



Коровина Н.И.
Российский государственный
профессионально-педагогический
университет

РАЦИОНАЛЬНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ежедневно перед каждым человеком встает необходимость принимать решения по разнообразным профессиональным, житейским, межличностным вопросам. Даже не заметные на первый взгляд решения в совокупности составляют значительную часть любой деятельности. Однако в большинстве случаев решения принимаются необдуманно, а сама ситуация поиска решения представляется экстремальной.

Подобные вопросы особенно актуальны для специалистов, принимающих наиболее важные для организации решения (менеджеры среднего и высшего звена). Значительная часть таких специалистов, по данным ряда исследований (Р. Доусон, Д. Фапп), не могут объяснить, как они принимали то или иное решение, на чем оно основано. Подобная практика безусловно влечет за собой существенные экономические потери и зачастую представляет собой уход от решения. Сотрудники современных российских организаций принимают решения в неопределенных экономических и юридических условиях, при отсутствии четких критериев качества решений, а также знаний об основных этапах, факторах, типах и техниках рационального принятия решений.

Под *принятием решений* (далее – ПР) в психологии понимают волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в неопределенной ситуации.

Отметим, что в психологической науке принятие решений обычно рассматривается в рамках когнитивного подхода (ПР как мыслительный процесс, связанный с восприятием и переработкой информации), психологии творчества (ПР как творческий процесс) и структурного анализа Э. Берна (акцент на необходимости активизировать это-состояние "Свободный Ребенок", наряду с это-состоянием "Взрослый").

Существует три *научных подхода* к процессу ПР: математический (акцент на выборе наилучшей альтернативы), поведенческий (акцент на психологических моделях, интерпретирующих реальное поведение) и системный (логическая модель, объединяющая достоинства двух предыдущих подходов). Согласно системному подходу, процесс принятия решений состоит из трех стадий, каждая из которых имеет свои *этапы*.



Таблица 3

СТАДИИ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

СТАДИИ	Этапы
Подготовка решения	1. выявление и анализ проблемной ситуации
	2. формирование целей и критериев
	3. выявление полного перечня альтернатив
	4. выбор из альтернатив допустимых
	5. предварительный выбор лучшей альтернативы
Принятие решения	6. оценка альтернатив лицом, принимающим решение
	7. экспериментальная проверка альтернатив (этап может отсутствовать, характерен для научно-технической деятельности)
	8. выбор единственного решения
Реализация решения	9. определение этапов, сроков исполнения решения
	10. обеспечение работ по его выполнению
	11. выполнение решения

В российских изданиях публикации по данной тематике появились сравнительно недавно. В большинстве случаев, в них рассматриваются зарубежные модели и приводятся результаты зарубежных исследований. Данные, например, об эффективности обучения тем или иным техникам ПР российских сотрудников практически отсутствуют.

Мы считаем, что современная организация должна использовать в своей практике разнообразные технологии и типы ПР, а также проводить обучение сотрудников по данному направлению. В этой связи нами была разработана программа тренинга принятия решений для менеджеров. Данная программа построена на указанной выше модели ПР с позиции системного подхода и включает в себя отработку ряда техник ПР, наиболее оптимальных в той или иной ситуации, а также возможных "ловушек", подстерегающих принимающего решение. В программе рассматриваются метод списков (метод Франклина, таблица Доусона), древо решений, ролевая техника и различные модификации мозгового штурма (метод дневников, техника Дельфы, "635", техника Дельбека, метод фокальных объектов).

Нам кажется необходимым изучение особенностей рационального принятия решений не только для менеджеров, но и для психологов, а также (в сокращенном варианте) для всех, кто желает оптимизировать профессиональные и житейские решения.