе. «Таким образом, предшествующий опыт создает ощущение знакомства, которое, в свою очередь, порождает чувство приязни» (Халперн Д., 2000, стр. 369). Важно не поддаваться влиянию этого эффекта, особенно принимая важные решения.

*Заблуждения.*

А. К сожалению, даже профессионалы не застрахованы от ошибок и заблуждений. В качестве типичного примера таких заблуждений Дайана Харпер (2000) приводит результаты исследований, проведенных среди медицинских сестер Смедслундом (SmedslundJ., 1963) и врачей –Бергером (BergerD., 1994). Смедслунд предоставил медсестрам карточки, в каждой из которых было указано, страдает ли данный пациент тем или иным заболеванием и присутствует или нет у данного пациента тот или иной симптом. Информация была взята из историй болезни 100 пациентов. «Таким образом для каждого пациента получалось четыре возможные комбинации. Пациент: а) имеет заболевание и определенные симптомы; б) не имеет ни заболевания, ни этих симптомов; в) не имеет заболевания, но имеет симптомы; г) имеет заболевание, зато не имеет симптомов. Задание для медицинских сестер заключалось в том, чтобы обнаружить взаимосвязь между наличием заболевания и симптомами. Большинство медсестер предположило, что взаимосвязь существует, основывая свое решение на том факте, что у 37 пациентов присутствовало заболевание и симптомы, а у 13 не было ни болезни, ни ее симптомов. Тот факт, что в 33 случаях присутствовали симптомы, но не было болезни, а в 17 случаях была болезнь, но не было симптомов, они игнорировали» (Халперн, 2000, с. 355). То есть эти профессионалы просто отбросили половину доступной им информации. На самом деле взаимосвязи здесь нет, т.к. велика вероятность существования болезни без симптомов или могут быть симптомы без болезни.

Б. *Иллюзорнаякорреляция (Illusory Correlation).* Явление заблуждения, описанные выше с помощью примера из книги Д. Халперн, и феномениллюзорной корреляции, описанный в книге Галотти К.М. (1994), суть – одно и то же. Кэтлин Галотти дает следующее определение данного феномена. Феномен видеть отношения, которых не существует, называется *иллюзорной корреляцией*. В этой работе Галотти, рассказывая об иллюзорной корреляции, описывает поведенческую модель под названием «накручивание волос». Суть этого примера состоит в том, что даже специалисты (или почти специалисты) были склонны увидеть некоторую взаимосвязь между «накручиванием волос» (имеется в виду – на палец) и нахождением под стрессом, поскольку эта взаимосвязь выглядит правдоподобно. На самом деле такой взаимосвязи не существует. Это подтвердили исследования (проведенные этими же специалистами). Видно, что отношения количеств людей, которые накручивают волосы на палец, и людей, этого не делающих, для обоих ситуаций (под стрессом и не под стрессом) одинаково (табл. 6).

Таблица 6

Соотношение проявлений стресса (пример)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Действие | Под стрессом (%) | Не под стрессом (%) |
| Накручивают волосы | 20 | 10 |
| Не накручивают | 80 | 40 |

*Предвзятость. Тенденция к подтверждению.*

По определению Халперн: «Тенденция подбирать ту информацию, которая соответствует нашим представлениям, называется тенденцией к *подтверждению,* или *предвзятостью»* (Халперн, 2000). Такую тенденцию проявили медсестры из примера, описанного выше, когда не смогли учесть факты, опровергающие их решение о взаимосвязи между симптомами и заболеваниями. Предвзятость могут проявить присяжные в суде. Они нередко конструируют правдоподобную историю того, что могло произойти на месте преступления. Затем из информации, добытой в ходе расследования, они выбирают только ту, которая подтверждает их версию.

*Оценка задним числом.*

ВРоссии говорят: «Крепок задним умом». Обычно люди судят о случившемся событии задним числом, когда время «показывает», что решение, принятое в связи с ним, неправильное. Характерен пример, приводимый в работах Солсо (1996) и Халперн (2000) о трагедии в Пирл-Харбор. Известно, что значительный урон ВМС США был нанесен, кроме прочего, и потому, что силы береговой охраны, увидев бомбардировщики, не сразу определили их как вражеские, т.е. японские. Авторы пишут: «В наших первых анализах трагедии в Пирл-Харбор казалось очевидным, что единственно возможным решением было бы предположение о том, что бомбардировщики принадлежат Японии. Но надо помнить о том, что мы анализировали случившуюся катастрофу, уже до мельчайших подробностей зная все последовавшие события» (Халперн, 2000). Зная свою особенность быть «крепкими задним умом», принимая решение, лучше предусмотреть последствия того, что оно окажется ошибочным.

*Дилемма заключенного.*

В жизни результат нашего выбора часто зависит от выбора другого человека. Например, вам не будет скучно на вечеринке, куда вы согласились пойти, при условии, что туда решила пойти и ваша лучшая подруга. Конечно, вечеринка – это не так серьезно. Но в жизни есть ситуации, когда от решения вашего оппонента или партнера будет зависеть успех или неудача сделанного вами выбора. Хорошим подтверждением данного обстоятельства является пример из книги Моргунова Е.Б. (2000), известный под названием «дилемма заключенного». «Двое заключенных в разных камерах проходят по одному делу. Если оба будут и дальше отрицать свою вину, каждый получит по 3 года. Если один из них сознается, а другой – нет, первый получит 1 год, а второй – 25 лет. Если оба сознаются, то получат по 10 лет. Каждый понимает, что у него два варианта: не сознаваться (но здесь кроется большой риск – вдруг сознается второй) или сознаться быстрее, чем это сделает другой. В результате часто сознаются оба и получают по 10 лет. Основная проблема дилеммы состоит во взаимозависимости принимаемых решений. Наилучший результат достигается, когда вторая сторона выбирает худшее лично для себя решение» (Моргунов, 2000).

Вероятная причина того, что оба сознаются, кроется в том, что они принимают желаемое за действительное, т.е. каждый думает, что другой не сознается.

Наверное, существует еще немало заблуждений и ошибок, совершаемых людьми при принятии решений в жизни, однако основной задачей является выработка правил о том, как принимать правильные решения.

Чтобы улучшить принятие своих решений, нужно делать следующее.

Во-первых, собирать как можно более полную информацию, относящуюся к решаемой проблеме, то есть проводить исследование. Многие специалисты считают это важным. Например, профессор психологии Дайана Халперн пишет: «Почти любое решение можно улучшить, если провести исследование, снижающее уровень неопределенности. Например, если вы не уверены в безопасности ядерных электростанций, то можете провести день в библиотеке и познакомиться с материалами, освещающими плюсы и минусы ядерной энергетики. Тогда вы сможете принять обоснованное и сознательное решение по этому важнейшему вопросу» (Халперн, 2000, с. 371).

Во-вторых, рассматривать и внимательно анализировать все возможные альтернативы решения, «взвешивая» их. Думать (по возможности всесторонне) о последствиях, если вы выберете тот или иной вариант решения. При этом желательно учитывать, кого еще может затронуть ваше решение.

Третье, стараться избегать предрассудков и ошибочных суждений, не попадать под чужое влияние.

Четвертое, если необходимо, использовать различные вспомогательные средства, особые техники, помогающие в принятии решений. Это может быть подготовка и использование так называемого рабочего листа для выбора самого выгодного решения.

«Хотя существует несколько вариантов форм рабочего листа, все они в целом схожи. Они предписывают четкую и ясную постановку задачи; перечисление как можно большего количества возможных вариантов, способных привести к желаемой цели; высказывание соображений, которые могут повлиять на выбор решения; оценку относительной важности каждого высказанного соображения и чисто арифметическое вычисление самого решения. Конечный итог рабочего листа – сумма баллов, набранных каждым возможным вариантом решения. Вариант, набравший наибольшее количество баллов, признается наилучшим» (Халперн, 2000, с. 374). Эта методика применялась в примере, рассмотренном выше, для описания теории ожидаемой полезности и теории многоатрибутной полезности. Иногда процесс решения полезно представить графически в виде древовидных диаграмм (особенно, если решение связано с вероятностями). Также эффективным инструментом являются специальные компьютерные программы для принятия решений.

Принятие решений очень важно для человека. От того, какие решения он принимает, зависит его судьба, судьба близких ему людей. Поэтому относиться к принятию решений надо вдумчиво и ответственно.

**Ошибки при принятии решений**

В основе большинства ошибок лежат неверно принятые решения. Как правило, выделяют две группы факторов, влияющих на принятие решения: внутренние и внешние.

**Внутренние**: это факторы, связанные с личностью лица, принимающего решение. Это особенности восприятия и переработки информации, особенности личности, ценности и мотивация.

Например, сюда можно отнести принятие очевидного решения, принятие решения на основе ожидаемой информации, на основе прошлого опыта, принятие рискованного решения, оттягивание принятия решения, переоценка важности информации, переоценка вложенного времени и ресурсов в принятие решения.

**Внешние:**это факторы, связанные сусловиями принятия решения(например, ограниченность времени)и влиянием других людей.

Здесь можно отметить такие эффекты, как феномен взаимного обмена (принятие решения, обусловленное чувством долга), присутствие зрителей, ограниченность времени, влияние статуса, воздействие рекламы, зависимость от решения других лиц.

В отдельную группу стоит выделить ошибки, связанные с недостаточностью **контроля реализации** при принятии решения — это неправильно осуществленное целеполагание, выделение критериев достижения цели и сроков.

Для предотвращения ошибок в процессе принятии решения необходимо использовать следующие меры:

— Корректное и тщательное целеполагание и выделение критериев принятия решения.

— Тщательный сбор и анализ информации, условий принятия решения.

— Соблюдение этапов принятия решения.

— Выбор способов и методов принятия решения, адекватных поставленным срокам.

— Использование специальных методов и стратегий принятия решений.

— Контроль реализации принятого решения на всех этапах принятия решения.

— Адекватное распределение функций, обязанностей и ответственности, при участии нескольких лиц в принятии решения.

— Эргономичная организация рабочей среды.

**Принятие решений в организации**

На любой стадии управления организацией принимаются *управленческие* *решения.* Такие *решения* бывают двух видов: *индивидуальные и коллективные.* При решении сложных комплексныx проблем, связанных с действием человеческого фактора (управление персоналом, комплектование малых групп, кадровые задачи и т.д.), обычно используются коллективные решения. При решении задач, связанных с технико-технологической стороной функционирования производства достаточно бывает индивидуальных решений.

**Организационное решение**–выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, на основе исходной информации и потенциальных действий (альтернатив), который обеспечит движение его организации к поставленным целям.

Руководителю приходится перебирать множество вариантов потенциальных действий, чтобы найти правильное для данной организации, в данный момент и в данном месте. Решения, принятые в конечном итоге, могут быть более или менее оптимальными.

*Оптимальное решение*–решение, которое дает максимальные возможности для достижения рассматриваемой цели.

Существуют *запрограммированные и незапрограммированные решения*.При запрограммированных решениях число возможных альтернатив решения ограничено. Незапрограмированные решения обычно принимаются в неопределенных ситуациях (когда есть неопределенность выбора средств достижения целей).

Процесс принятия решения в организации – составная часть всего хода управления. Любые решения, принимаемые в рамках организации, имеют  как положительные, так и отрицательные последствия. Считается, что каждое управленческое решение будет хуже оптимального. Согласно Герберту Саймону, оптимальное решение не принимается из-за отсутствия необходимого времени для анализа всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы. Поэтому принимаемое руководителем решение будет приемлемым, но не всегда самым лучшим из возможных.

Решение управленческих задач – психологический процесс, где в самом ходе решения переплетаются: логика, интуиция, социальные установки и личностные факторы, эмоции.

Процесс принятия решения включает следующие этапы:

а) диагноз проблемы;

б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;

в) выявление альтернатив;

г) окончательный выбор.

Диагноз проблемы – многоэтапная процедура с принятием промежуточных решений на основе необходимой относящейся к делу информации.

Ограничениями в данном случае являются обстоятельства, препятствующие принятию решения. Это могут быть: неадекватность средств, недостаток кадров, потребность в новой технологии, отсутствие сырья, существующие законы, также сужение полномочий различных членов организации.

Чтобы слишком большое количество альтернатив не вызывало путаницу, руководитель, как правило, просматривает лишь часть возможных альтернатив решения. Для определения вероятных последствий той или иной альтернативы используются определенные критерии.

*Что влияет на принятие решений?*

Это внутренние и внешние факторы по отношению к принимающему решение.

По оценкам Е. Моргунова (2000), менеджер в современном бизнесе находится под давлением следующих факторов:

-    усиление конкуренции;

-    ограниченность времени;

-    информационные потоки;

-    увеличение цены ошибки;

-    увеличение уровня неопределенности;

-    изменение рынка;

-    изменяющиеся потребности и ожидания потребителя;

-    усложнение структуры бизнеса;

-    усложнение операционной среды (Моргунов Е.Б., 2000, с. 58).

Это внешние факторы, которые влияют на принятие решений менеджером. И, как правило, в организациях работает много людей с разными характерами, навыками, знаниями (это внутренние факторы). Люди влияют друг на друга, начиная от обмена мнениями по какой-либо проблеме и заканчивая прямым воздействием, которое осуществляется в силу должностных обязанностей руководителей разного ранга. Таким образом складывается совокупный эффект воздействий на каждого работника организации. Герберт Саймон с соавторами по этому поводу считает: «Выбор, который индивидуум совершит в той или иной ситуации, складывается из: его навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем *предшествующим жизненным опытом,* и *конкретных воздействий,* которым он подвергается в момент принятия решения. В большинстве случаев первое гораздо более важно для определения его поведения, чем второе» (Саймон Г.А, 1995, с. 54).

Далее при описании того, что еще влияет на принятие решения, будем пользоваться работой А.И. Кочетковой (1999).

«На условия выбора влияет новизна *рассматриваемой проблемы.* Если одна и та же проблема встречается часто, то у руководителя вырабатываются типовые методы ее решения... Но существуют уникальные решения, когда каждый раз выбор предстает в совершенно ином виде. Это могут быть новые для руководителя объекты выбора (варианты уникальных проектов), либо выбор осуществляется каждый раз в новых условиях (разработка перспективных планов)». Естественно, такой выбор наиболее труден, поскольку требует тщательной предварительной оценки альтернатив, необходимости предусмотреть возможные последствия решения.

По мнению Кочетковой, за последнее время возросла сложность проблем выбора и многие традиционные способы их решения – малопригодны. Проблема заключается в том, что, как правило, учитываются лишь количественные показатели принимаемых решений, а «многие качественные показатели (требования к квалификации исполнителей работ, урон окружающей среде, возможное влияние на климат и природу и т.д.) просто остаются без внимания. Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых решений, что приводит к нежелательным последствиям... В результате таких решений остается неиспользованным закупаемое уникальное оборудование, построенные заводы сразу же нуждаются в реконструкции, разрабатываемые планы не соответствуют официально утвержденным направлениям деятельности и т.д.».

Кочеткова считает, что причина заключается в неприспособленности некоторых организационных систем эффективно решать многие задачи уникального выбора. Например, бывает, что комиссии и советы работают формально, а выносимые ими рекомендации выражают мнение одного-двух авторитетных членов комиссии. Иногда эксперты заинтересованы в выборе определенных альтернатив. Часто полноценный анализ альтернатив требует больших временных затрат, а сотрудники заняты еще и оперативной работой. Кроме того, они не всегда в достаточной мере подготовлены для выполнения соответствующей аналитической работы.

«Итак, возросшая сложность проблем выбора требует использования специалистов-профессионалов по анализу вариантов принимаемых решений, разработки и практического использования специальных методов анализа и сравнения сложных альтернатив. Это должны быть сами руководители, системные аналитики или специально подготовленные сотрудники».

Как было отмечено выше, принятие решений – процесс психологический, поэтому необходимо учитывать следующее.

1. Человеческое поведение не всегда логично, иногда им управляют чувства.

2. В мозг человека поступает очень много информации, и сознание не успевает полностью обработать ее для принятия решения. Мелкие детали информации, минуя сознание, сразу попадают в подсознание, где складывается полная картина ситуации и практически мгновенно выбирается решение проблемы (которое действительно может оказаться правильным). Мы называем это интуицией.

«Чисто интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения или знания того, что он правильный».

3. При интуитивном решении проблемы отсутствует собственно выбор альтернатив, следовательно, нет морального и психологического давления на человека.

**Особенности коллективного принятия решений в организации**

Некоторые специалисты в области менеджмента считают, что большая часть организационных решений – коллективные (или групповые) решения, а не решения отдельного человека.

В управленческой деятельности процедура принятия коллективных решений подчиняется нескольким принципам: *единогласия*, *большинства, минимизации разногласий и согласования*.

*Принцип единогласия.*

В процессе принятия решений проявляются два вида единогласия: *реальное* и *мнимое.* Первое предполагает творческое обсуждение проблемы и анализ различных вариантов решения с критическими замечаниями. Второе – формальное согласие с руководителем и невысказанное в явном виде расхождение с его мнением. При формальном согласии участники группы не высказывают своих истинных мнений. Следовательно, решение, выработанное в результате такой групповой работы, по-настоящему не принимается членами группы. Розанова считает, что при подлинном единогласии принимаются решения, наиболее соответствующие целям организации.

*Принцип большинства.*

Этот принцип проявляется при наличии «коалиций», т.е. в процессе выработки коллективного мнения, когда соперничают несколько неформальных групп. В таких случаях обычно проводят голосование. Общепринятой нормой для принятия решения, по которому проводится голосование, считается 2/3 голосов – «за». Однако, такую ситуацию нельзя назвать вполне благополучной, поскольку есть угроза противодействия со стороны проголосовавших «против».

*Принцип минимизации разногласий.*

Применение этого принципа возможно как при принятии решения в иерархически организованной группе, так и в группах экспертов. Основным способом минимизации разногласий между членами группы является дискуссия.

*Принцип согласования.*

В большинстве случаев этот принцип применяется на стадии подготовительной работы, проводимой как на начальном этапе выработки решения (уведомление должностных лиц, визирование проектов), так и в процессе самого обсуждения проблемы.

Коллективному принятию решений свойственны следующие явления:

а) конформизм мышления, проявляющийся в том, что некоторые члены группы поддаются влиянию других лиц;

б) защитные тенденции, проявляющиеся в том, что члены группы желают оградить свое «Я» от посягательств со стороны других;

в) тенденциозный подбор фактов;

г) сверхскептицизм, проявляющийся в своеобразном стремлении достичь более высоких результатов.

*Поведенческие методы принятия коллективных решений.*

Согласно Ф. Лютенсу, большинство поведенческих методов принятия решений концентрировали свое внимание на проблеме участия индивидов или групп в процессе их принятия. По его мнению, групповое участие в принятии решений связано с использованием *консультативных* и *демократичных методов.* При консультативном участии менеджеры вовлекают своих подчиненных в процесс выработки решений, однако оставляют за собой право на принятие окончательного варианта. При наиболее демократичных формах наблюдается всеобщее участие сотрудников, решение принимается не одним лицом, а всеми вместе на основе консенсуса или с помощью голосования (Лютенс Ф., 1999). Исследования показали, что демократические методы оказывают положительное влияние на производительность труда работников. Примеры участия работников в принятии решений «варьируются от классического плана Скенлона и плана сбора предложений до более современных кружков качества, используемых японцами, команд и самоуправляемых рабочих групп» (Лютенс Ф., 1999, с. 511).

*План Джозефа Скенлона* состоит в создании системы комитетов, которые должны поощрять участие работников в принятии управленческих решений. Особенностью является то, что поощрение, заслуженное отдельным лицом за предложенное эффективное решение, делится поровну между всеми членами группы. Традиционными программами участия являются планы сбора предложений от сотрудников *(ящики предложений).* По мнению Лютенса, современные методики, в основном, построены на вовлечении работников исполнительного уровня (в рамках наделения их полномочиями) в процесс принятия решений и использовании рабочих групп или самоуправляемых команд.

Пример подобной методики –рассмотренные в 1-й главе японские кружки качества.

В то же время существует мнение, что демократические методики принятия решений имеют как положительные, так и отрицательные стороны: например, вовлечение работников в принятие решений может занимать много времени. Тем не менее, как считает Лютенс, с поведенческой точки зрения достоинства этих методик значительно превосходят их недостатки (см. Лютенс Ф., 1999).

Далее Лютенс, рассматривая групповое принятие решений, приводит обобщенные Ратусом правила, которые позволяют предсказать конечный результат группового решения на основе исходных позиций каждого члена группы.

1. *Схема* *победы большинства.* Схема классического голосования, которая лучше всего работает в случаях, когда объективно правильного решения не существует. В качестве примера можно привести решение, каким маршрутом доставить груз, если существует несколько равнозначных вариантов.

2. *Схема победы истины*. Группа, изучив информацию и обсудив разные мнения, делает вывод о том, что один подход объективно правильный. Здесь большую роль играет сбор полной и достоверной информации о предмете решения.

3. *Схема победы* *квалифицированного большинства.* Эту схему часто использует жюри присяжных для решения относительно виновности подсудимого, если изначально некоторое решение поддерживают две трети из состава жюри.

4. *Правило первого сдвига.* По этой схеме группа принимает решение, которое отражает первый сдвиг во мнении одного из членов группы.

Кроме описанных схем, по мнению Лютенса, существуют явления, влияющие на групповое принятие решений, например, тенденция к сохранению *statusquo*, «когда отдельные лица или группы, которым необходимо принять решение, противятся изменениям и тяготеют к уже существующим целям и планам» (Лютенс Ф., 1999, с. 517). Явление *statusquо* очень похоже на *феномен предвзятости,* рассмотренный выше на основе работы Г. Саймона и соавторов «Менеджмент в организациях».

Существуют разные методы группового принятия решений. Кратко остановимся на двух из них: *методе Дельфи* и *методе номинальной группы.*

*Метод Дельфи.*

Алгоритм работы данного метода кратко описывается следующим образом.

1. Формируется группа (как правило, из экспертов), причем эти люди не общаются друг с другом лицом к лицу.

2. Каждый член группы анонимно высказывает соображения относительно проблемы, по которой должно быть принято решение.

3.  Затем каждый член группы получает сводный отчет о высказанных предположениях.

4. На основании полученного отчета участникам снова предлагается высказать свои соображения.

Эти циклы повторяются либо в течение установленного срока, либо до тех пор, пока перестанет изменяться сводный отчет, что будет означать, что каждый из членов группы остается при своем мнении.

По мнению Лютенса, причина успеха данного метода – в анонимности опроса, что снимает некоторые напряженные моменты, сопутствующие очному групповому обсуждению проблемы. Метод Дельфи может применяться в организациях самых разных типов. Основные критические замечания  в его адрес – он требует много времени и средств и не имеет научной базы. Однако, это не мешает его успешному применению многими компаниями.

*Метод* *номинальной группы.*

Это группа только по названию, поскольку ее члены никоим образом не взаимодействуют друг с другом. Хотя, в отличие от метода Дельфи, они обычно знакомы, имеют прямые контакты и на определенном этапе процесса непосредственно общаются друг с другом. Методика номинальной группы может включать следующие этапы.

1. Письменное изложение идей, не сопровождающееся общением.

2. Круговая обратная связь членов группы, каждый из которых кратко записывает свою идею на большом листе бумаги или доске.

3. Обсуждение каждой из высказанных идей для ее усвоения и оценки.

4.Приоритетное голосование по предложенным идеям, причем групповое решение математически вычисляется на основе полученных баллов.

Имеются свидетельства тому, что номинальные группы порождают больше идей, чем традиционные взаимодействующие, и возможно, работают лучше групп, применяющих метод Дельфи. Однако в одном исследовании было обнаружено, что номинальные группы не работали так эффективно, как взаимодействующие группы, которые глубоко осознали задачу и в которых отсутствовали доминирующие личности, препятствующие свободному обмену мнениями.

Каждый метод хорош в определенной ситуации. Какой конкретно применить, зависит от характера решаемой проблемы, от личностных характеристик участников группы (например, наличия или отсутствия сильно доминирующих личностей), от времени, отводимого на решение проблемы.

Преимущества коллективного (группового) принятия решений:

-    во-первых, в группе, особенно в удачно подобранной, ее участникам, выслушивающим разные мнения по поводу задачи, легче сгенерировать свои предложения, поскольку здесь «шире и глубже» обсуждение проблемы, чем индивидуально. Удачно подобранной является такая группа, где нет явной вражды между членами, и они уважительно относятся друг к другу. Возможно, она может называться и слаженной командой;

-    во-вторых, участники группы имеют разный жизненный и профессиональный опыт, разные взгляды. Следовательно, группа может оценить задачу, по которой необходимо принять решение, более адекватно. Таким образом, в группе большая вероятность появления нового «свежего» решения, а также больше возможных вариантов решения;

-    в-третьих, если решение принято группой, значит, оно осмыслено и поддержано практически всеми ее участниками и его легче воплотить в жизнь, не будет внутреннего противодействия.

К сожалению, у коллективного принятия решений есть свои недостатки.

В реальной жизни редко бывают «удачно подобранные» группы. Отсюдавозможны напряжение и конфликтные ситуации. Если в группе имеются полярно различные точки зрения, на которых настаивают их приверженцы, то часто трудно вообще прийти к какому-либо решению. Иногда может быть принято не самое удачное решение, но соответствующее интересам доминирующих в группе личностей. Кроме того, групповое принятие решений обычно требует больше времени, чем индивидуальное. Есть проблемы, которые невозможно решать коллективно, например конфиденциальные проблемы – из-за невозможности предоставить группе полную информацию.

Многие авторы, исследовавшие процессы, проходящие в организации, считают, что в группе люди более склонны к выбору рискованных вариантов решения, чем работая индивидуально. Однако, современные исследования показали, что это не совсем так.

Дело в том, что в группе проявляется *эффект поляризации.* «Образно говоря, действует некоторая центробежная сила – первоначальное отклонение от нейтральной позиции порождает еще большее отклонение. Эффект поляризации так называется потому, что мнение группы в результате группового обсуждения отличается от среднего и первоначальных индивидуальных оценок «сдвинутостью» к полюсам, большей крайностью» (Современная психология, 1999, с. 370). Если первоначально группа в среднем «сдвинута» от нейтральной позиции к полюсу риска, то групповое решения становится еще более рискованным, в противном случае наблюдается «сдвиг к осторожности». В качестве объяснения этого эффекта авторы «Современной психологии» (1999) предлагают гипотезу информационного влияния. Суть заключается в том, что в ходе обсуждения каждый участник группы выслушивает больше аргументов и фактов (о которых, может быть, сам не думал) в пользу средней групповой позиции, что еще более склоняет его в сторону этой позиции.

*Оптимизация принятия решений.*

Существует методика принятия решения «Семь ступеней» Коссена (1994).

Прежде чем принимать решение, руководитель должен ответить на семь вопросов-ступеней.

Вопрос 1. В чем заключается проблема?

Вопрос 2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?

Вопрос 3. Какие альтернативные варианты решения существуют?

Вопрос 4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?

Вопрос 5. Какое решение является лучшим? Критерии: краткосрочный и долгосрочный эффект; объем материальных и человеческих ресурсов. Оправдает ли результат затраченные усилия? Каков объем поддержки руководства и подчиненных необходим? Поможет ли данный вариант решить проблему или устранить ее симптомы?

Вопрос 6. Контроль за результатом.

Вопрос 7. Возможное изменение решения в результате контроля.

Автор известных книг по психологии, профессор Немов предлагает общие рекомендации относительно того, как принимать и реализовывать оптимальные деловые решения. Ниже представлено их краткое изложение:

-    по всем текущим деловым вопросам принимать решения сразу же, как только эти вопросы возникают, и сразу реализовывать принятые решения;

-    поскольку в очень редких случаях принятое решение по сложному вопросу сразу же бывает оптимальным, желательно принимать такие решения, которые впоследствии можно было бы без особого ущерба для дела изменить;

-    продумать условия наиболее успешной реализации решения и обеспечить их (установить сроки выполнения принятого решения, ответственных лиц, формы контроля и отчетность) (см. Немов Р.С., 2000).

При принятии управленческого решения необходимо проанализировать и взвесить возможные альтернативы. Набросав на листе как можно больше возможных вариантов решения, детально стоит рассматривать лишь несколько основных.

Полезно вспомнить о существовании ошибочных суждений, чтобы самому не попасться на их удочку.

Принимая решение, важно учитывать не только их количественные показатели, но и качественные, например, квалификацию исполнителей решения, урон окружающей среде, влияние на людей и природу.

Полезно использовать различные вспомогательные средства для принятия решений – различные техники, компьютерные программы.

Если решение принимается коллективом, можно рассмотреть некоторые рекомендации, взятые из работы Ф. Лютенса (1999). Например, Лютенс говорит о возможности противостоять тенденции к сохранению statusquo–явлению, наблюдаемому при принятии решений в группе (оно описано более подробно выше). Здесь стоит выделить моменты, показавшиеся наиболее важными:

-    не отказываться от рассмотрения альтернативных вариантов, включая все самые худшие, равно как и прогнозы долгосрочных затрат;

-    организовать специальные группы для анализа обстановки, разработки новых технологий, генерирования идей;

-    в любой план необходимо включить контрольные параметры и ограничения;

-    после достижения ограничения запросить мнение внешнего независимого эксперта о принятом к исполнению плане;

-    поощрять экспериментирование и риск с помощью стимулов и системподдержки.

Что касается риска, то здесь полезна следующая эвристика: ситуация должна быть детально и системно проанализирована, а риск – обоснован.

Кроме того, чтобы улучшить принятие решений в группе, можно применить такие методики, как, например, методика Дельфи или методика номинальной группы, которые описаны выше.

Рекомендаций и методов принятия решений в организациях в специальной литературе содержится довольно много. Что нужно делать менеджеру для принятия «хороших» решений? Вероятно, стоит знакомиться с литературой, тем самым пополняя свои знания и опыт. Какой способ применить, зависит от конкретной ситуации, количества времени на принятие решения, от личностных качеств руководителя, его опыта.

**Заключение**

Следует различать процесс решения проблем и процесс принятия управленческих решений. Решение проблем представляет собой поиск воздействия на возникшую ситуацию. Принятие решений означает прекращение дальнейшего существования проблемы и устранение всех вариантов решения, кроме одного - принятого. Принятие решений является толчком к действию других людей. Решение проблемы обязывает к действию, т. е. к принятию решения, прежде всего, руководителя, а затем и лиц, занятых сбором и обработкой информации.

Принятие решений – это особый вид психической деятельности, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. Существует точка зрения, что, начиная с сознательного возраста, вся жизнь человека представляет собой непрерывный процесс принятия решений. Еще в доисторические времена древние люди были вынуждены принимать многочисленные решения, чтобы найти себе пищу, спастись от диких животных и стихийных явлений природы, организовать свое нехитрое хозяйство и разрешать возникающие споры. Все наиболее важные решения такого рода принимались вождями племен единолично или путем обсуждения на совете старейшин. С появлением государств и развитием социальных организаций принятие решений стало более осмысленным и организованным. Возникла постоянная практика принятия административных решений, и резко повысилась ответственность руководителей за их последствия. Поэтому люди стали задумываться над тем, как они принимают решения и что необходимо сделать, чтобы принимать решения более эффективно.

Все люди без исключения познают на практике, что такое принятие решений. Принятия решений не удается избежать никому. Даже отказ от выбора – это тоже выбор. Одна из древних мудростей гласит: «Единственная реальная проблема в жизни состоит в том, чтобы решить, что делать дальше». Способность принимать решения, так же как способность к общению и обмену информацией, – это важное качество человеческого разума, которое развивается с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает десятки и сотни решений, даже не замечая этого. Большинство повседневных решений мы принимаем автоматически. Другие решения заставляют нас ненадолго задуматься. Но существуют и такие решения, которые захватывают все наше внимание и вынуждают мучаться, терзаться сомнениями, постоянно спрашивать себя: «А что, если?», не спать ночами, взвешивать все «за» и «против» до тех пор, пока проблема не будет решена. Но часто ли мы задумываемся о том, что означают такие понятия, как «решение» и «принятие решения»?

Довольно **распространенная ошибка при принятии решений**, которая в итоге может привести к тому, что сложные вопросы, требующие нашего участия, останутся без внимания. Но рано или поздно наступит момент, когда **откладывать решение** этих задач будет невозможно, и тогда на это не находится достаточного времени и необходимых ресурсов.   
  
**Главной ошибкой при принятии решений** является стремление переложить ответственность за сложный выбор на другого человека — вы рискуете остаться зависимым от чужих интересов.

Список литературы

1.Мартыненко Н. М. "Основы менеджмента". К., 2003.

2.Белоусов Р.А. Основные этапы развития и практики управления.

М., 2005.

.Бобышев Д.Н., Семенцов СП. История управленческой мысли.

М, 1998.

4.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.

М, 2002.

5.Питерс Т., Уотерлин Р. В поисках эффективного управления.

М, 1996.

6.История менеджмента: Учеб. пособие /Под ред. Д.В. Валового.

М., 1997.

7. Никольский А.А. Технология принятия управленческих решений.

М.: МГАГП, 2003. -349 с.