



Метод- совокупность приемов и способов теоретического познания или практического освоения действительности. Например, в области познания существуют следующие методы: наблюдение, эксперимент, идеализация, аналогия, индукция, дедукция, анализ, синтез, формализация

Принятие решения — это выбор лучшего варианта из двух и более возможных с помощью определенных правил. Эти правила заключаются в соблюдении последовательности этапов принятия решения. Всего их пять, один из которых (контроль реализации) является сквозным — т.е. он появляется и на всех остальных этапах. Рассмотрим их подробнее.

#### 1. Определение и формулировка проблемы.

Принятие решения начинается тогда, когда вы понимаете, что текущая ситуация вас не устраивает и ее невозможно изменить с помощью тех средств, знаний и опыта, которые на сегодняшний день имеются в Вашем распоряжении. Как правило, при этом Вы еще и испытываете негативные эмоции.

#### 1. Формулировка желаемого решения.

Чтобы поставить цель и сформулировать задачу, необходимо определить желаемый результат. Для этого нужно описать желаемое решение, которое реализуется при максимально благоприятных обстоятельствах и отсутствии помех и препятствий. Это идеальное решение будет служить источником критериев для принятия решения. Критерий — это ответ на вопрос: «по какому признаку я узнаю, что проблема решена?».

#### 1. Определение условий и ограничений.

После того как сформулировано желание, необходимо определиться, на что ориентироваться: в соответствии с какими ценностями, нормами и правилами Вы будете принимать решение. Например, для одной организации ценностью и нормой может быть совместное принятие и обсуждение решений руководством и топ-менеджерами, а в другой единоличное принятие решения руководителем и его беспрекословное исполнение сотрудниками. Здесь нужно и можно учитывать ценности, правила и нормы, разделяемые как организацией, так и

непосредственно лицами, принимающими решение.

## 1. Формулировка задач.

Залог выбора наилучшего решения — наличие четко сформулированной цели и критериев требуемого результата. Поэтому на следующем этапе нужно сформулировать окончательную задачу (желаемое решение) с учетом всех условий и ограничений в конкретных и реализуемых показателях.

## 1. Контроль и реализация.

Этот этап является сквозным и заключается в том, чтобы постоянно проверять, совпадают ли текущее состояние дел и образ цели. Особенно важно отслеживать это соответствие при выделении критериев реализации принятого решения и определении времени для контроля за реализацией решения. Также необходимо помнить, что одна из ведущих компетенций руководителя — способность вовремя переходить от выбора к действию.

Например, отслеживание, как продвигается обучение второму языку — посещаете ли вы занятия, есть ли задуманные успехи, успеваете ли вы выучить его к задуманному сроку. При этом важно будет не затягивать с выбором школы обучения и времени начала обучения

Основные методы принятия решений. Наиболее распространённой классификацией способов принятия решения является деление их на рациональные решения; решения, основанные на суждениях и интуитивные решения.

Рациональные решения- это то, в котором мы стараемся проанализировать и учесть все факторы, которые могут в итоге оказать влияние на принятие решение

Шесть наиболее распространенных ошибок при принятии решений

- Вы откладываете решение

Тот, кто решает, ограничивает себя. Другие варианты, которые еще у вас были, исключаются сразу после того, как решение принято. Осознание этого весьма неприятно. Вам бы хотелось, чтобы все пути оставались открытыми. Кроме того, когда вы принимаете какое-либо решение, возникает риск, что вы ошибетесь и вам придется отвечать за допущенную ошибку. Вследствие этого вы продолжаете откладывать принятие решения, надеясь, что дело уладится само собой. Или же вы находите какое-нибудь «временное» решение, которое будет действовать лишь

вначале, а потом его можно будет в любой момент отменить.

- Вы судите слишком поспешно

Впадать в другую крайность — принимать решение сразу, как только перед вами возникает какая-либо проблема, тоже весьма вредно. Однако многим быстрое решение, без потери времени, может показаться достаточно позитивным. При известных условиях вам припишут изобретательность и начнут считать вас корифеем по части принятия решений.

- Вы полностью полагаетесь на свои чувства

Интуиция играет немаловажную роль при принятии решений. Иногда нам бывает чрезвычайно сложно пренебречь собственными чувствами, тем более что в большинстве случаев поступать так было бы в высшей степени неразумно, поскольку наши чувства обманывают нас гораздо реже, чем рассудок. Тот, кто хочет принимать правильные и разумные решения, всегда должен проверять их «на чувства».

- Вы не отделяете главное от второстепенного

Важным условием выбора правильного решения в сложной ситуации, безусловно, является следующее: необходимо четко структурировать свои размышления. Вы должны сосредоточить все внимание на важных моментах, а несущественные можете оставить на время в стороне. Если вы не разовьете в себе эту способность, процесс поиска решения может прийти в полный беспорядок. Вследствие этого вы потеряете ориентиры и начнете руководствоваться критериями, которые могут оказаться совершенно несущественными.

- Вы тратите слишком много энергии

Есть правило: чем больше сил мы тратим на то, чтобы принять решение, тем оно лучше. Если мы соберем огромное количество информации, тщательно проанализируем ее и еще раз критически изучим процесс поиска решения, то снизим риск возникновения ошибок.

- Вы решаете только самые легкие задачи

Этот вид поведения весьма распространен: мы занимаемся только теми проблемами, решения которых кажутся нам относительно простыми. В этом есть определенное преимущество, поскольку мы не беремся за неразрешимые вопросы,

однако, с другой стороны, это приводит лишь к тому, что мы не принимаем важных решений, поскольку они для нас слишком сложны или же мы уделяем решению проблем слишком мало времени. Нам неприятно решать сложные вопросы, поэтому мы с большим удовольствием занимаемся более простыми проблемами, которые знаем, как разрешить. Из-за этого, естественно, запутанные вопросы остаются нерешенными. И когда нам уже просто необходимо начать их решать, мы не находим для этого достаточно времени, вследствие чего решения принимаем чаще ошибочные, чем правильные. Кроме того, от нас чаще всего требуется решение именно таких сложных проблем, от которых зависит очень многое.

Социальная группа — устойчивая совокупность людей, которая имеет отличные, только ей присущие признаки (социальное положение, интересы, ценностные ориентации). Процесс принятия группового решения

Виды групповых решений:

- незаметное решение – решение, принятое в результате хаотичной дискуссии в результате неспособности далее обсуждать вопрос;
- авторитетное решение – решение принимается одним человеком, на которого группа возложила ответственность за это решение;
- решение, принимаемое меньшинством – решение принятое маленькой группировкой, пришедшей к общему мнению, которое принимает большинство;
- компромисс – решение, принятое в результате договоренности о взаимных уступках, которое полностью не удовлетворяет ни одну из сторон;
- решение, принимаемое большинством – решение, принятое в результате голосования;
- единогласное решение – решение, с которым согласны все участники. Оно наблюдается при не проблемной ситуации, принятии формального решения;
- согласованное решение – решение, принятое на основе предварительной работы команды.

Методы принятия группового решения:

1. открытое общение; ролевая игра – каждый из участников выполняет предписанную ему роль, в результате игры рождается наиболее приемлемое решение;
2. групповая дискуссия – обсуждение в группе каких-либо проблем, значимых для большинства участников.

3. Этапы групповой дискуссии:
4. формулировка проблемной ситуации;
5. высказывание идей;
6. обсуждение решений;
7. принятие решения;
8. разработка программы и плана действий.

Разновидности групповой дискуссии:

- метод «мозгового штурма» – проходит в несколько этапов. На первом этапе идет изложение проблемы, при этом всех участников просят свободно излагать свои идеи по решению проблемы, в независимости от того насколько они реальны. Главная задача состоит в том, чтобы прозвучало как можно больше идей. Критика своих и чужих идей запрещается. На следующем этапе идеи комбинируются, видоизменяются. На последнем этапе идет отбор и оценка идей;
- метод синектики также проводится в несколько этапов. На первом этапе выделяются «синекторы» (затравщики) дискуссии, которые отстаивают противоположные мнения и начинают дискуссию, в которую постепенно включаются и другие члены группы. В ходе дискуссии отбрасываются крайности и принимается решение, удовлетворяющее всех;
- «консенсус» – путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое;
- «диалектическая» – обсуждаются не варианты, а факторы, определяющие их;
- «диктатура» – обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение и становится мнением группы;
- метод Дельфи – многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме. За несколько раундов обычно удается прийти к общему решению;
- «коллективная» методика – усреднение результата, что исключает все индивидуальные влияния. Дает наименьшую точность.

Негативные эффекты при принятии решений в группе:

- эффект «социальной фасилитации» – затруднение в выполнении сложных действий в присутствии наблюдателей при улучшении простых;
- эффекты «Социальной лени» и «распределения ответственности» – снижение эффективности в принятии групповых решений при ослаблении связи между собственными усилиями и результатами и «размывании» ответственности;

- эффект «конформизма» – влияние восприятия окружающих на восприятие индивидуума;
- эффект «группового мышления» или эффект «группового духа» – принятие неверных решений, основанных на чувстве превосходства и неуязвимости группы. Наблюдается в хорошо сплоченной группе, в результате её изоляции от альтернативного источника информации, удачности предыдущих решений, чувства защищенности и высокого уровня неопределенности одобрения индивидуальных мнений членами группы.