**Вземане на управленски решения**



**Съдържание:**

1. Същност на управленското решение.
2. Изисквания към управленските решения.
3. Видове управленски решения.
4. Методи за вземане на управленски решения.
5. Процес на вземане на управленски решения.
6. Стилове на взаимодействие при вземане на управленски решения.
7. Екипно вземане на решение.
8. Грешки, допускани при вземане на решение.

**І. Същност на управленското решение /УР/.**



Рационалното **вземане на решения** *не е дарба*, с която човек се ражда или която имат само определен брой хора. То по-скоро е изкуство, което се научава – *процес*, при който поставяте на везната информацията и *риска от една страна и емоциите от друга*, след което претегляте.

Правилата за **вземане на решения** трябва *да се знаят и използват*, ако искате да вземате правилни решения.

Вземането и реализирането на управленски решения е *непрекъснат процес* в управлението. То е *основна задача* на ръководителите във всяка организация.

Управленските решения разрешават множество проблеми, свързани с

изразходването на *големи ресурси*, *касаят бъдещето* на организацията, *задължителни* са за изпълнение, засягат *дейността* *и* *интересите на много хора*

на работниците и служители и на техните семейства, на собствениците, а в

някои случаи и на обществото.

*Отговорността* за техните последствия е много голяма.

Това е процес на търсене, на разработване на варианти за разрешаване на даден *проблем*.

*Проблемът* е ситуация - *несъответствие* между поставени цели и изпълнението или *възможност за подобряване* в работата. Проблемитe биват:

1. **Положителни**за организацията (увеличаване на свободните финансови

средства, повишаване на производителността на труда, надеждността и др.);

1. **Отрицателни**за организацията (появата на взаимозаменяеми продукти,

нарастване цените на енергийните източници, суровините, материалите и др.).

*Изборът на алтернативи* трябва да приключи с оптимално или поне *задоволително* решение.

Целта е да се открие *най-добрата алтернатива* или да се определи *относителния приоритет* на всяка от алтернативите.

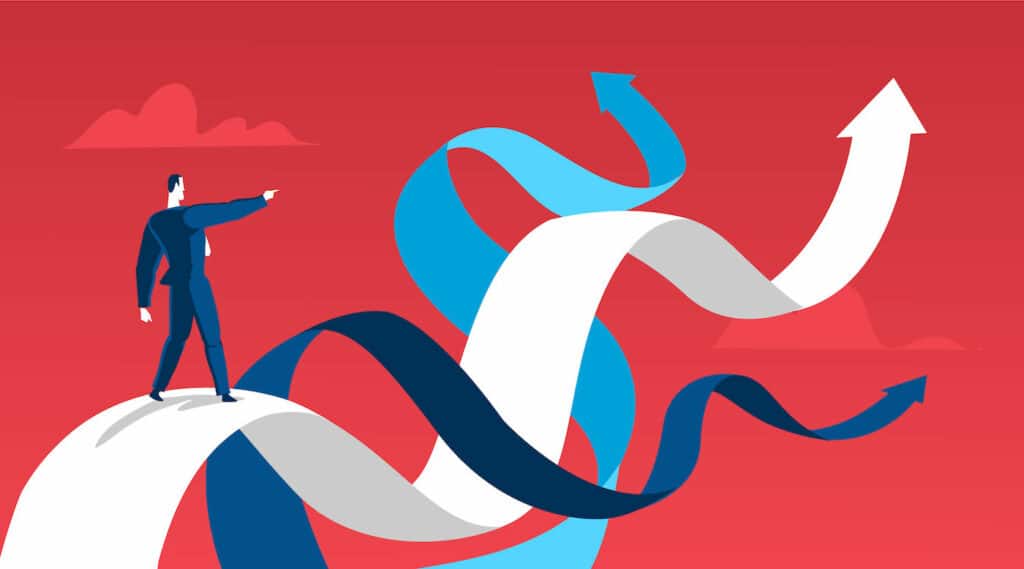
Има *различни подходи* при вземане на решения. Това се определя *от същността на проблема, от времето, с което се разполага за решаването му, от разходите за реализирането на отделните варианти и от интелектуалните възможности на екипа*, който взема решение.

При вземане на решения в реални условия, характеризиращи се с ограничено време, високи залози и повече неизвестни, специалистите могат да използват [*интуицията*](https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D1%83%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%8F)*си*, вместо структурирани подходи.

Важно е да се съсредоточим върху ***целия процес***, а не върху резултата от даденото решение. Необходимо е да правим разлика между процеса и резултата. Ако сте направили всичко възможно да следвате утвърдения процес, значи не трябва да се чувствате виновен, ако нещата не се получат както сте желали.

В повечето случай ***следването на приетата процедура*** по вземане на решения гарантира *достатъчно добри резултати*.

**ІІ. Изисквания към управленските решения.**



1. **Обоснованост.** Разрешава *реален проблем* на организацията и тя да разполага

с всички *необходими ресурси* за неговото изпълнение – *материални, финансови, човешки, информационни и времеви*.

1. **Целенасоченост.** Води до постигането на определена *конкретна цел*, която

да е *известна* от самото начало на всички, работещи по неговото изпълнение.

1. **Икономичност.** Става с *оптимални* *разходи*.
2. **Измеримост.** Полученият резултат се оценява с помощта на *количествени*

*критерии*.

1. **Коректност.** Насочени са към достигането на целите на организацията и са в

*синхрон с останалите решения*.

1. **Ефективност.**

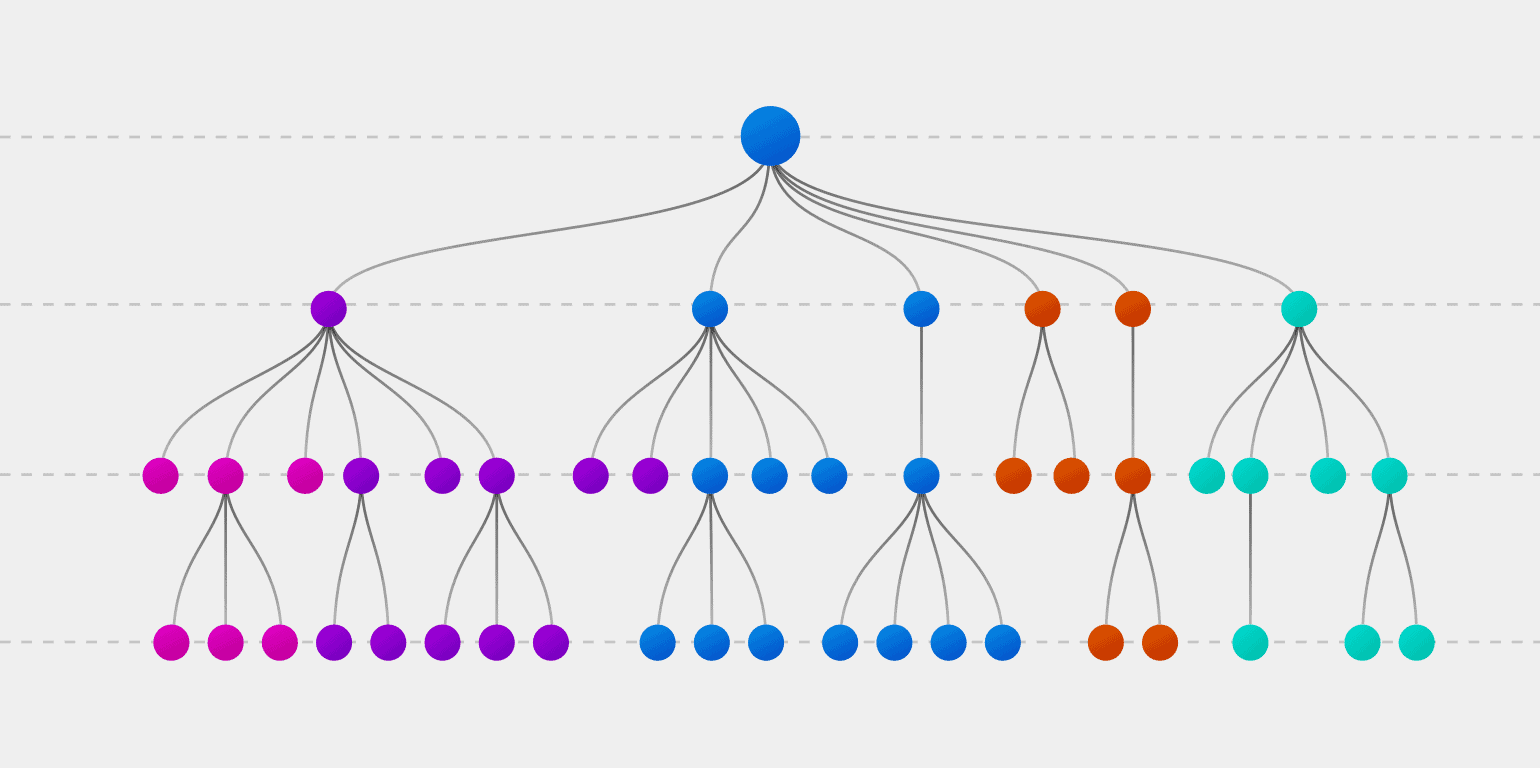
Ефективността - **Е** при вземане на УР се определя по следната формула:

**Е = КхА**, където

**К** – качество на взетото решение; Зависи от *интелектуалните възможности и специализираните знания* на вземащите решението и от *правилната организация* при вземане на решението – старателно и задълбочено изпълнение на всички етапи от цикъла за вземане на УР.

**А** – *приемане на решението* от тези, които то касае.

**ІІІ. ВИДОВЕ РЕШЕНИЯ.**



Съществуват множество критерии, по които те могат да бъдат класифицирани:

1. **Според степента на значимост за организацията:**

* *Стратегически решения –* вземат се от висшето ръководство на

организацията. Това са най-важните решения – определят целите и стратегията на организацията. Те са най-дългосрочните и най-важните – с хоризонт над 5 години. Задължителни са за цялата организация и всички други решения трябва да са съобразени с тях.

* *Тактически решения –* те конкретизират стратегическите решения за по-

кратък период. Вземат се от средното равнище на управление.

* *Оперативни решения –* ежедневни решения, насочени към решаването на

текущи задачи. Вземат се често и бързо на низовото равнище на управление.

1. **Според степента на въздействието върху организацията:**

* *Двупосочни, обратими решения от Тип 1.*

Може да се вземат бързо, от малък екип или дори еднолично и да започне да се осъществяват. Ако са грешни, може да се откажете, със сравнително малки щети.

* *Еднопосочни решения или решения Тип 2.*

Те са **необратими** и са с особено **важни последствия**. Трябва да се анализират от голям екип много задълбочено, защото са във висша степен определящи и необратими.

Трябва ви консенсус или поне влагане на много мисъл след дискусии.

1. **Според функцията на управление, с която са свързани:**

*Планиране,* *Организиране,* *Ръководство и Контролиране.*

1. **Според структурираността на проблема, който решават:**

* *Структурирани /програмирани/* решения - вземат се на база точно

определени правила, които водят до еднозначно решение.

* *Неструктурирани***/***непрограмирани/* решения  - липсват правила. Решават

нови, нестандартни проблеми, които се случват за пръв път и информацията за тях е непълна и нееднозначна. Това са уникални решения, изискващи повече време, риск и творчество. Решенията се вземат на база човешката интуиция и от наличната информация.

* *Полуструктурирани решения* - вземат се на база предложени варианти, които

заедно с други външни фактори водят до избор на решение.

1. **Според обхвата на въздействие:**

* *Общи –* oтнасят се за дейността на цялата организация.
* *Частни –* oтнасят се за дейността на част от организацията.

1. **Според начина на вземане на решението:**

* *Индивидуални решения –* вземат се еднолично от ръководителите. Вземат се

бързо, но опасността от грешки и субективно решаване е по-голяма, защото се влияят от ценностите, стила, склонността към риск на отделния ръководител.

Той носи цялата отговорност.

* *Групови решения –* Вземат се след обсъждане в работни групи, екипи,

комитети и колективни органи. Те са по-качествени от индивидуалните решения, защото се разглеждат различни мнения, гледни точки и се ползват разнообразните знания и опит на участниците. Опасността от субективен подход и грешки е по-малка. Изискват повече време. Отговорността се разпределя между участниците.

На всяко равнище на организацията има определен оптимум на съотношението индивидуални/групови решения.

1. **Според определеността на ситуацията, в която се вземат решенията:**

* *Решения, вземани в условията на определеност –* цялата необходима

информация е налична. Такава ситуация се случва рядко в управленската практика.

* *Решения, вземани в условията на риск –* решенията се вземат на основата на

достатъчен обем информация, но предвидените резултати могат да не се достигнат поради промени в околната среда. Рискът може да се прецени.

* *Решения, вземани в условията на неопределеност –* решенията се вземат при

яснота в целите, но информацията за вариантите на решението и бъдещите събития е недостатъчна. Не може да се оцени рискът и възможните последствия.

1. **Според подхода на вземане на решението:**

* *Интуитивни решения –* основават се на вътрешното чувство.
* *Ограничено рационални решения –* създават се опростени модели, в които се

залагат основните характеристики на проблема, без да се отчита цялата им сложност. Постъпвайки рационално, на основата на здравия разум, ръководителите постигат удовлетворителни резултати.

* *Рационални решения –* изберат се максимално изгодни варианти в рамките на

определените ограничения. Те са свързани с точно и еднозначно определяне на проблема, има ясна цел, разработени варианти и коректно подбрани критерии за избор, насочен към максимални резултати.

1. **Управленски решения, базирани на факти.**

С използването на различни [информационни технологии](http://tuj.asenevtsi.com/Inf%20tehnologii/index.htm), имаме възможност *да*[*превърнем данните в информация, а информацията в знания*](http://tuj.asenevtsi.com/KM/KM14.htm) с цел вземане на ефикасни управленски решения.

*Ключови преимущества на решенията, базирани на факти:*

* Вземаните решения са базирани на знания, синтезирани от информация,

получена в резултат на *анализ на минали, настоящи и прогнозируеми данни*;

* Осигуряване на достатъчна *точност и достоверност* на използваните данни

и информация;

* *Достъпност на данните* до всеки, на когото са необходими.

1. **Методика за определяне с какъв вид решение ще подходим към даден**

**проблем.**

В началния период е необходимо да определим с какъв вид решение ще решим даден проблем като си отговорим на 4 въпроса: *Какво; Кой; Кога и Къде*.

На базата на това следва да се организира решаването на проблема.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Стратегическо |  | Тактическо |  | Оперативно |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **Какво ?** |  |  |  |  |
| На база на информация |  |  |  |  |  |  |  | Група |
|  |  | **Как ?** |  | **Вземане на решение** |  | **Кой ?** |  |  |
| Интуитивно |  |  |  |  |  |  |  | Индивид |
|  |  |  |  | **Кога ?** |  |  |  |  |
|  |  | Изпреварващо |  |  |  | След събитията |  |  |

**ІV. Методи за вземане на управленски решения.**



1. **Индивидуални методи.**

Решенията, които един ръководител взема еднолично са *индивидуални решения*.

Обикновено това са решения по текущи въпроси, решения на проблеми, които са ясни, които често се повтарят в организацията. Едноличното им решаване води до бързина на разрешаване на проблемната ситуация.

Това решение е свързано с опасност от субективизъм и допускане на грешки. Цялата отговорност за взетите решения се носи от ръководителят.

Съществуват три метода за вземане на индивидуални решения:

* Методи, *основани на интуицията* на ръководителя.

Интуицията в управлението “е способност на индивида да “схваща” особеностите на текущата ситуация и да взема решения. Ръководителят обединява разнородните “късчета” информация в едно цяло и взема решения.

Използват се в ситуации с висока степен на неопределеност, когато е невъзможен рационален анализ. Не винаги тези решения са успешни.

* Методи, *основани на управленски опит*.

Тези методи се основават на използване на знанията и опита.

* Методи, *основани на логиката.*

Тези методи са основани на обективен аналитичен процес, основан на логически съждения, доказателства, причинно-следствен анализ. Този процес се състои от определени етапи, съставящи цикъла на решението и гарантира вземането на ефективни решения.

Индивидуалните методи за вземане на решения зависят от ценностите, стила на работа и склонността към риск на отделния ръководител.

При тях вероятността от допускане на грешки е голяма.

1. **Количествени методи.**

Най-голямо приложение в практиката има критерият на *максималната очаквана възвръщаемост*. Редица проблеми в управлението са трудно решими поради своята сложност, неопределеност и риск. При тях се прилагат количествени методи. Те се основават на приложението на *математически и статистически* методи и модели. Двата най-прилагани методи са тези *на платежната матрица и дървото на решението*.

* Метод на *платежната матрица*.

Изчислява се вероятната стойност на различни алтернативи в зависимост от *очакваните* *разходи и приходи* на всяка една от тях. Оценките се определят въз основа на *субективни оценки, интуицията, исторически данни* и др. Изчислението на показателят “*NPV*” (*"Net Present Value"*) нетна настояща стойност за всяка алтернатива, показва в рамките на жизнения цикъл коя от тях е най-изгодната. Отчита се очакваната инфлация и *стойността на парите* във времето.

За да приложи този метод, ръководителят трябва да:

* Разполага с обективна оценка на *вероятността* събитията да се случат;
* Определи очакваното *значение* на всяка от алтернативите;
* Разположи оценяваните алтернативи в *платежната* *матрица*;
* Избере *най-добрата* алтернатива при зададените критерии.

*Пример*: Дали една машина да се ремонтира или да се замени с нова?

* *Дърво на решението.*

Често се налага да се вземат *последователни решения* по един и същ проблем, когато е налице *нова информация*.

В този случай се използва метода *Дървото* *на решението*.

Той представя в *графичен вид:* алтернативите за решение, състоянието на средата и резултатите от всеки различен начин на действие.

Може да се съпоставят разходите и печалбите по всяка от тях и вероятностите за възникването на различни резултати.

*Пример* за използване на Дървото на решението е при *изготвяне на приоритети* за *избор на инвестиционни проекти*.

* *Диаграмата на Ишикава* (Ishikawa-Diagramm).

Нарича се още и диаграма – *рибена кост*. Позволява да се анализират най-важните причини за даден проблем и на тази основа да се структурират решения за неговото преодоляване.

* Метод на *критичния обем продажби* (Break-Even Point Analysis).

Прави се допускането, че обемът на произведената продукция е равен на обема на реализираната продукция, т.е. организацията не изпитва затруднения при реализацията на произвежданите от нея продукти. Чрез разглеждания метод се *определя обемът (броят) изделия*, при който *сумарните разходи съвпадат със сумарните приходи.* Това е точката на “*нулевата печалба*”.

1. **Модели за решаването на различни класове задачи.**

* *Моделиране***.**

Използвасеза предварително тестване на различни решения. Този метод се използва за създаване на *модели на реални процеси и събития* и чрез задаване на различни стойности на определени параметри се получава информация, помагаща да се оцени евентуалната полезност на един или друг вариант на решение.

*Пример* – моделиране на водоснабдителната система с цел разработване на сценарии за подмяна или ремонт на част от водопроводите или другите елементи.

* *Теория на игрите.*

Представлява метод за оценка на бъдещи действия на конкурентите като

ответна реакция на действия от страна на фирмата. Позволяват *да се разработят стратегии* за действие в условията на коопериране или конкуренция, при които резултата зависи и от поведението на другата страна.

* Модели на *разпределение*.

Тези модели се прилагат за *оптимално разпределение на ограничени ресурси* на организацията между нейните подразделения с цел *максимизиране на ефекта* от дейността или *минимизиране на разходите* при достигане на целите.

Прилага се *линейно програмиране*.

Намират приложение за: планиране на производството, на асортимента на изделията,маршрутизация на производството, управление на технологичнипроцеси, регулиране на запасите, планиране на производството във времето,определяне на месторазположението на нов завод и др.

* Модели на *управление на запасите*.

За да осигури непрекъснатост на производството и да не допусне престой е необходимо да има резерв от суровини. Необходими са разходи за набавяне на

запаси /за поръчки, транспорт и др./, складови разходи – за съхранение и поддържане на запасите, разходи за обезценка на запасите, разходи за събиране и обработка на информацията за *функциониране на складовата система*.

Целта е минимизиране на тези разходи.

* Модели на *масово обслужване*.

Ако в системата за обслужване се образува опашка казваме, че е налице процес на масово обслужване. Тези модели позволяват да се намери оптимално решение между разходите, свързани с наличие на опашки и разходите за тяхното обслужване, т. е. разходите за чакането на заявките и разходите за престоя на средствата за обслужване. Моделите на масовото обслужване намират приложение в комунално-битовото обслужване, транспорта, търговията, здравеопазването и др.

Използването на количествени методи е рядко. Причините за това са:

* Не са пригодни за разрешаването на повечето управленски ситуации;
* Голямата част от ръководителите не познават количествените методи;
* Ежедневно трябва да решават предимно междуличностни и поведенчески

проблеми и не се отделя време за подобни методи.

1. *Евристични* методи.

Използват се предположения, интуиция, здрав разум, логика и стериотипи за решения на проблеми с голяма неопределеност по отношение на крайния резултат.

Изискват привличането на различни специалисти, задълбочено творческо обсъждане, групови дискусии и колективно вземане на решение.

* Метод “*Мозъчна атака*”.

Характеризира се с открито изказване на идеи и *забрана за критика* на

направените предложения, независимо колко абсурдни са те.

Реализирането на метода протича в следните етапи:

* На събраните в зала участници се представя проблема, на който се

търси решение;

* Участниците, които *не са експерти*, свободно правят колкото се може

повече предложения за решаване на проблема, които се записват;

* След изтичане на определеното време направените предложения се

анализират и *оценяват от експерти*;

* Перспективните идеи се отделят за по-нататъшно разработване и

евентуално приложение.

* Метод “*Дискусия 66*”.

Методът протича в следните етапи:

* На събраните в зала участници се представя проблема, на който се

търси решение и след това участниците се разпределят в *групи по шест човека*.

* Всяка група избира водещ, протоколчик и говорител.
* Групата обсъжда проблема и генерира решение.
* На обща дискусия говорителите докладват предложението на групата.
* След обсъждане на общата дискусия се взема решение.

Методът позволява активно участие на всеки в групата и всестранно обсъждане на всички представени предложения и идеи.

* Метод “*Делфи*”.

Разработен е за нуждите на *дългосрочното планиране*.

Реализирането на метода протича в следните етапи:

* Разработват се основни въпроси, които *се изпращат на експерти за*

*оценка*.

* Получените оценки /които са анонимни/ се изпращат отново на

експертите за коментар и нови предложения.

* Третият етап повтаря втория.
* Чрез няколкократни повторения се намаляват постепенно отклоненията в

оценките на експертите и се стига до приемливо решение.

Методът “Делфи” е ефективен, но твърде продължителен. Има съкратен вариант „Мини Делфи“, при който етапите протичат в рамките на деня.

* *Японски метод “Рингис*”.

Реализирането на метода протича в следните етапи:

* Ръководството изработва писмен проект за решение на определен

проблем /формуляр “рингис”/ и го изпраща за *мнение на подчинените*

ръководители.

* Всеки ръководител получил проекта за решение изготвя становище

по него, като се съветва със своите подчинени и в определения срок го връща на ръководството.

* Ръководството се запознава с предложенията и взема окончателно

решение.

С този метод ръководителят се запознава с мнението на низовите звена.

* Методът *столовете на Дисни* стимулира генерирането на идеи, като се

избягва конфронтацията между участниците. За целта се използват три вида столове съобразно ролите на отделните лица: стол на *мечтателя*; стол на *реалиста* и стол на *критика*.

* Методът на "*мислещите шапки*" на де Боносе основава на *разграничаването*

*на ролите* на участниците в процеса на генериране на идеи. Водещата идея е да се избегне конфронтацията между участниците.

* *Морфологичните* методипозволяват да се разработят решения посредством

*систематичното разлагане на проблема* на неговите съставни елементи и на тази основа да се дефинират възможни алтернативи за преодоляването му, в които се търси приложението на нови процеси, съоръжения и др. За целта се използва шахматна таблица, в която се оценяват различните комбинации от решения.

За попълването й може да се използва методът на мозъчната атака по отношение на всяка съставна част на проблема. Всъщност тук не се развиват нови идеи, а *се съчетават вече известни възможности* на решение.

* *Синектиката*се отличава със *систематичното обединяване на елементи*,

които като правило не са взаимосвързани. При този метод творческият процес протича в група, която се стреми да формулира множество *аналогии от различни области* под положителното въздействие на интересни картини, музика и др.

* *Правилото 10-10-10*.

Подходът е „мислено пътуване във времето“, при което човек си представя различни сценарии в бъдещето, при които можем да следваме един или друг път.

Първо, трябва ясно да дефинирате проблема, който искате да решите.

Колкото по-конкретни сте с въпроса, толкова по-лесно ще бъде да вземете правилното решение.

След това събирате информация. Може да направите това чрез четене, разговори или друг ресурс, който имате под ръка. Целта е да се идентифицират основните опции, които имате, отговаряйки на тези три прости въпроса:

* Какви ще са последиците от всяка от възможностите *след 10 минути*?
* Какви ще са последиците от всяка от възможностите *след 10 месеца*?
* Какви ще са последиците от всяка от възможностите *след 10 години*?

Целта е да се разгледа ситуацията по отношение на това какво ще се случи веднага, в по-близкото бъдеще и в дългосрочен план.

Първият момент се отнася до последиците от решението *тук и сега*.

Вторият момент ви кара да се замислите за времето, когато решението вече е взето и *първите реални последици* започват да се проявяват.

Третият момент е свързан с *далечното бъдеще* и последиците от вашето решение след много повече време.

Направете допълнителен анализ на информацията, която сте събрали,

възможностите, които имате, и вашите убеждения, цели, мечти и нужди.

Опцията, която най-добре *подрежда бъдещето*, което желаете, е най-подходящото решение. Понякога решенията включват загуба или отказ от определени неща.

След като човек си постави дадена цел, може да определени какви са стъпките, за да я достигне, без да се отклонява като следва други опции, които биха променили посоката му.

* **Методът *Квадратът на Декарт.***



В „Квадрата на Декарт“ се използват четири въпроса, позволяващи да се преизчислят, проанализират и разберат *всички плюсове и минуси*, както на положителното, така и на отрицателното решение на всеки проблем.

Работейки с Квадрата на Декарт и разпределяйки по квадратчетата наличните данни, вие понякога можете да забележите *недостиг на важна информация* за вземане на правилното решение и тогава този пропуск трябва да се запълни.

По време на работата с четирите въпроса, когато анализирате ситуацията от различни гледни точки, излишните емоции утихват, умът се успокоява и всичко се изяснява. А когато ситуацията е достатъчно изяснена, става вече много лесно да вземете правилното решение.

На лист хартия, разделен на четири се записват отговорите на всеки въпрос.

Старайте се да изпишете колкото се може повече, дори „несъществени дреболии“, защото те могат в края на краищата да изиграят решаваща роля.

Запълвайки квадрата на Декарт, ще почувствате как *изчезва объркването* на мислите и се изяснява ситуацията. Не винаги тези решения са идеалните, защото не винаги можете да имате цялата необходима информация за най-добрия избор, но дадената техника на вземане на решение ще ви окаже неоценима помощ. Разбира се, при необходимост, може и трябва да се запълнят пропуските, ако информацията не ви е достатъчна за оценка на плюсовете и минусите на обработваното решение.

В процеса на работа с квадрата на Декарт може да забележите, че обработваното предполагаемо решение може да се окаже неподходящо и да ви дойде на ум други решение, което да се окаже много по-уместно и тогава можете да започнете да обработвате него по същия начин. С помощта на тази техника можете да обработвате най-разнообразни проблеми и възможни решения.

Съществуват още множество разработени методи за вземане на решение.

Кой точно метод ще се използва зависи от: *фирмената култура, знанията и опита на екипа, характера на проблема* и др. За решаването на определена задача може да се използват повече от един метод и подход.

На етапа на проучване следва да се реши кой метод е най-подходящ за използване.

**V. ЕТАПИ НА ПРОЦЕСА НА ВЗЕМАНЕ И РЕАЛИЗИРАНЕ НА**

**УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ /УР/.**



Съществуват ред от действия - етапи, изпълнението на които дава възможност да се разработят ефективни решения, независимо от спецификата на решавания проблем. Всички етапи образуват *цикъл на решението*.

Процесът на вземане и реализиране на управленското решение може да се реализира в шест етапа, които открояват всички важни моменти. Тези етапи са:

1. Идентифициране на проблема; Поставяне на цели; Формулиране на

ограничения и критерии;

1. Определяне на потенциални алтернативи;
2. Оценка на алтернативите;
3. Подготовка и избор на решение;
4. Реализация на решението.
5. Оценка на решението. Обратна връзка за получените резултати.





1. **Идентифициране на проблема, определяне на целите и формулиране на**

**ограниченията и критериите.**

Този етап е *най-важен* в целият процес. При него най-често се допускат грешки при лоша организация или недостатъчен капацитет на екипа.

* Идентифицирането на проблема и поставяне на цели е първата стъпка за

неговото решаване.

Проблемна ситуация е когато има някакво *несъответствие между съществуващото и желаното състояние*: отклонение от предишни постижения; отклонения от плана; критика отвън на дейността на организацията; конкурентна заплаха и др. В някои случаи е необходимо да се вземе решение при възникването на *благоприятна възможност*за организацията.

Идентифицирането на проблема се характеризира с преминаването на седем етапа:

* Наличие – определя предметния характер на проблема. Дали е *реален или*

*измислен*?

* Узнаване – колкото *по-бързо* узнаем за проблема, толкова *по-голям шанс* има

да се реши.

* Осъзнаване – доколко е *значим* проблема. Дали е *спешен* или може да се

реши по-късно?

* Събиране на информация от общ характер – *кога, как, защо*?
* Формулиране на проблема и *поставяне на цели*. Отклоняващите от целите

възможности ще трябва да отпаднат. Колкото по-точно поставяме дадена цел, толкова по-трудно ще я постигнем, защото бъдещето е неизвестно.

* Определяне с какъв вид решение ще решим проблема като отговорим на

четири въпроса: *Какво; Кой; Кога и Къде*. /справка в края на раздел Видове решения/.

* Определя се *как ще се организира* процеса на вземане на УР. Описват

се всичките му *аспекти, процедури и хората*, които ще участват в екипа.

Често идентифицирането на *проблема* е трудно, защото обикновено той не лежи на повърхността, *не е видим*. Това може да се дължи на:

* проблеми с *възприемането на информация* /особено негативна/ за

организацията;

* преминаване *направо към заключения* без да се прави необходимия анализ;
* възприемане на *симптом* за проблем и опит да се преодолее този симптом,

което не довежда до решаването на реалния проблем.

Възможни са няколко *грешки, допускани от ръководителите*:

* *подценяване на идентифицирането* на проблема и преминаване към

следващия етап, защото се счита, че проблемът е ясен и твърде познат;

- *недостатъчна или неточна информация*, което не позволя да се открои реалния проблем;

* *недостатъчно задълбочен анализ* на наличната информацията, което води до

определянето на един от симптомите като проблем.

* *Формулиране на ограничения и критерии.*

*Задава се рамка* – ограничения и критерии за избор. Възможните пътища за разрешаване на един проблем са твърде много.

Значителна част от тях надхвърлят възможностите на организацията и тя

не е в състояние да се възползва от повечето от тях. В същото време

ръководителите не са в състояние да анализират всички възможни начини за разрешаването му. *Оптимизиране* на този процес може да се постигне като се въведат определени *ограничения*, които да сведат всички възможни начини за решаването на проблема до сравнително малък брой начини, които организацията е в състояние да приложи. Ограниченията са специфични за всеки отделен проблем и те трябва да се определят всеки път преди решаването на проблема.

Ограниченията могат да бъдат няколко основни вида – *ресурсни, законови, социални, екологични, морално-етични* и др.

На този етап се формулират и *критерии*. Тяхното предназначение е да служат като *стандарт за сравнение* на възможните решения. Тези критерии могат да бъдат както количествени, така и качествени. Добре е предварително качествените критерии *да се превърнат в количествени* на базата на оценки от експерти с цел по-точно сравнение и оценка. Преди прилагането им, критериите трябва да бъдат *подредени по важност*, да им се дадат *относителни тегла* и т.н., за да се повиши точността на оценяването на възможните решения.

При *създаване на рамката* следва да се отговори на някой въпроси като:

* Как нашият конкурент би взел това решение?
* Кои фактори биха били най-важни за тях?
* Какви са недостатъците и потенциалните рискове от вземането на това

решение?

- Как можете потенциално да сведете до минимум тези рискове?  
- Как това решение ще се отрази на другите хора?  
- За да вземете това решение, какво ще ви струва по отношение на време и лични

ресурси?

1. **Определяне на алтернативи.**

След като е дефиниран проблемът и са определени ограниченията, ръководителят пристъпва към търсенето на възможни пътища за неговото разрешаване. Една част от алтернативите са очевидни, но при нови и уникални проблеми се търсят и *нестандартни* алтернативи. От всички предложени на базата на ограниченията избират няколко, които организацията е в състояние да реализира. За всяка от тях трябва да се събере *достатъчно* информация, която подробно да ги характеризира, за да се откроят техните предимства и недостатъци.

1. **Оценка на алтернативите.**

Определените алтернативи се оценяват с помощта на зададените критерии.

При оценяването на алтернативите ръководителите се сблъскват с няколко трудности:

* Критериите за оценка са количествени и качествени. Количествените

критерии лесно се поддават на оценка, тъй като имат числов израз. За разлика от тях *качествените критерии* /външен вид, дизайн, комфорт, престиж и др./ *трудно се оценяват* и съпоставят. Всяка от разработените алтернативи обикновено има положителни страни и слабости. Проблемът при оценяването идва от факта, че по едни критерии някои алтернативи имат положителни оценки, а по други – отрицателни, докато при други алтернативи оценките по съответните критерии са обратни.

* Трудно може да се определи *бъдещото развитие* на външната и вътрешната

среда на организацията, които имат непосредствено влияние върху възможността за реализацията на една или друга алтернатива. Затова оценката на тази възможност е свързана с оценка на риска за реализацията на отделните алтернативи. Трябва да се определи *оптималното* съотношение между *ползите и риска*, който може да си позволи организацията при реализацията на УР.

1. **Подготовка и избор на решение.**

Избира се *най-изгодната* за организацията алтернатива и се *обявяв*а решението.

Най-добра алтернатива се счита тази, която позволява да се достигне най-добър резултат, *най-пълно съответства на целите и ценностите* на организацията при използването на *най-малко ресурси*.

Този избор обикновено е труден, защото рядко се среща алтернатива, която да превъзхожда по всички критерии останалите алтернативи. Затова ръководителят винаги е изправен пред необходимостта да направи *компромис*, който зависи от *индивидуалните черти и ценностната система* на ръководителя.

1. **Реализация и оценка на решението.**

Много важно е всички участници в проекта да са съпричастни и активно да се включат в изпълнението на задачите.

Ръководителят трябва да организира *изпълнението на решението*. То включва:

* Съставяне *план за изпълнението* на решението;
* Осигуряване на *необходимите ресурси*;
* Определяне на *изпълнителите*, *запознаването* им с решението,

*разпределение* на задачите между тях и предоставяне на *права и отговорности*;

* *Контрол* върху изпълнението на задачите по решението.
* Провеждане на *коригиращи въздействия* при пропуски и изоставане.

За някой проекти е удачно да се изпълни пробно, ограничено внедряване на решението /*пилотен проект*/. Целта е да се проучат по-подробно процесите в по-малък мащаб преди да се пристъпи към *разширено внедряване* с ангажираност на много ресурси.

1. **Оценка на решението.**

След като всички задачи по решението са завършени, ръководителят *оценява изпълнението* на решението. Оценява се ефекта – *позитивен или негативен*.

Това играе ролята на обратна връзка към началото на процеса и има за цел да установи *решен ли е проблемът*. Ако решението е изпълнено, но проблемът не е отстранен или е отстранен частично, ръководителят щателно анализира *на кой етап е допусната грешка*. Процесът трябва да се върне към съответния етап и от там да *продължи наново*. Често се налага процеса на вземане на решение да се започне отначало. Обикновено това се случва когато *проблемът не е дефиниран правилно*.

Когато се налага решаването на нетрадиционни проблеми с много неизвестни, цикълът на решението *се повтаря многократно*, докато се разреши проблемът.

Възможните после действия са:

* резултатите са добри – *без промяна*;
* има резултат, но са нужни корекции, за *да се подобри* работата;
* резултатът е лош и следва *да се прекрати* проекта.

**VІ. Стилове при вземане на решения.**

Стиловетезависят от: вида на проблема, времето скоето се разполага, компетентността и мотивацията на екипа, фирмената култура и др.

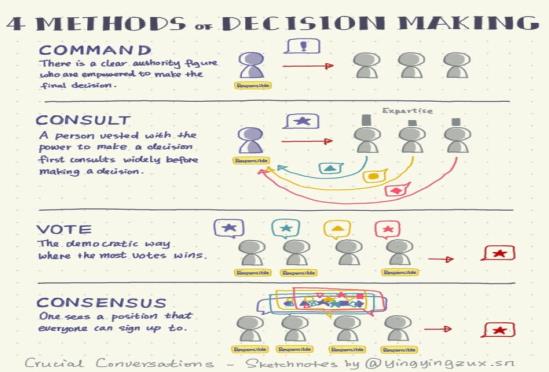
Съществуват различни класификации на стилове при вземане на решения:

1. **Четири подхода при вземане на решение:**

* Команден – отговорното лице еднолично взема крайното решение.
* Консултативен – еднолично вземане на решение след широка

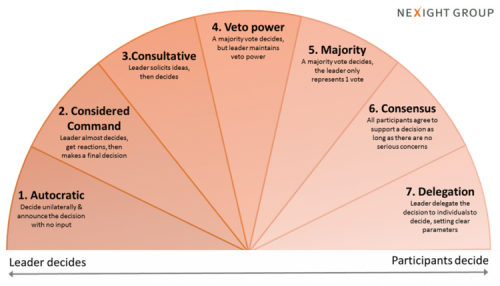
дискусия с екипа.

* С гласуване – решението се приема с мнозинство.
* Консенсусно – всички приемат решението след дискусия.



1. **Седем стила на вземане на решения.**

Автократичен; Команден; Консултативен; Гласуване с право на вето; Гласуване с мнозинство; Консенсус; Делегиране на право за самостоятелно вземане на решение без участие на ръководителят.

[](https://www.nexightgroup.com/wp-content/uploads/2016/02/Decision-Making-Styles-Graphic.png)

*Решава лидерът Решават участниците в екипа*

**VІІ. ГРУПОВО ВЗЕМАНЕ НА УПРАВЛЕНСКИ РЕШЕНИЯ.**



Вземането на еднолични решения е труден процес, тъй като съществува риск да не се вземат под внимание всички факти и данни. За да се подобри качеството на този процес се пристъпва към *групово вземане* на управленски решения.

Необходимо е да се развие *култура* за групово вземане на решения.

1. **Груповото вземане на решения има следните предимства:**

* Групата взема *по-добри решения*, отколкото отделната личност.

Налице е интелектуално стимулиране между участниците в групата. Генерират се много идеи, които се анализират и оценяват по значимост. Предлагат се различни гледни точки за предимствата и недостатъците при един или друг вариант на управленско решение. Групата се фокусира върху възможностите за грешки и своевременно да ги елиминира.

* Хората са по-уверени и *удовлетворени*.

Когато са част от групата те могат да вземат решения, наравно с останалите членове. Чувстват се значими, защото разбират проблема и потребността от неговото разрешаване. Потребността от социализация на хората и приобщаването им към групата, активизират техния потенциал и желание за работа.

* Разпределя се отговорността за взетите решения.

Хората са *по-спокойни*, когато решението не е персонална отговорност, а е дело на групата. Работят много по-ефективно, игнорирайки страха от наказание или порицание. Това ги прави силни, сплотени и издръжливи на стресовете на средата и рисковите ефекти в управленския процес.

* Групата създава условия да се *усъвършенстват по- неопитни* членове.

Групата е добър трамплин за усъвършенстване на знанията и уменията на хората, особено, ако тепърва започват професионалната си дейност. Неопитните членове на групата се учат от рутината на опитните й членове за характера на работата, как да подобрят своите компетенции, да повишат ефективността си и т.н.

1. **Груповото вземане на решения има следните недостатъци:**

* Опасност от групово мислене.

Ако в групата има комформизъм, хората *мислят еднотипно*, вземат решенията с пълно мнозинство и се подчиняват на възприети норми. Тогава възниква опасност от т.нар. групово мислене, което се определя като “нарушаване на съзнателната способност на човека да действа рационално и да прави *морална преценка*

в резултат на натиска на групата”.

Симптоми на груповото мислене:

- Илюзия за неуязвимост – групата смята, че не е податлива на грешки, което вдъхва кураж и *разсейва съмненията* на членовете й за евентуални рискове от вземането на погрешни решения.

- Илюзия за морално съзнание – групата смята, че решенията, които взема *не могат да бъдат аморални*. Хората вярват, че всичко е “по правилата”.

- Формиране на аутсайдери - всеки, които не е консолидиран с мнението на групата е *заклеймяван*, като грешник, противник на идеите на групата или неин враг.

Който се опита да наруши статуквото в групата е атакуван директно от останалите й членове. Който се съмнява в решенията на групата и има различно отношение към въпроса, под нейния натиск изпитва угризения и се отмята от убежденията си.

- Илюзия за единодушие – никои *не смее да възрази* на решението на групата и се създава измамно впечатление за единодушие.

- Съзнателна защита – някои членове изпълняват ролята на “*защитници*” на групата, като я предпазват от неблагоприятна информация, за да не влияе негативно на вземаните решения.

- Получават се *недостатъци на процеса* на вземане на решения, като: липса на достатъчен брой алтернативи; размиване на основните цели; липса на достоверна и пълна информация; липса на реална представа за събитията и др.

- Погрешни решения или такива, които се *отклоняват от целите* на групата.

Груповото мислене е опасен феномен, който трябва да бъде преодолян от лидера на групата, като се създават условия за свободно изразяване на мнения и да се вземат подходящи решения.

Груповото мислене може да се предотврати при следните случаи:

- всеки член на групата се насърчава да *мисли независимо* от останалите;

- ограничи се влиянието на “*тарторите*” в групата;

- търси се обективна информация от *независими източници*;

- игнорират се *личните интереси* на членовете на групата;

- осигури се *ротация* на членовете на групата.

* Някои организации не могат да се справят с конфликтите, защото не са

способни да *управляват различията* между групите. Ако някои членове на групата са *агресивни* или се опитват да налагат своето мнение, са възможни конфликтни ситуации. Не е необходимо хората да се съгласяват с мнението на другите, защото така е редно или удобно. За да се справим с конфликтите е необходимо е да се развие култура за групово вземане на решения.

Смята се, че групата е постигнала съгласие, когато всеки член може да каже:

* Надявам се, че вие *разбрахте моята гледна точка*.
* Надявам се, че *разбрам вашата гледна точка*.
* Независимо дали харесвам или не това решения, аз ще го поддържам,

защото то дойде в *резултат на честна и открита дискусия*.

* Необходимост от повече време.

Груповото вземане на управленски решения изисква много *повече време*, отколкото индивидуалното. Групата трябва да се спазва различни процедури и правила, да събира информацията, да провежда дискусии и др. Колкото по-голяма е групата, толкова повече време ще отнема вземането на решения.

* Има четири типа решения, които често се използват от групите за

решаване на проблеми, а именно:

* Емоционални решения.

Тези решения са свързани с *емоционални реакции* на членовете на групата, защото засягат ценностната им система и принципите за морално поведение.

Подобен тип решения не се крепят само на факти и данни, а засягат човешки отношения, поради което имат висока степен на риск. Решението в групата може да е взето в състояние на състрадание, съпричастност или приятелска услуга, което често подлага на съмнение неговата ефективност.

* Технически и фактически решения.

Това са решения, които изискват напълно достоверни *факти и данни*. Те са свързани с технически параметри на различни процеси и дейности и информация с верификационен характер. За изработването им се изисква обективен анализ на съответния проблем и професионализъм на членовете на групата. Групата трябва да е съставена от членове с различни способности, всеки от които допринася за решаването на проблема.

* Процедурни и планови решения.

Те имат *дългосрочен характер* и имат ефект след определено време. Те са трудно предвидими и несигурни. Това са решения, които определят бъдещи приоритети и цели на организацията, в резултат на което членовете на групата трябва да имат опит, креативност и интуиция за тяхното изработване.

* Кризисни решения.

Това са решения, които членовете на групата вземат *под натиска* на критичната ситуация без подготовка или предварителен сценарии за техния развой.

1. **Създаване на екипна култура.**

Членовете на екипа знаят защо участват в отбора и какво се очаква от тях.

За да работи ефективно екипа по вземане на УР е необходимо да премине *обучение по основните принципи на екипна култура*. Основни елементи на екипната култура са:

* *Активно слушане*.

Изслушването е най-важното умение за комуникация и изграждане на професионални взаимоотношения. С негова помощ можем да увеличим производителността, да повишим доверието и намалим грешките.

Ето няколко съвета как да овладеете изкуството на изслушването:

* Спрете да слушате, започнете да *изслушвате*.

Слушането е различно от изслушването. Ние слушаме, когато мислим за други неща и участваме частично в разговора.

Активното слушане или изслушването ни позволява *да се вгледаме в човека срещу нас* и да се опитаме да го разберем, да изградим доверие и съпричастност преди да започнем да даваме решения и препоръки.

За да слушате активно, трябва да изключите разсейващите фактори – да игнорирате страничните шумове, да се фокусирате върху събеседника си и неговата история.

* Поддържайте *зрителен контакт*.

Ако говорите с някого и отклоните погледа си от него, когато забележите някой друг, с когото искате да разговаряте, вие не само карате събеседника си да се чувства маловажен, но и оставяте негативно впечатление, което трудно ще бъде преодоляно.

* Отделете време, за *да изградите връзка*.

В началото на всеки разговор е нужно време, в което да намерите нещо общо и да изградите връзка с другия. Нужното време може да е по-кратко или по-дълго, в зависимост от личността и характера ви, но при всички положения, за да опознаете събеседника си, е нужно да задълбочите разговора си отвъд обичайните любезности.

* Отразявайте чутото.

Отразяването – *повтарянето или перифразирането* на чутото е гаранция за това, че слушате внимателно и точно, като дава възможност на събеседника ви да поправи евентуални недоразумения. Хората желаят да се чувстват слушани и разбрани.

* Задавайте въпроси.

Не е нужно да сте най-начетения или забавен човек в стаята. Умният човек е този, който *задава добри въпроси* и *слуша отговорите им с внимание*.

* Провеждайте проучвания.

Проучванията или анкетите са добър начин да се вслушате в екипа или клиентите си. Те са чудесен начин да *изслушате много хора наведнъж*. Нужно е да чуете всички заинтересовани страни, за да разберете какво работи добре, какво се нуждае от подобрение и как да бъдете по-добър лидер. Изслушването чрез запитвания помага на ръководителите да видят потенциални проблеми, да повишат морала на екипа и да подобрят фирмената култура.

* *Представяне на бизнес идея.*

За да имате успех, сведете историята си до най-силната идея и създайте интрига.

* Отговорете на три ключови въпроса:
* *Към кого е насочена идеята?*
* *Какви са целите?*
* *Какви пречи да се осъществи идеята?*
* Опитайте се да го сведете идеята до *по-малко от 30 думи*.

*Краткостта и яснотата* са най-важни. Няма начин представянето да покрива цялата история, така че дори не се опитвайте. Вместо това се съсредоточете върху най-важната част. Ясно. Просто. Силно. Ако не можете да го обясните просто, значи не го разбирате достатъчно.

* Вашият *ентусиазъм* е проява на увереност и послание, че вие сте решени да

осъществите своята идея.

* Хората от екипа искат да знаят защо твоята идея решава проблема?

Бъдете готови да отговорите на въпроси като: Какъв е обхвата? Има ли други решения? Защо вашата идея е по-добра от останалите? Как ще се реализира?

Какви недостатъци има? С какви трудности ще се сблъска?

### Не прекалявайте с таблиците и числата.

*Прекалено много данни* и статистика затруднява тези, които ще оценят идеята. Подгответе 10-12 слайда, но се погрижете всеки да си струва.

### Докажете, че разполагане с екип, който е *способен да реализира идеята*.

Ако имате опитен, безупречен екип, можете да разчитате на успех.

* *Излагане на аргументи.*

Аргументът е *твърдение, адресирано към ума на човек*, който е способен, съдейки да приеме или отхвърли това мнение.

Човек привежда аргументи с цел *промяна на позиция или убеждение* от другата страна. Можете да повлияете на убежденията на слушателите не само с помощта на реч и словесно изразени аргументи, но и чрез *жест, изражение на лицето, визуални образи* и т.н. Дори *мълчанието* в определени случаи се оказва достатъчно убедителен аргумент.

За аргументацията са характерни следните черти:

* Приема формата на произнесени или писмени изявления;
* Фокусирана дейност - има за задача укрепването или отслабването на

*нечии убеждения*;

* Социална дейност, тъй като е насочена към друг човек или други хора,

включва диалог и *активна реакция* на другата страна;

* Предполага разумността на тези, които я възприемат, способността им да

*претеглят рационално аргументите*, да ги приемат или да ги оспорват.

* *Как да понасяме критиките?*

Никой не обича да го критикуват. Радваме се, когато сме прави и се чувстваме наранени, когато сгрешим. Все пак всички се нуждаем от критика. Обикновено сме привлечени от хора, които споделят възгледите ни, но истински ни *помагат да се развиваме онези, които ни се противопоставят*. Именно те ни посочват нашите слабостите и недостатъци. Хората, които ни предизвикват, ни правят по-добри.

Понякога не трябва да се вслушваме в критиките, когато са базирани на лъжи или поднесени по начин, който срива самочувствието ни. В повечето случаи обаче е добре да си вземаме бележка.

Когато получаваме обратна връзка, трябва да се стремим да вадим поуки от нея, а не да позволяваме на *емоциите да затварят съзнанието ни*.

Ключът е да сме проактивни, а не да се мъчим да противодействаме.

За да реагираме позитивно на критиката е необходимо да спазваме следните правила:

* *Не бързайте* да реагирате преди да сте овладели емоциите си.

Хората се влияят от моментните си чувства, най-вече от вината и срама. Структурирате стъпките си след като сте поели критиката, овладеете ситуацията и избягвайте на бъдещите конфликти.

* Опитайте се да погледнете от *гледната точка на критика*.

Всеки гледа от „своята камбанария“ и не може да пренасочи погледа си от тази на човека отсреща. Така ще ви е много по-лесно да извлечете полза за бъдещия си опит вместо да се сърдите и да се карате с критика си.

* Стремете се да разделяте грубостта от градивната критика.

Има различни видове критика. Някои са заяждане с язвителна цел. Други са градивни и *могат да ви свършат работа*, ако ги осъзнаете.

* Не омаловажавате проблема.

Когато ви критикуват, първата ви мисъл вероятно е: Наистина ли е чак толкова важно? За човекът, който е посочил грешката ви е важно. Бъдете сигурни, че същото се отнася и за останалите.

Помнете: Когато се стремите към съвършенство, *детайлите са от значение*.

Попитайте какъв е проблемът, а след това слушайте внимателно.

* Не се мъчете да докажете правотата си.

Не бива автоматично да поемате удара за нещо, което не сте направили. Има обстоятелства, при които е необходимо да се защитавате. Все пак нагласата *да си вземате поука* от критиките е най-добрата тактика. Ако непрекъснато смятате, че сте в правото си, със сигурност пропускате нещо.

* Не бягайте от проблема.

Отказът да се *изправите срещу проблема* е равнозначен на самоубийство.

Първата стъпка в борбата с всяка слабост е признаването, че тя съществува.

* Не прехвърляйте вината.

Има хора, на които все *някой друг им е виновен*. Тези личности рано или късно остават съвсем сами. Когато приемаме критики, прилагаме ги и продължаваме напред, не само ние извличаме ползи, но и служим за пример на другите.

1. **Правила при организацията на работата на екипа.**

Насърчава се *познавателния конфликт* без да се стимулира междуличностния конфликт. Целта е да се проведе здравословен дебат и спор и да се достигне да всестранен и *траен консенсус*.

Изказванията трябва да се основават на здрава логика и убедителни данни, като се приемат и *уважават чуждите възгледи*.

Накрая трябва да се примиряват противоположните възгледи, да се намират *общите неща* и да се формира консенсус. Решението се приема от всички с консенсус, като се постига високо ниво на *ангажираност и групова хармония*.

Риск е хората да се ангажират емоционално със своето мислене, да се конфронтират и да не може да се стигне до консенсус, а до силово налагане на решенията или до достигане на лоши компромиси. Достига се до *фалшив консенсус* – хората не са склонни да изкажат открито възраженията си.

Съществуват три степени на съпротива:

1. Не – *отказ на подкрепа* на проекта.
2. Може би – непрекъснато набиране на данни и *парализа на решението*.
3. Да – *без ентусиазъм* при изпълнение на проекта.

Лидерът може да е поставил рамки, които *стесняват* обхвата на алтернативните решения. Рамките може да са полезни, защото позволяват да се справим със сложността, но могат да доведат до ограничено и лошо решение.

При спор вместо да повтаряш мнението си, *задавай въпроси*, за да промениш мненията. За постигане на консенсус е необходимо *смирение* - спри да чувстваш, че постоянно трябва да бъдеш готов да защитиш възгледите си.

Истината се ражда в спора между приятели. Обсъждайте често – решавайте веднъж.

Преките пътища за вземане на решение като аналогия, използване на опита на другите, собствен практически опит и др. има своите предимства, но има и ограничения и капани като *стадно поведение и загуба на уникалност*.

Ако участниците схващат *процеса на дискутиране като честен*, вероятността да си сътрудничат е по-голяма дори, ако не са съгласни с избрания курс на действие.

Процесът на вземане на решения трябва да е прозрачен – да няма тайни маневри зад сцената. Необходима е ясна процедура за вземане на решението по предварително изготвени критерии. Ангажираност се печели, когато се действа по *справедлив и прозрачен начин*. Легитимност на процедурите означава, че процесите и техниките са желани, точни и уместни в рамките на социалната система от норми, ценности, вярвания и дефиниции. Хората вярват, че се работи по правилния начин в

организацията. Те искат да бъдат чути и да влияят върху решенията.

Не всички страни печелят в дебата, но *всички мнения имат стойност* при вземане на решението. Решенията се вземат по аналитичен, наблягащ на данните подход.

Консенсус означава, че хората разбират крайното решение, ангажират се да го изпълнят и *сътрудничат* с хората от екипа. Хората трябва да имат възможност да изразят несъгласията помежду си ясно и открито.

В началото се използва *дивергенция –* търсене на *различните идеи*, диференциране на проблемите, генериране на алтернативи, оценка и избор на решение. *Дивергентното мислене* обхваща – проучване, аналогии, опит на другите, генериране на алтернативи, изготвяне на рамка с ограничения и задаване на критерии за оценка.

В края на дискусията се използва конвергенция. *Конвергентното мислене* – *съгласие* за целите, за приоритетите, набор от приемливи опции, за критериите за оценка, върху ключови факти и предположения, за елиминиране на алтернативи и за резервен план.

Процесът е итеративен – *с малки стъпки* се достига до целта. Малките победи водят до ефективност при вземане на сложни решения. Постепенно се структурира неструктуриран и сложен проблем. Фокусирането върху *неоспорими факти* е от голямо значение. Опциите трябва да се разглеждат едно по една и да се проверяват. Изключват се тези, които не отговарят на критериите. След дискусия те трябва да отпаднат. Време е да се вземе решение. Който е имал различно мнение да го е изразил на по-раншен етап.

Търсенето на мнението на широк кръг от специалисти не е признак, че лидерът е слаб и не може да носи отговорност. Той няма отговор на всички въпроси, но *държи под контрол процесите и организацията за вземане на решения*.

В края се търси общото решение и достигане на консенсус.

Вземането на решение е като при **хокея**.

*Първо се блъскате край мантинелата, а след срещата пиете бира заедно*.

Правила при вземане на решение – Широко обсъждане, Определяне на целите и критериите за оценка, Търсене на съгласие по определени факти и решения, Определяне на приоритетите във времето, Приключване на обсъжданията и вземане на решението. Лидерът трябва повече да се вслушва, да не влияе на обсъждането.

Съществуват 4 лоста за вземане на решение – *състав на* *екипа, контекст, комуникация и контрол*.

След реализиране на решението отговорете на 4 въпроса:

Какво искахме да направим? Какво се случи? Защо се случи? Какво ще правим следващия път? Като оценим ползите и недостатъците ще натрупаме опит.

1. **Правила за обработка на информацията.**

Свободния достъп до данни не се *превръща в знание* без да се положи известно усилие. Данните трябва да се обработят и анализират с цел да достигнем до заключения.

* Сравнявайте числата. Никога не преценявайте едно число само за себе си.

Число, което съм *сравнил и* *изразил в %,* може да ме изпълни с надежда.

* Използвайте принципа 80/20 - *отделете значимите малко* на брой от

останалите и акцентирайте на тях. Избягвайте да давате примери с изключения.

* Бъдете любопитни и търсете нова информация, която *не съвпада с това*

*което вече знаете*. При проблем търсете причината, а *не злодеят*.

* Когато трябва да действате, понякога най-полезното нещо, което можете да

предприемете е *да подобрите данните*.

* Търсете идеи при *средно ниво на мотивация*. Когато тя е слаба – води до

отхвърляне на идеята, когато е много силна – възпира рационалното мислене.

* Избягвайте инстинкта на *неотложността*. Действайте не от страх и

неотложност, а следствие на хладнокръвен анализ.

1. **Типове хора, необходими за сформиране на добър управленски екип.**

Необходими са четири типа хора в управленския екип, за да бъде той силен и ефективен:

* **Производителят** е този, който се фокусира върху *крайните резултати* –

постигането на целите. Той следи дали се движат процесите, работи усърдно и бързо. Обикновено той е отговорен за продукта или услугата, предлагани от организацията.

* **Администраторът** следи за *качеството на работата*. Той е добър в

създаването и поддръжката на процесите, системите и процедурите и дали хората се придържат към тях. Подходите му за вземане на решения обикновено са бавни и структурирани. Администраторите имат опит най-вече в счетоводството, технологиите и други процесно ориентирани области.

* **Предприемачът** е *генератор на идеи*. Той е добър в създаването на визия,

базирана на широка перспектива. Често изпъква с голяма и отличима идея, която помага на организацията да се движи напред – в нови области, потенциални от стратегическа гледна точка. Предприемачът забелязва новите възможности, заплахите и възможните рискове пред проекта.

* **Интеграторът** помага на хората да се сработват и създава добра атмосфера

в екипа. Той е *по-заинтересован от процеса*, отколкото от крайния резултат. Може да има решаваща роля в изграждането на организационна култура. Интеграторът работи методично и бавно. Той е човек, който знае как да гради доверие у хората.

1. **Видове характери на хората, необходими за сформиране на екип.**

* Ентусиасти – подхващат, теглят напред, *създават творческа обстановка*,

понякога се „откъсват от земята“, не отчитат всички възможни пречки, могат да деформират идеята в хода на реализацията.

* Песимисти – изтъкват повече *отрицателните страни* и подводните камъни

пред проекта.

* Балансьори – оценяват както положителните, така и отрицателните

съображения и предлагат *оптимални варианти за решение*.

**VІІІ. Грешки при вземане на решения.**



1. **Оценяваме доброто на решението въз основа на резултата, а не на**

**процеса, използван за вземане на решението**.

Оценяваме дали едно решение е добро или лошо въз основа на резултата.

В по-голямата част от решенията не знаем на 100% какъв ще бъде резултатът. Това е предположение, залог. Може да вземете добро решение и все пак да загубите.

Дори нещо да има 98% шанс да се случи, 2 пъти на всеки 100 пъти губите.

По-важно е дали сте изминали *съзнателно всички стъпки на процеса* и *дали сте* *изпълнили зададените критериите*.

Ако вземете добро решение и резултатът е лош, не се винете.

Това все пак е едно добро решение, което сте изпълнили в неподходящ момент.

## Бързаме да вземаме решения, без да отделяме времето, което ни е

## необходимо, за да го анализираме.

Теорията за *размяна скорост за сметка на прецизност* доказва, че прекомерната решителност може да има негативни последствия. Бързите решения често се свързват с допускането на повече грешки. Когато бързате, често не отделяте време да разгледате алтернативи. Ако не отделите време да проучите какво се опитвате да разрешите, можете да вземете решение въз основа на грешен проблем и да се насочите в грешната посока.

1. **Усет и чувства.**

Интуицията играе важна роля при вземането на решения, но интуитивното решение може да не е професионално. Заложете на събиране на необходимите данни и на аналитичната работа вместо да разчитате на късмет.

1. **Вземаме важни решения, без да сте си направили списък.**

За някои решения е удачно да слушате интуицията си, но други изискват да си направите списък. Когато става въпрос за важни решения, при които нищо не трябва да се изпуска, направете си списък. Може да използвате квадрата на Декарт или друг метод за системно проучване на проблема.

## Не идентифицираме нашите ключови цели и ****не отделяме главното от****

## ****второстепенното****.

За достигане на основните цели, разработваме критериите за избор на решение.

Без ясно разписани критерии, може да придадете по-голяма тежест на някои неща, които не са най-важните за вас. Най-важният етап в процеса на вземане на управленско решение е формулирането на ***ограниченията и критериите***.

Важно е да умеете да отделяте главното от второстепенното. Ако правилно подберете критериите, всеки би могъл въз основа на тях да участва в процеса на изготвяне на решението. *Това е мениджърска дейност в чист вид*. Останалото е работа на “комисията по подбора”.

## Не изследваме възможните негативни последици от нашия избор.

Вземаме решение с надеждата за един резултат, но могат да се случат и други възможни резултати или странични последици.

Ако проучим възможните последици и резултати, тогава можем да се подготвим за тях и да смекчим възможните негативи, които биха могли да се случат.

1. **Подсъзнателно решаваме какво искаме, преди да разберем *защо* го**

**искаме.**

Понякога решаваме, че искаме нещо, преди да разберем причината за това.

Това може да ни навреди. Когато бързо решим какво искаме, прекарваме времето си в потвърждаване на избора си вместо обективно да проучим алтернативите.

## Тесен фокус.

Фокусираме се върху дърветата вместо върху гората и пропускаме други алтернативи или варианти, които биха могли да бъдат много по-добри.

Търсете повече алтернативи, можете да разширите обхвата си и да вземете по-добро решение.

## Влюбваме се в първия си избор.

Понякога имаме склонност да видим първия си вариант, да се влюбим в него, след това да намерим недостатъци на всичко останало.

*Не винаги първото означава най-доброто*. Отделете време, за да анализирате истински всеки вариант, без пристрастия към един друг.

## Отдаваме по-голяма тежест на доказателствата, които съвпадат с

## нашето мнение /нашите деца/ и отхвърляме тези, които ни оборват.

Във всяко решение, което вземаме, сме склонни да търсим доказателства, които потвърждават избора или решението, което искаме. Внимавайте с пристрастията.

Уверете се, че анализирате възможности въз основа на зададените критерий безпристрастно, без намеса на чувствата.

## Даваме си твърде много възможности.

Т[върде многото възможности за избор](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.psychologytoday.com/us/blog/stretching-theory/201810/too-much-choice&usg=ALkJrhhtv29h2URBNYZC8HfUpEtwxnkdVA) могат да ни затруднят, особено когато не сме експерти или знаещи по темата. Можем да получим парализа на анализа. Решенията изискват повече усилия и е по-вероятно да се допуснат грешки.

Ако трябва да избираме между 20 опции, повече се чудим дали не пропускаме нещо по-добро, отколкото ако трябва да избираме само между няколко опции.

1. **Продължаваме да инвестираме време и пари в нещо, което се проваля**.

Правим това защото имаме *отвращение към загубата*. Осъзнаваме, че сме взели решение с лош резултат и това не ни харесва. Не можете да си върнете загубените време и пари. Задайте си въпроса: „Ако днес започнах отначало, знаейки какво знам сега, щях ли да започна? Ако отговорът е не, прекратете проекта.

1. **Преследваме винаги най-доброто. Перфекционизъм.**

Добре е да се стремите към върхови постижения, но преследването на „най-добрите“ може да ни навреди. Искаме да се уверим, че това, което купуваме или получаваме, е абсолютно най-доброто. Винаги съществува вероятност да има нещо по-добро. Когато знаете какво искате /изготвили сте си критерии/ и изберете нещо, което е достатъчно добро, *изберете го и не поглеждайте назад*.

Хората, които правят това, са много по-щастливи и доволни от това, което имат.

Перфекционизмът може да се превърне в сериозно препятствие, ако води до забавяне на решението.

1. **Изразходвате твърде много енергия.**

Прекалената енергичност често е недостатък при вземането на управленско решение. Анализирали сте множество ситуации, събрали сте необходимата информация, оценили сте възможните рискове. Вземете решението! Не търсете перфектното решение, задоволете се с “*удовлетворително решение*”.

1. **Ненужно отлагаме решенията.**

Лесно е да се отложат решенията. Но има проблем с това. Ако не вземете решение базирано на избора си, то *ситуацията ще го вземе вместо теб*.

Страхувате се да решите, защото след това се ангажирате с нещо и поемате риска да сгрешите. Но има допълнителни разходи за НЕ вземане на решение. Често това е по-лошо от избора, който бихме направили. Затварят се вратите за други опции. След като имате достатъчно информация - решете! Ако не сте сигурни дали имате достатъчно инфо, можете да оцените каква е цената за получаването на повече информация спрямо вземането на решение.

1. **Решавате само най-лесните задачи.**

Заемаме се само с такива задачи, с които знаем, че ще се справим лесно, а вероятността за провал е минимална. Надяваме се някой друг да се заеме с трудните задачи или поне част от тях да отпаднат и да се разрешат сами.

Когато стане невъзможно да отлагаме, вече е твърде късно и времето не ни стига.

## Чувстваме се комфортно в статуквото.

Да [останете в статуквото](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.tutor2u.net/economics/reference/default-status-quo-bias-in-choices&usg=ALkJrhj80puvW7gTtYTI5WPV1MNeAuAy0Q)  е удобно, изисква по-малко работа, а и е по-малко рисковано. Когато правим промяна има риск от неуспех и негативни мнения на хората. Но ако искате да продължите напред, *промяната е неизбежна*.

1. **Мразим затварянето на врати.**

Проблемът е, че когато не вземем решение да затворим вратата не можем да продължим напред. Когато оставяме вратите отворени, това прави избора ни по-малко удовлетворяващ. Бъдете готови да вземете решение, да затворите врати и да продължите напред.

## Живеем с минали решения.

Ако постоянно се обръщате към минали решения, допуснатите грешки не можете да продължите напред. Случват се грешки и неуспехи, но те не са важни. Разгледайте ги, поучете се от тях, след това гледайте напред и продължете да се движите.

## Отхвърляме доказателства въз основа на това дали харесваме

## източника.

## Когато не харесваме определен човек и той ни дават обратна връзка, ние го игнорираме, независимо колко точна е информацията. Трябва да проверим

## предоставената информацията, без значение дали харесваме източника или не.

1. **Прекален оптимизъм и самоувереност.**

Ако 80% от даден тип бизнес се проваля, тогава имате 20% шанс за успех.

Това, че сте оптимист, не ви поставя сред тези 20%. Вместо това, се запитайте:

Какво е различното при успелите? Какви стъпки можете да направите, за да „победите шансовете“? Не можем да прогнозираме бъдещето. Най-доброто, което можем да направим, е да *разгледаме миналите събития и статистиката* *и да надградим това*. Прогнозирането на резултат въз основа на някакви външни познания не е надеждно.

1. **Вземаме решения въз основа на начина, по който бихме искали да са**

**нещата. Заравяне на главата в пясъка.**

На пазара са се появили по-добри или по-евтини продукти. Или нуждата от вашият продукт намалява. Бизнес лидерите обаче отричат ​​реалността. Те не искат да повярват. Така те продължават да вземат решения, сякаш всичко е наред. Трябва да живеете в реалността и да базирате решенията си съобразно обкръжаващата среда, а не по начина, по който бихте искали да са нещата.

1. **Оказваме твърде много доверие на властите и „експертите“.**

Мислим, че [тъй като някой е авторитет или експерт](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/06/how-to-predict-the-future/588040/&usg=ALkJrhhUlsZ43242GK5MJvmRSe3OpULNJA), можем да му се доверим.

По-лесно е да оставите експертът да реши, отколкото да се налага да анализираме и да мислим сами. Това може да бъде опасно.

Колкото повече знаят експертите, толкова по-лесно е да създават разкази, в което вярват. Прогнозите им за бъдещето са толкова добри, колкото ако сами се информираме и ги изготвим. Добре е да знаем тяхното мнение особено по тема, за която не знаем нищо и нямаме време и възможности да я проучим сами.

Но може да установим, че това, което те решат, не *отговаря на нашите критериите и риска, който намираме за приемлив*.

1. **Надценяваме важността на това, което е точно пред нас.**

Нещата отблизо изглеждат по-големи. Когато се сблъскаме с проблем, той изглежда огромен. Понякога придаваме по-голяма тежест на информацията, защото тя е точно пред нас. Сега проблемът изглежда голям, но след 10 минути, 10 месеца или след 10 години той може да е незначителен.

## Не търпим и не търсим разногласия и критика.

Една от най-големите причини за лошото вземане на решения е, че не търсим (или не приемаме) разногласия относно предпочитания от нас вариант.Не искаме никой друг да ни казва, че нашето мнение не е най-доброто. *Всяка атака срещу нашия избор е атака срещу нас*. Все пак често при несъгласия и дискусия се стига до по-добри решения. Позволява ни да видим потенциални препятствия, които може да не сме предвидили.

Някой трябва да се изправи и да каже „Мисля, че това е лоша идея, защото ...“

Бъдете готови да приемете несъгласието. Всъщност потърсете го. Дори когато вземате решение сами, може да играете като *защитник на дявола*. Запитайте се как бихте спорили срещу някой друг, ако вземе това решение? Ако не можете да направите този избор, ако не е опция, какви други решения бихте направили?

1. **Страхуваме се от чуждото мнение.**

Понякога може да вземете лошо решение, защото се страхувате *какво могат да си помислят другите* и как ще реагират. Правите нещо, само защото смятате, че другите ще го харесат. Това е *рецепта за лоши решения*. Не основавайте решенията си въз основа на мненията на другите. Всичко, което си струва, винаги ще има критици. Това не означава, че не трябва да слушате други, които се опитват да помогнат - понякога трябва.

1. **Придаваме непропорционална тежест на първата информация, която**

**получаваме.**

Нарича се [закотвяне](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.kitces.com/blog/scarcity-how-this-rather-innocuous-sounding-economics-concept-actually-impacts-decision-making/&usg=ALkJrhifPtaNQgdf0472_B42RzvHUExAow). Ако за първи път видите продукт на определена цена, това е цената, с която ще го сравните. Осъзнаването е от ключово значение. Направете по-обстойно ценово проучване за да видите пълната картина.

1. **Следваме стадото.**

Предполагаме, че когато другите хора го правят, те имат логична причина за това.

Това често не е вярно. Има грешки, причинени от хора, защото всички са последвали примера на някой. Добре е да проучите какво правят хората, но първо *намерете логическата причина, преди да последвате примера*.

1. **Ставаме жертва на недостиг.**

Склонни сме да вярваме, че *ако като нещо е*[*оскъдно*](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://www.kitces.com/blog/scarcity-how-this-rather-innocuous-sounding-economics-concept-actually-impacts-decision-making/&usg=ALkJrhifPtaNQgdf0472_B42RzvHUExAow)*, е ценно*. Когато продуктът е оскъден това ни подтиква да купуваме. Същото е и с ограничението във времето. По-вероятно е да закупим, ако времето изтича и след това няма да имаме възможност да го закупим. Попитайте се дали искате да го получите продукта, защото имате нужда от него или защото става „оскъден“.

1. **Ставаме жертва на промоции, на нещо безплатно или евтино.**

Действаме доста ирационално, само защото нещо е безплатно. Може да купим нещо, за да получим друго нещо „безплатно“. Стремим се *да получим нещо, което не отговаря на нуждите ни* или не искаме, само защото е безплатно.

## Прекалено сме предпазливи с нашите оценки и решения.

Нарича се [капан](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2&usg=ALkJrhgnSfFF9orfUjjZ5jgmYSARU-OgHA) за [предпазливост](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=bg&prev=search&pto=aue&rurl=translate.google.bg&sl=en&sp=nmt4&u=https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2&usg=ALkJrhgnSfFF9orfUjjZ5jgmYSARU-OgHA). Преоразмеряваме, презапасяваме се, само за да се чувстваме в безопасност. Ако изчислите вероятността да се случи дадено събитие и вероятните щети, може да се окаже, че сте се презастраховали.

1. **Вярвате, че колективните решения винаги са по-добри.**

Решенията, взети от група хора, не са непременно по-добри от индивидуалните. Много хора не са готови да поемат отговорност и да действат решително. Полурешенията и компромисите често водят до лоши резултати.