



Програма за обучение

Тема	Преценка и вземане на решения
Ключови думи	Преценка, предубеждения, видове решения, процес на вземане на решение, инструменти за вземане на решения
Разработена от	Икономически университет – Варна, България
Език	Български
Цели	<ul style="list-style-type: none">• Повишаване на осведомеността на студентите за възприятието, преценката и вземането на решения.• Запознаване на студентите с разнообразни модели и инструменти за вземане на решения.• Подобряване на уменията на студентите за вземане на решения.
Очаквани образователни резултати	<p>След приключването на модула „Преценка и вземане на решения“ студентите ще придобият знания за:</p> <ul style="list-style-type: none">- връзката между възприятие и преценка;- предразсъдъците и предубежденията;- различните видове решения;- различните етапи в процеса на вземане на решение;- някои фактори, които влияят върху процеса на вземане на решение;- процеса на индивидуални и групови решения. <p>Студентите ще развият практически умения за приложението на:</p> <ul style="list-style-type: none">- различни инструменти за вземане на решения;- множество методи за стимулиране на творческия подход към вземане на решения.
Обучителна тема	Преценка и вземане на решения
Индекс на съдържанието	<ol style="list-style-type: none">1. Правене на преценки<ol style="list-style-type: none">1.1. Не оставяй нищо на случайността1.2. Добрата преценка1.3. Връзката между преценка и възприятие1.4. Предубеждения. Казус (1)1.5. Преценка и етика2. Видове решения. Казус (2)

	<p>3. Вземане на решения</p> <p>3.1. Вземане на решения. Дефиниции. Разумът, емоцията и интуицията в процеса на вземане на решения</p> <p>3.2. Подходи към процеса на вземане на решения. Класификация на процеси на вземане на решения. Бизнес подходи и модели за вземане на решения</p> <p>3.3. Вземане на решения от индивиди / организации. Моделът за вземане на решения DECIDE. Етични дилеми. Проверка на реалността</p> <p>3.4. Дърво за вземане на решения. Нормативен модел за вземане на решения на Врум-Йетън-Яго. Добра практика (1)</p> <p>3.5. Вземане на сложни решения и инструменти за вземане на решения. Казус (3). Добра практика (2)</p> <p>4. Творчески подход и технологии при вземането на решения. Добра практика (3)</p>
<p>Съдържание</p>	<p>1. Правене на преценки</p> <p><i>„Когато се сблъскате с проблемна ситуация, си казвате: „Добре, това наистина се случва. Мога да запазя самообладание и да се справя или да загубя контрол и да се срина.“ Трябва да преминете към едно или друго действие. Този процес на преценка на ситуацията, запазване на самообладание и избора да продължим напред е предизвикателство всеки път.“</i></p> <p><i>Алпинистът Марк-Андре Льоклерк в документалния филм „Алпинистът“ (2021)</i></p> <p>1.1. Не оставяй нищо на случайността</p> <p>Не е нужно да си световнопризнат алпинист, който катери поредния си наглед непреодолим връх, за да поставяш постоянно под съмнение преценката и решенията си.</p> <p>Как ставаш успешен в кариерата си? Как живееш смислен и съдържателен живот?</p> <p>Постигнеш ли веднъж някакъв успех, лесно можеш да посочиш много фактори, които са ти помогнали по пътя. като определящи за него. Впоследствие е много по-лесно да разбиеш извървяното на малките стъпки, които си правил и да откриеш малките решения, които си вземал.</p> <p>Въпросът е в това как да се научиш да откриваш верния път в бурните води на кариерата и личните цели, без да разчиташ прекомерно на късмета, още преди да си започнал(а) пътешествието си към личната и професионалната си</p>

удовлетвореност. Усъвършенстваното на твоята преценка и на уменията ти за вземане на решения може да се окаже едно от най-добрите решения в живота ти.

1.2. Добрата преценка

В своята книга *Преценка: Как побеждаващите лидери вземат страхотни решения* (2007), Noel M. Tichy и Warren G. Bennis разглеждат преценката като ключово лидерско умение и обясняват защо „точната преценка може да превърне един човек в лидер или да го срине“. За авторите преценката е „ядрото на истинското лидерство“, а „дългосрочният успех е очевиден признак за добра преценка“. Те дефинират преценката като „контекстно определен процес на вземане на решение, обхващащ три различни сфери: хора, стратегия и криза. Във всяка сфера процесът на преценка преминава през три етапа: подготовка, решение и действие. Добрата лидерска преценка се подкрепя от обстоятелствено познание за социалните контакти, организацията и заинтересованите страни“. (Таблица 1)

Таблица 1. Трите сфери на преценката: хора, стратегия и криза

		Сфери		
Формиране на познание		Хора, действия преди решението	Стратегия, действия преди решението	Криза, действия преди решението
	Самопознание			
	Познание за социалните контакти			
	Организационно познание			
	Контекстуално познание			

Източник: Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.

Andrew Likierman (2020) дефинира преценката като „способността да се съчетават личностни качества с релевантно познание и опит за формирането на мнения и вземането на решения“. Той твърди, че добрата преценка ни помага да правим по-добри избори, както когато липсва достатъчно информация или ясен път за действие, така и когато сме събрали нужната ни информация и сме претеглили всички плюсове и минуси.

Що се отнася до неуловимата природа на добрата преценка, Likierman отбелязва: „Много мастило е похабено в опити да се разбере същността на добрата преценка. Някои експерти я

определят като придобит инстинкт или „шесто чувство“, което по някакъв начин обединява опита с аналитичните умения на несъзнателно ниво, за да доведе до нови идеи или да разкрие модели, които другите пропускат“. Разбирането какво точно представлява добрата преценка е все още твърде далеч от знанието как най-добре да я развием.

В резултат на своето проучване, Likierman извежда шест основни елемента на добрата преценка: учене, доверие, опит, непредубеденост, варианти и реализация. Той разкрива и уменията, които трябва да се развият за подобрението на всеки един елемент за постигането на по-добра преценка. (Таблица 2)

Таблица 2. Как да постигнем по-добра преценка

Елементи на добрата преценка	Кои умения трябва да бъдат развити	Храна за размисъл
Учение	Активно слушане Разчитане на езика на тялото Критично четене Осъзнаване на собствените предубеждения	Как откриваш „фалшивите новини“? Търсиш ли активно мнения, които са различни от твоите, или предпочиташ да не напускаш зоната си на комфорт?
Доверие	Търсене на различни гледни точки Обграждане с хора, които поставят идеите ти под съмнение Търсене на доверен съвет от хора, които няма просто да кажат това, което искаш да чуеш	Колко удобно ще ти бъде да работиш с хора, които не са съгласни с теб? Би ли помислил(а) да отвърнеш на хора, които те предизвикват или вършат нередности?
Опит	Разчитане на релевантния опит Разширяване опита Оценяване на успешните опити Анализиране на успехите и провалите Търсене на неутрални съвети	Би ли се отказал(а) от стабилна, удовлетворяваща работа, за да потърсиш нови възможности за работа зад граница в много по-предизвикателна среда?
Непредубеденост	Идентифициране и предизвикване на собствените предубеждения Разбиране, изясняване и приемане на различните мнения	Ако имаш съмнения, ще оспориш ли решението на шефа си, или ще си замълчиш? Като ръководител, ще приемеш ли противоположните мнения, или ще ги разглеждаш като

	Проиграване на различни ситуации (като ролева игра)	причина за личностен конфликт? Кои когнитивни изкривявания са характерни за теб: закотвяне, субективно потвърждение, отбягване на риска, висока склонност към риск, свръхоптимизъм, свръхпесимизъм, прекомерна самоувереност?
Варианти	Разсъждаване преди действие Осмисляне на различните гледни точки Критичен преглед на всички варианти Търсене на всички възможни решения Стратегически избор	Пренебрегваш ли някои от вариантите заради предубеждения? Търсиш ли потвърждение на собствените си идеи?
Реализация	Предвиждане, оценяване и управление на риска Усвояване на организационни умения	Изпълним ли е направеният избор? Какви са рисковете, свързани с приложението на избрания вариант?

Източник: Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Достъпно на <<https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>>. [9.11.2021]

Интердисциплинарната теория на преценката и вземането на решения се появява като резултат от работата на психолози, поведенчески икономисти и когнитивни невролози. Например, както е показано в таблица 2, идеята за влиянието на предубежденията заедно с останалите психологически концепции се появява многократно в теорията на преценката и вземането на решения, което показва ясна връзка между възприятието и преценката.

Пример: Сега ще представим един христоматиен пример за добра преценка (историята е цитирана от Likierman (цит. съч.)): решението на един съветски офицер може би е предотвратило масово унищожение по време на Студената война. Полковник Станислав Петров избира да следва интуицията си и игнорира сателитни данни, които показват 100% вероятност от ракетна атака. Той решава да докладва инцидента като грешка в системата. Оказва се, че сателитите погрешно са разпознали слънчеви лъчи като ракетна атака.

Задание: Изгледай това видео:

<https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>

По какъв начин невербалната комуникация на говорещия е в противоречие с посланието, което се опитва да отправи? Вярваш ли на тази личност? В каква степен преценката ти е повлияна от езика на тялото на говорещия?

Сравни разсъжденията си с коментарите на Trevor Noah в неговото шоу тук:

<https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>

1.3. Връзката между преценка и възприятие

Възприятие: какво мислиш за себе си и другите

Начинът, по който възприемаш света, е отражение на това, което мислиш за себе си и другите. А това как възприемаш себе си и другите е основата на твоята преценка и решенията, които вземаш. По-доброто себепознание, различаването на личните предубеждения, осъзнаването на зоната на комфорт са първите стъпки към успеха. Тези тестове може да ти помогнат по пътя към себепознанието:

- <https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/>;
- <https://www.16personalities.com/personality-types>.

Процесът на възприятието е показан на следващата фигура. Той обяснява как ние всички виждаме една и съща ситуация от различен ъгъл:

Фигура 1. Процесът на възприятието



Източник: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 94.

Gibson отбелязва следното относно възприятието в бизнес среда: „начинът, по който служителят вижда ситуацията, често има по-голяма значение за разбирането на неговото поведение, отколкото самата ситуация“ (с. 94). Gibson

дефинира възприятието като „приемането на стимули, организирането им и разтълкуването или интерпретирането на организираните стимули за повлияване на поведението и формиране на нагласи“ (с. 94). Тези нагласи могат да предизвикат възприятия, които да доведат до проблеми в комуникационния процес, тъй като ние всички имаме склонност да „разчитаме“ поведението на другите през призмата на ситуациите, в които ние самите се намираме. Да не се чудим след това как различните възприятия водят до семейни драми или конфликти на работа.

Пример: Различни възприятия на една и съща история.

Кандидатствал(а) си за работа и те избират за няколко интервюта, през които преминаваш с впечатлението, че си се справил(а) много добре. Чудиш се обаче защо все още не са ти се обадили. Решаваш да изпратиш имейл със запитване дали все още разглеждат кандидатурата ти. Получаваш твърде официален отговор, от който става ясно, че имейлът ти е бил възприет като критика към екипа за подбор, че работят твърде бавно и неефективно. Изненадан(а) си от отговора, тъй като не си смятал(а) да бъдеш груб в запитването си. Просто си искал(а) да покажеш искрения си ентузиазъм за тази отворена позиция.

1.4. Предубеждения

Нашите предубеждения често водят до лоша преценка, когато им обръщаме твърде голямо внимание или не ги осмисляме правилно. Поставянето на стереотипи на хората, negliжирането на информация, която ни кара да се чувстваме неудобно, сравняването на всички останали с нас, възприемането на другите през призмата на собствените ни особености, смесването на нуждите и емоциите ни с възприятието – трябва да осъзнаваме по-добре всички тези предубеждения, ако искаме да подобрим преценката си.

Пример: От години корпоративните мениджъри се опитват да подобряват межкултурната си комуникация на английски език, който се възприема като универсален за бизнеса. Твърди се, например, че са съставяни наръчници, в които се илюстрира какво действително мислят британците, за които езикът е роден. Дори *The Economist* се включва в тази дискусия:

<https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>

Този подход подлежи на критика, тъй като може да наложи погрешни национални стереотипи и свръхобобщения във възприятието за другите:

<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>

Задание: Прочети казуса за когнитивните изкривявания при вземането на решения (Казус 1). Смяташ ли, че е възможно да прилагаш менталното счетоводство в ежедневните си решения без дори да го осъзнаваш? Помисли върху следните въпроси:

- Как ще решиш дали заслужаваш малкото удоволствие от бисквитката за 2 лева, която си купуваш всеки ден в кафенето?
- Купил си 100 акции на цена от 10 лв. всяка. Ще продадеш ли акциите, ако цената им започне да пада – би ли продал на загуба?

Разгледай предложените отговори. В каква степен менталното счетоводство е повлияло на твоите отговори?

1.5. Преценка и етика

Освен че се сблъскваме с предразсъдъци, често се изправяме и пред етични дилеми. Етичната дилема представлява „ситуация, при която човек трябва да реши дали да направи или не нещо, което може да се счита неетично дори и да бъде от полза за него или за организацията“. (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, с. 13). Този алгоритъм може да бъде от полза при подобни случаи (пак там.):

КАК ДА СЕ СПРАВИМ С ЕТИЧНИТЕ ДИЛЕМИ:

1. Разпознай и си изясни етичната дилема.
2. Събери всички налични факти.
3. Изброй всичките си възможности.
4. Провери всяка възможност със следните въпроси:
Законно ли е? Правилно ли е? Ще донесе ли полза?
5. Вземи своето решение.
6. Провери отново решението с въпросите:
Как ще се почувствам, ако семейството ми разбере? Как ще се почувствам, ако излезе в медиите?
7. Тогава и само тогава премини към действие.

Етичните дилеми са само един пример за решения, с които се сблъскваме всеки ден. (За повече подробности относно етичните дилеми виж т. 3.3)

2. Видове решения

„Понякога вземаш правилното решение, понякога вземаш решението по правилния начин.“

Филип К. Макгроу

Как можеш да бъдеш сигурен, дали си взел правилното решение? Как да вземаш решения по правилния начин? За да си отговориш на първия въпрос, трябва да познаваш различните видове решения и техните особености. Отговорът на втория въпрос ще се разкрие в следващата част „Вземане на решения“.

За разграничаване на видовете решения се използват различни критерии за класифициране. Едно решение може да попадне в няколко групи според това дали отговаря на дадените критерии. Фигура 2 представя една рамка за категоризиране на решенията.

Фигура 2. Рамка за класифициране на решенията



Източник: Адаптирана и разширена от Серафимова, Д. (2015). Теория на управлението. Варна: Унив. изд. „Наука и икономика“.

Критерият „равнище в управленската йерархия“ се основава на позицията, която заемаш в организационната йерархия. Ако си ръководител на екип или линеен ръководител, то твоите решения ще бъдат предимно оперативни. Те ще засягат ежедневните дейности (например, на кой клиент да се обадиш

първо; дали да изпратиш Стоян или Мария на преговорите с перспективен бизнес партньор). На по-висока позиция (предимно ръководители на звена – маркетингов мениджър, мениджър производство и т.н.) ти ще вземаш основно тактически решения (например, как да организираш новата маркетингова кампания; имаш ли нужда от допълнителни маркетингови специалисти в отдела си). Стратегическите решения са приоритет на висшите ръководители: ти си главният изпълнителен директор, който трябва да реши на кой пазар да навлезе компанията, коя технология да внедри или къде да построи новата си Гигафабрика!

Някои от твоите решения ще бъдат много конкретни (например, как да се справим с непрестанните закъснения на Георги) и те ще окажат влияние само върху определени хора/дейности/отдели в организацията, докато други ще бъдат по-обща и ще имат въздействие върху цялата компания (например, внедряване на система за управление на качеството; какви промени да направим в структурата на възнагражденията на служителите).

Друг важен критерий за класифициране на решенията е времето. Обърни внимание – тук нямаме предвид времето, което ще ти бъде нужно, за да вземеш решението (разбира се, това не трябва да отнема цяла вечност). Времето тук е периодът, за който решението ще оказва своето въздействие. С други думи, колко време ще трае ефектът от решението ти? Краткосрочните решения могат да имат обхват от един ден до няколко месеца. Пример за такова решение ще бъде, когато един от твоите колеги се разболее и ти трябва да решиш какво да направиш, за да изпълниш навреме спешна поръчка – ще работите извънредно или ще наемеш временно допълнителен човек? Средносрочните решения обикновено обхващат период от една година, но основният фактор тук е бизнес цикълът на компанията. Следователно, за някои компании тези решения ще продължат шест месеца (например, маркетингова кампания на нов смартфон) или две години (например, производствени решения на корабостроителна компания). Дългосрочните решения са в период над една година, като техният обхват понякога може да бъде и отвъд 5-10 години (например, каква технология да се използва за разширяване на мобилната мрежа в Канада).

Управленският процес е познат на всеки ръководител и всяка стъпка от процеса е свързана с вземането на множество решения: планови (какво да се прави), организационни (как да се направи, с какви ресурси), мотивационни (какви стимули да предложим на екипа си), контролни (кога да оказваме

контрол, кои са критичните точки за контрол) и решения на промяната (какво да променим при следващия управленски цикъл).

Една от най-популярните системи за класифициране на решенията е предложената от Herbert Simon, който разделя решенията на програмирани и непрограмирани. Първият вид „се определя от миналия опит, който можем да използваме при наличен проблем“ (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, с. 115). От друга страна, непрограмираните решения „са създадени за намиране на уникално решение на наличен проблем“ (пак там). Основните разлики между тези два вида решения са представени в Таблица 3.

Таблица 3. Сравнение между програмирани и непрограмирани решения

	Програмирани решения	Непрограмирани решения
Проблем	Чести, повтарящи се, рутинни. Сигурност относно причините и последствията.	Нови, неструктурирани. Несигурност относно причините и последствията.
Процедура	Зависими от политики, правила, ясно определени регламенти.	Необходимост от творчески подход, интуиция, приемане на несигурността, креативни решения.
Примери:		
Бизнес компания	Набор и подбор.	Пускане на нов продукт.
Университет	Прием на студенти.	Създаване на нова бизнес школа.
Здравеопазване	Изписване на пациенти.	Неочаквано намаление на финансирането.

Източник: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 465.

Всички решения се вземат при различни обстоятелства. Разнообразни фактори влияят върху начина, по който ще вземем дадено решение. Предвидимостта на ситуацията е ключов критерий, който разграничава три вида решения:

- в условия на определеност – всички фактори и тяхното въздействие са известни и ти разполагаш с цялата необходима информация (в реалността такава ситуация е изключително рядка; пример за това може да бъде провеждането на експеримент в контролирана лабораторна среда);
- в условия на риск – можеш да направиш оценка на рисковете, свързано с различни фактори, и имаш някаква представа за възможните резултати (с колко

увеличаването на цената на даден продукт ще повлияе на приходите на компанията);

- в условия на неопределеност – нямаш цялата необходима информация и много често е трудно да се направи оценка на риска; повечето решения попадат в тази категория, което означава, че е трудно да се вземе най-доброто (или дори оптималното) решение; в такъв случай трябва да се потърси удовлетворяващо решение на проблема (например, как да се справиш с изтичането на вътрешна информация или как да задържиш най-добрия си специалист).

Задание: Прочети казуса: Вземане на решения по правилния начин – кой вид решение да избира? (Казус 2). Отговори на въпросите към него и обясни как си определил(а) вида на взетото от теб решение. Как промяната на вида решение ще повлияе върху резултатите в описаната ситуация (например, от краткосрочно в дългосрочно)?

Описаните решения могат да бъдат взети както самостоятелно от теб (индивидуално решение), така и заедно с членовете на твоя екип при отчитане на мнението на другите хора, включени в процеса на вземане на решение (групово решение). В следващата точка ще разгледаме етапите от този процес.

3. Вземане на решения

*„Да остана или да си тръгна?
Ако си тръгна, беда ме чака.
Ако остана, тя ще е за двама.“
The Clash*

3.1. Вземане на решения. Дефиниции. Разумът, емоцията и интуицията в процеса на вземане на решения

Способността за вземане на решения се възприема за жизненоважно умение. Всеки ден ние вземаме множество решения: 35 000, да бъдем точни (Кау, 2020).

Определение. Една популярна дефиниция на вземането на решения е: „съзнателен процес на правенето на избор измежду много алтернативи с намерението да достигнем желано състояние“ / желани резултати (McShane and Von Glinow, 2010, p. 198).

Разумът, емоцията и интуицията в процеса на вземане на решения

Как вземаме решения? Изглежда, че много от решенията вземаме почти автоматично, несъзнателно или дори

предсъзнателно. Нарастващ брой литературни източници подкрепят тезата, че вземането на решения включва не само разума, но и емоцията и интуицията – това определя ролята на главата, сърцето и инстинктите във вземането на решения (Soosalu, Henwood & Deo, 2019).

Нещо повече, „взаимовръзката между емоционалните и рационалните процеси е силно застъпена в невробиологичните изследвания, които установяват, че емоцията е съществен елемент от рационалното вземане на решения“ (“Emotional Decision Making”, n.d.).

Някои изследователи разграничават решенията на рационални, ограничено рационални (достатъчни добри), интуитивни (инстинктивни) и творчески решения. Емоциите действително могат да оформят възприятието ни за даден проблем, да филтрират предпочитанията ни към определени алтернативи и да повлияят на процеса по оценка на вариантите на решение. Ние определено разчитаме на насоките, които емоциите ни дават, когато вземаме решения. Освен емоциите, нашата интуиция също играе централна роля в процеса на вземане на решение. Това е нашата „способност да знаем кога един проблем или възможност съществуват и да изберем най-добрия режим на действие без съзнателно обмисляне. Интуицията е едновременно емоционално преживяване и бърз несъзнателен аналитичен процес, който включва разчитане на модели и сценарии за действие“ (McShane and Von Glinow, 2010, p. 208).

Скорешни изследвания показват, че интуицията действително може да бъде полезна, особено в условията на несигурност, когато събирането и анализът на данни няма да ни помогнат в избора на решение (Huang, 2019).

Някои експерти предлагат да се ръководим от интуицията си и след това да търсим нужната информация: „Ефективното вземане на решения не трябва да е твърдение от типа или-или. В действителност, ефективното вземане на решения трябва да започва с хипотеза – или нашата интуиция – и тогава да следваме информацията, за да стигнем до крайното решение.“ (Melendez, 2020)

Според статия на Wall Street Journal (Stoll, 2019) „повечето бизнес лидери се доверяват на интуицията си вместо на анализите.“ Статията разглежда резултатите от проучване на KPMG сред глобални главни изпълнителни директори, което показва, че „само 35% от ръководителите се доверяват в голяма степен на данните за тяхната организация“, а две трети „игнорират заключенията от анализа на данни или от

компютърните модели [...], защото противоречат на тяхната интуиция.“

3.2. Подходи към процеса на вземане на решения. Класификация на процеси на вземане на решения. Бизнес подходи и модели за вземане на решения

Решенията се вземат от индивиди, групи и организации в специфичен контекст и с оглед на определени цели / желани резултати. Има множество подходи, модели и инструменти за вземане на решения.

Всеки от моделите за вземане на решения, представени в Таблица 4 (рационален, ограничено рационален, интуитивен и творчески), може да бъде полезен в зависимост от ситуацията и проблема, който трябва да бъде разрешен от индивида, групата или организацията.

Таблица 4. Модели за вземане на решения

Модел за вземане на решения	Моделът се прилага, когато:
Рационален	Може да бъде събрана и остойностена информацията за алтернативите Решението е важно Се опитваш да максимизираш резултата
Ограничено рационален	Минималните критерии са ясни Нямаш време или не желаеш да отделиш много време за вземането на решение Не се опитваш да максимизираш резултата
Интуитивен	Целите са неясни Времето те притиска и парализата от анализа ще струва много Имаш опит с този тип проблеми
Творчески	Решенията на проблема не са ясни Трябва да се разработят нови решения Имаш време да вникнеш в проблема

Източник: Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Достъпно на: https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html. [14.11.2021]

Различни подходи, модели и инструменти са разработени специално за вземането на бизнес решения.

Matt Gavin (2020) идентифицира няколко подхода към вземането на бизнес решения и извежда следните ключови техники за вземане на решения за мениджъри:

1. Използвай процесен подход – изясни границите на проблема, за да си сигурен, че ще задаваш правилните въпроси и всички ще бъдат съгласни относно избора, който трябва да се направи. На тази основа сформирай екипа си и управлявай неговата енергия за анализирането на проблема и изготвянето на

изпълнимо решение. Желаният резултат ще бъде постигнат, ако следваш структуриран процес с множество етапи.

2. Включи екипа си в процеса – това ще донесе различни гледни точки и ще стимулира творческото решаване на проблема. По този начин ще можеш пълноценно да използваш опита и познанията на хората в екипа, а това ще доведе до повече иновативни решения и ще изведе на повърхността скритите предубеждения в групата, за да бъдат преодоляни.
3. Насърчавай нагласата за сътрудничество – защитната реакция провокира съперничеството при вземане на решения. Това може значително да навреди на представянето на екипа. Ето защо трябва да се настроиш да задаваш въпроси и предизвикваш обсъждания и така да се търси решение на проблемите чрез сътрудничество. При обсъжданията се проверяват различни предположения, изказват се умерени аргументи, разглеждат се алтернативи в условия на откритост и градивна критика.
4. Създай и поддържай усещане за сигурност – за да може членовете на екипа ти да се чувстват удобно при споделянето на своите различни гледни точки и да работят съвместно, е от изключителна важност да създадеш и поддържаш среда на психологическа сигурност. За да постигнеш това усещане за сигурност, проявявай уважение и отдавай дължимото внимание на изслушването на мнението на всеки един член на екипа.
5. Повтаряй целите на решението – целите, към които се стремите, трябва да бъдат ясни още в самото начало на процеса на вземане на решение и многократно повтаряни впоследствие. Така ще сме сигурни, че накрая ще бъдат постигнати.

Тези техники насърчават колаборативното, творческо решаване на проблеми.

Що се отнася до моделите за вземане на решения, най-често използваните в бизнеса са представени в Таблица 5.

Таблица 5. Моделите за вземане на решения в бизнеса

Модел	Свързани/подобни модели
Анализ на решението по множество критерии	Мрежови анализ, Матрица на Кепнер-Трего
Сравнителен анализ по двойки	
Процес на йерархичен анализ	

Предимства/недостатъци	Плюс/минус/интерес (PMI), Предимства/недостатъци/подобрене (PCF), Претеглени предимства/недостатъци, Т-таблица, Анализ на силовите полета
Теория на игрите	
Диаграми на въздействието	
Многократно гласуване	
Анализ разходи/ползи	
Нетна настояща стойност и настояща стойност	
Линейно програмиране	
Конджойнт анализ	Анализ на заявените предпочитания, Моделиране на избора, Дискретен избор
Диаграма на връзките	Метод КJ
Проба и грешка	
Евристични методи	
Дърво на решенията	

Източник: Изготвена по Decision Making Techniques. Достъпно на: https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html. [13.11.2021]

В следващите точки ще представим част от тези модели.

3.3. Вземане на решения от индивиди / организации. Моделът за вземане на решения DECIDE. Етични дилеми. Проверка на реалността

Моделът за вземане на решения DECIDE

DECIDE е един от най-полезните модели за вземане на решения. Основан е на рационалния подход и се използва от индивиди и организации / бизнеси.

Таблица 6а. Модел за вземане на решения DECIDE по Guo

D	Дефиниране на проблема
E	Установяване на критериите
C	Разглеждане на алтернативите
I	Определяне на най-добрата алтернатива
D	Изработване и изпълнение на план
E	Оценка и мониторинг на решението

Източник: Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90

В някои вариации на модела заедно с установяването на критериите се определят и тегла, преди разглеждането на алтернативите (Saylor Academy, 2012).

Друг вариант на модела включва идентифициране на ценностите, като отделна стъпка в процеса на вземане на решение (вж. Таблица 6б).

Таблица 66. Модел за вземане на решения DECIDE по Kay

D	Дефиниране на проблема
E	Разглеждане на алтернативите
C	Отчитане на последствията
I	Идентифициране на ценностите
D	Вземане на решение и преминаване към действие
E	Оценка на взетото решение

Източник: Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Достъпно на: <<https://www.projectschoowellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>>. [12.11.2021]

Интересното в този модел е, че след като дефинира проблема, разгледа алтернативите и отчете последствията, вземащият решения трябва да има предвид и своите ценности и от тази позиция да вземе крайното решение. В предишния вариант ценностният елемент вероятно оказва влияние върху целия процес.

Значението на нашите ценности, представата за собственото аз и познанието за нашата идентичност може да бъде илюстрирано със следния пример:

Дилема: Знаеш, че лесно можеш да копираш наготово свой стар текст по време на онлайн изпит. Инструкциите обаче ясно посочват, че не трябва да се използва функцията „Копиране“. Проблемът тук е да решиш как да постъпиш. Отчитайки последствията, е ясно, че най-вероятно ще получиш по-висока оценка (текстът ти е много добре написан, твой собствен е, така че не може да се определи като измама, нали? от друга страна, копирането няма да бъде справедливо спрямо останалите студенти; а и определено така ще престъпиш правилата!).

Как ще постъпиш в този случай до голяма степен зависи от твоите ценности и представата ти за собственото ти аз: смяташ ли се за човек, който ще измами, ако обстоятелствата го позволяват. Така ти ще действаш от позицията на своите ценности/идентичност, желани резултати и не на последно място ще действаш и с оглед на някои обективни ситуационни фактори (правила, контрол и наблюдение, допустими културни практики).

Дискусия: как ще постъпиш ти при сходни обстоятелства?

Да разгледаме **друг пример:** Работиш за голяма компания. Възложили са ти да изготвиш годишен доклад за маркетинговия директор. Докато подготвяш доклада, разбираш, че финалните изводи са в ущърб на прекия ти началник: нито един от сроковете не е бил изпълнен; очевидно има някакви разминавания в бюджета; мотивацията

на екипа е ниска. На твоя ръководител явно му липсват екипни и лидерски умения. Какво ще направиш в тази ситуация? След като разгледаш алтернативите и оцениш последствията, отново ще стигнеш до изясняване на твоите ценности/идентичност и/или възприетите в компанията практики/ценности/поведенчески модели. Това ще определи решението какъв доклад ще напишеш. (Много компании имат специфични насоки как един проблем да се придвижи за разрешаване нагоре по йерархията, ако хората на ниски позиции не могат да го разрешат сами.)

Дискусия: етични решения на работното място.

Тъй като много решения имат етичен елемент, едни от най-важните съображения, които трябва да имаш предвид при вземането на решения като служител или ръководител ще бъдат етичните. Ето няколко прости въпроса, които можеш да си зададеш, за да оцениш етичните аспекти на дадено решение:

- Решението справедливо ли е?
- Решението нарушава ли някакви закони?
- Решението нарушава ли някакви организационни правила?
- Ще се чувствам ли по-добре или по-зле след като взема решението?
- Как ще се почувствам, ако излезе в медиите?

(Източник: Изготвено по Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Достъпно на: <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>. [13.11.2021])

Моделът за вземане на решения DECIDE за екипи и организации. Проверка на реалността

Моделът за вземане на решения DECIDE се използва и за екипи и организации. И тук той включва идентифицирането на проблеми и възможности, избора на най-добър стил за вземане на решение, разработване на алтернативни решения, избор на най-доброто решение, прилагане на взетото решение и оценка на резултатите от взетото решение (McShane and Von Glinow, 2010).

До голяма степен този подход може да се разглежда като рационален. Проверката на реалността в организацията обаче може да се окаже доста по-различна от нашите подредени очаквания (вж. Таблица 7).

Таблица 7. Постановки на рационалния избор срещу Заклученията на организационното поведение за избора на алтернативи

Постановки на теорията за рационалния избор	Наблюдения от организационното поведение
Целите са ясни, съвместими и има съгласие по тях.	Целите са неясни, противоречиви и нямат пълна подкрепа.
Хората, които вземат решения, могат да претеглят всички алтернативи и техните въздействия.	Хората, които вземат решения, разполагат с ограничени възможности за обработка на информация.
Хората, които вземат решения, оценяват едновременно всички алтернативи.	Хората, които вземат решения, оценяват алтернативите една по една.
Хората, които вземат решения, прилагат ясни стандарти за оценка на алтернативите.	Хората, които вземат решения, сравняват алтернативите спрямо предпочитаното от тях решение.
Хората, които вземат решения, използват фактология за избора на алтернатива.	Хората, които вземат решения, използват изкривена от тяхното възприятие информация.
Хората, които вземат решения, избират алтернативата, която има най-висока стойност.	Хората, които вземат решения, избират алтернативата, която е достатъчно добра (удовлетворяваща).

Източник: McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin, p. 204.

3.4. Дърво за вземане на решения. Нормативен модел за вземане на решения на Врум-Йетън-Яго

Дървото за вземане на решения представлява „визуална карта, която показва две или повече отчетливи разклонения на решения“. Дървото показва резултатите, свързани с определен набор от избори; то може да се използва за добавяне на вероятности към резултатите; особено полезно е при решения от типа „да/не“, както и за сравнения на разнородни алтернативи. Освен това дървото на решенията може да се използва както от индивиди, така и от екипи и организации. Едно от най-големите му предимства е, че то опростява сложния процес на оценка на алтернативите и го прави лесноразбираем за всички (Armstrong, 2021).

„Дървото на решенията е полезен инструмент, особено за ситуации, в които финансовите данни и вероятностите на резултатите са сравнително стабилни. То се използва за сравняване на разходите и стойността на различните пътища, по които може да поеме бизнесът. То често включва алтернативни решения, които водят до множество възможни резултати, като вероятността за всеки от тях е числово определена.“ (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012)

Нека демонстрираме дървото на решенията с един пример.

Пример: След завършване на университета (Икономически университет – Варна, специалност МИО), обмисляш няколко варианта за бъдещето си, всеки с различен кариерен път (Фигура 3). На всяко следващо ниво може да се добавят още разклонения за анализ на различните възможности и очакваните резултати.

Фигура 3. Избор след завършване на бакалавърска степен



Задание: Нормативен модел за вземане на решения на Врум-Йетън-Яго

Прочети описанието на нормативния модел за вземане на решения на Врум-Йетън-Яго, представен като добра практика (Добра практика 1).

Дилема: Ти управляваш малък небрандиран хотел. В последно време бизнесът не върви добре. Екипът ти е опитен и отдаден на работата и затова се чудиш какви може да са причините за слабите приходи. Наясно си, че трябва да потърсиш начин за увеличаване на приходите, но се чудиш дали има смисъл да обсъдиш въпроса с екипа си, при положение че само ти имаш диплома в областта на туризма.

Трябва да се вземе решение как ще се увеличат приходите на хотела.

Използвай информацията от добрата практика и въпросите от тази инфографика на MindTools:

https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf.

Какво ще предпочетеш:

- да вземеш решението самостоятелно, използвайки наличната информация: авторитарен стил за вземане на решения от тип 1 (A1).
- ще проведеш дискусия с екипа си, за да събереш допълнителна информация, но накрая ще вземеш

решението самостоятелно: авторитарен стил за вземане на решения от тип 2 (A2).

- ще се срещнеш с всеки член на екипа поотделно и ще се допиташ за мнението му, но ще вземеш решението самостоятелно: консултативен стил за вземане на решения от тип 1 (C1).
- ще споделиш ситуацията с целия екип заедно и ще се допиташ за мнението им, но все пак ще вземеш решението самостоятелно: консултативен стил за вземане на решения от тип 2 (C2).
- ще проведеш среща с екипа, ще обясниш ситуацията, ще проведете дискусия, като ще насърчиш всеки да изкаже мнение и да доразвива идеите на останалите, като накрая ще вземете групово решение, без да налагаш мнението си: стил за вземане на решения в група (G2).

Ще включиш ли екипа си в обсъждането на този проблем? Защо да? Защо не? Как би описал стила си на вземане на решение в този случай: като авторитарен, консултативен или в група? Какви са плюсовете и минусите на тези стилове в описаната ситуация?

3.5. Вземане на сложни решения и инструменти да вземане на решения

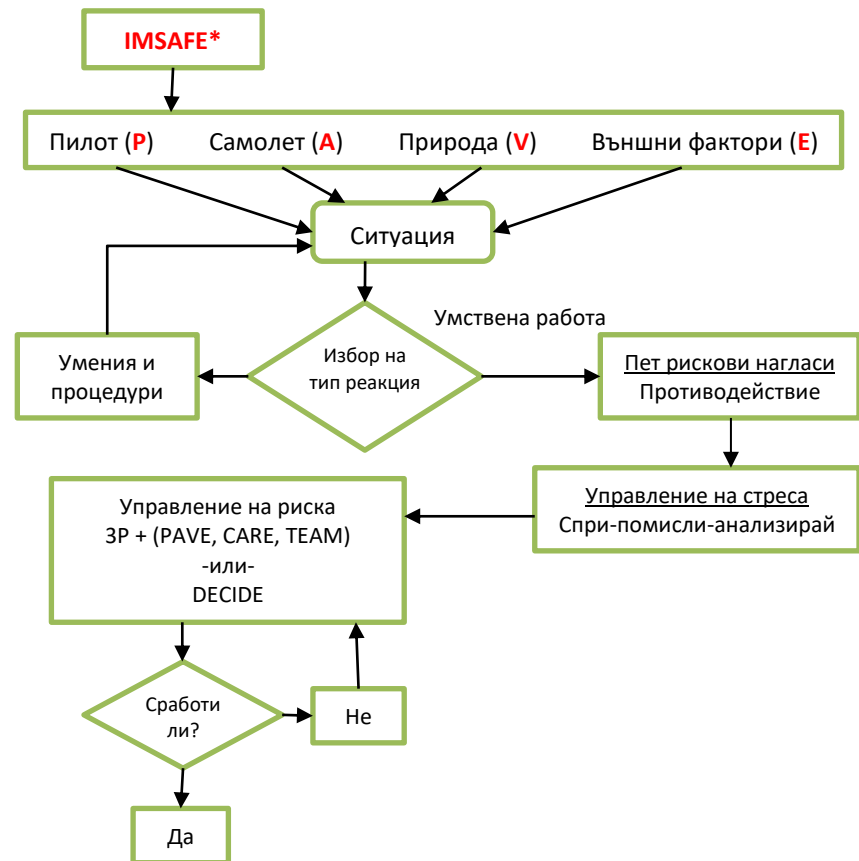
Какво прави някои решения сложни?

Задание: Инструменти за вземане на решения за пилоти

Разгледай добрата практика за инструменти за вземане на решения за пилоти. (Добра практика 2)

След като се запознаеш с логиката и конкретните стъпки в приложението на представените инструменти, опиши основните етапи, визуализирани на следната диаграма: (Фигура 4):

Фигура 4. Инструменти за вземане на решения за пилоти



***IMSAFE** – техника за проверка на личната безопасност; акроним на **Illness** (имам ли симптоми на заболяване?), **Medication** (вземам ли някакви лекарства?), **Stress** (имам ли проблеми, които може да повишат нивото ми на стрес?), **Alcohol** (пил ли съм през последните 8 или 24 часа?), **Fatigue** (уморен ли съм; отпочинал ли съм?), **Emotion** (емоционално разстроен ли съм?).

Източник: Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Достъпно на: <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>. [14.11.2021]

Задание: Ти работиш в международния отдел на твоя университет и отговаряш за интернационализацията и дигитализацията на университетските образователни програми с цел подобряване на шансовете за успешна професионална реализация на студентите на глобализиращ се пазар на труда и, в частност, развитието на умения за межкултурна комуникация и лидерство. Имаш няколко идеи в тази насока. Един от приоритетите на отдела е съвместната работа с други университети от мрежата на Еразъм+ (чрез европейско финансиране за проекти). По този начин ще се постигне мултиплициращ ефект и ще се осигурят устойчиви възможности за работа в международни екипи за студенти, преподаватели и административен персонал. Трябва също така да се отчита и участието на бизнеса за

предоставянето на по-добри възможности за професионална реализация на студентите.

Направи списък на идеите си как това може да се реализира.

Сподели идеите със своите колеги в брейнсторминг сесия. След това вземете групово решение как да се действа, като използвате избран от вас инструмент за вземане на решения (например, DECIDE).

Накрая сравни взетото решение с представените в казуса PROMINENCE резултати (Казус 3).

Модели за вземане на сложни решения и практически съвети

Могат ли теоретичните модели да подпомогнат процеса на вземане на решение в реални ситуации?

Peter McBurney (n.d.) твърди, че има нужда от нова теория за вземане на сложни решения, които да дадат отговор на комплексните ситуации, излизащи извън рамките на традиционните модели и теории. Според него част от факторите, които оказват въздействие върху сложността на ситуацията в реалния живот, са:

- Проблемите не са структурирани по начин, подходящ за класическата теория за вземане на решения.
- Средата, в която си проявяват тези проблеми, е постоянно изменчива.
- Решенията може да бъдат уникални (не се повтарят).
- Може да има множество заинтересовани страни и много участници в процеса на вземане на решение.
- Познанието за специфичната област може да бъде непълно и разпръснато между заинтересованите страни.
- Убежденията, целите и предпочитанията на заинтересованите страни може да се разнородни и противоречиви.
- Убежденията, целите и предпочитанията на заинтересованите страни, вероятностите за различните събития и последствията от решенията може да бъдат вътрешноопределени, като част от процеса на вземане на решение.
- Вземащият решението може да не разбира напълно какви действия са необходими, докато не пристъпи към изпълнение на решението.
- Някои решения може да променят самата среда, особено в случаи, когато има много участници в процеса.

- Може да липсват измерители на успеха или те да бъдат противоречиви или неясни.
- Последствията от действията, било то успешни или не, могат да зависят от качеството на изпълнението, което от своя страна, зависи от нагласите и действията на хора, които не са взели това решение.
- Като следствие от предишния фактор, успехът на едно действие може да изисква активен и продължителен диалог със заинтересованите страни преди, по време и след изпълнението.
- Успехът може да изисква поемането на ангажименти още преди решението да бъде взето.
- Може да отнеме дълго време, докато последствията от решенията се проявят.
- Вземащите решенията могат да повлияят върху последствията и/или върху измерителите на успеха.
- Интелигентните участници може да вземат пример един от друг, когато се опитват да стигнат до решение. Професор Vugney определя това като рефлексивност.

Задание: Избери три от представените по-горе фактори и открий примери за тях от статията в този блог: <https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>.

Помисли и за други примери.

Пример: Тази таблица от McKinsey представя способности за подобряване на резултатите от взетите решения чрез съкращаване на времето за вземане на решение и усъвършенстване на качеството в процеса на вземане на корпоративни решения. Специфичен момент при този подход е отчитането на ролята на вземащия решението в контекста на специфичната практика.

Таблица 8. За всяка категория решения една отлична практика може да допринесе за значително подобрене в качеството и скоростта на вземането на решения

Ключови практики по вид на решението	Кой взема решението	Как да го подобрим
Решения с висок залог Редки, високорискови, определящи бъдещето (например, сливания и поглъщания)	Висш мениджмънт; борд на директорите	Стимулиране на продуктивно обсъждане – например, определяне на хора, които да защитават позиции за и против дадено решение
Решения, включващи тясното взаимодействие на различни екипи	Ръководители на бизнес единици; главни ръководители	Безусловно ангажиране с процеса – той трябва да съдейства за изясняване на целите,

Чести, обикновено с висок риск, колаборативни (например, планиране на дейностите, ценообразуване)		показателите и желаните стойности
Делегирани решения Чести, нискорискови, ежедневни (например, назначаване, маркетинг)	Индивиди; работни групи	Поемане на отговорност – не просто постигане на консенсус

Източник: De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Достъпно на: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>>. [14.11.2021]

Според авторите „решенията с висок залог (като например потенциално придобиване) не се вземат често, но са високорискови и имат потенциала да променят бъдещето на компанията; те обикновено са прерогатив на висшия мениджмънт и борда. Решенията, засягащи няколко отдела в компанията (например решения по ценообразуването), които може да бъдат високорискови, се вземат често и в тях участват екипи от различни функционални звена в процес на взаимно сътрудничество от началото до края. Делегираните решения са чести, но нискорискови, и ефективно се вземат от индивидите или работните групи без участието на други страни.“

Авторите обясняват, че „тези видове решения се вземат на подходящото равнище в компанията (главният изпълнителен директор, например, не трябва да взема решения, които обикновено се делегират).“

Въпреки това е важно да се отбележи, че в много случаи решенията действително се вземат на по-високо ниво от необходимото. Това неминуемо води до загуба на време, занижено качество на крайния резултат и повишено равнище на напрежение у вземащите решения.

4. Творчески подход и технологии при вземането на решения

„Не се мотай да чакаш вдъхновението; хуквай след него със сопата и ако не го хванеш, то поне ще хванеш нещо, което поразително прилича на него.“

Джек Лондон

Повечето решения са непрограмирани и се вземат в условия на неопределеност. Затова се налага да прилагаш творчески подход, за да откриеш подходящото решение. Този раздел

представя преглед на разнообразни инструменти за творчески подход при вземането на решения и приложение на технологиите в този процес.

Един простичък и увлекателен начин да се даде тласък на креативността е предложен от Gibson et. al. (2012, p. 481, адаптиран от John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 9th ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011), p. 426.). Той се изразява в следните лични предизвикателства:

Таблица 9. Лични предизвикателства за креативност

№	Предизвикателство
1.	Излез навън. Разходи се в парка или мола по време на обедната почивка. Дай възможност на ума си да вникне в проблема. Опитай се да ограничиш телефонните разговори, текстовите съобщения и другите разсейващи дейности по време на това тихо време за размисъл.
2.	Бъди по детски непринуден. Опитай се да погледнеш на проблема като едно дете. Някои вярват, че този свеж подход е най-важното разчупване на стереотипното мислене, защото освобождава ума от ограниченията на традиционната перспектива на „възрастните“.
3.	Бъди непукист. Най-добрите идеи и решения идват от тези, които не се интересуват от чуждото мнение.
4.	Разчупи рутината. Паркирай на различно място. Поговори с хора, които не познаваш добре. Прочети списание или блог, към които обикновено нямаш интерес. Идеите може да дойдат от много различни места.
5.	Запитай се „Ами, ако...“ Този въпрос ще стимулира мисленето ти и дискусиите в екипа.
6.	Слушай. Никой няма монопол върху добрите идеи. Задавай въпроси и после слушай.

Източник: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.

Може би се чудиш какви творчески инструменти ще ти помогнат за вдъхновение, създаване на идеи и прилагането им в практиката. Такива възможности се предлагат от пакета инструменти Design Kit на Ideo.org. Всички дейности от този пакет се основават на хуманистичния дизайн, който включва в центъра си потребителските опит и преживяване и те се отчитат във всеки етап от процеса на вземане на решение. Предложените инструменти са лесни за използване и включват полезна информация за необходимото време за приложението им, степента на сложност, необходимите помощни материали, участниците, фазите от процеса, към които са насочени, и стъпките за приложението им.

Хипервръзка: <https://www.designkit.org/methods/>

Задание: Разгледай списъка с инструменти от фазата на вдъхновение и избери три от тях, които считаеш за най-подходящи за подпомагане на твоето вдъхновение. Обясни аргументите си на своите колеги и обменете идеи за приложението на избраните инструменти.

Новите технологии могат да бъдат отличен ресурс и да ти осигурят нужните инструменти за значително подобрене в процеса на вземане на решения.

Smartsheet предлага изключително подробен наръчник за вземане на бизнес решения. Той включва ценни инструменти, които да улеснят процеса на вземане на решения (чеклист за вземане на решения, шаблони за матрица на решенията, тиймбилдинг упражнения за вземане на решения, рамка за прилагане на етични решения и др.).

Хипервръзка: <https://www.smartsheet.com/business-decision-making-process>

Matthew Martin (2021) привежда много добри примери за различни технологии при вземането на бизнес решения:

1. SWOT диаграма – SWOT обозначава силните страни (S), слабите страни (W), възможностите (O) и заплахите (T). SWOT диаграмата е важен управленски инструмент, който помага на организацията да направи оценка на текущата ситуация. Тя се използва като основен инструмент в стратегическото планиране. Инструмент за създаване на SWOT диаграми: [Creately](#).
2. Диаграма за вземане на решения – позволява да планираш в детайли решенията, които вземаш. Инструмент за създаване на диаграми за вземане на решения: [Lucidchart](#).
3. Матрица на решенията – тази техника съдържа стойности, които ти позволяват да измериш и анализираш резултатите на системата, която управляваш. Елементите от матрицата включват показатели, които отговарят на определени критерии. Инструмент за създаване на матрица на решенията: [MindTools](#).
4. Анализ на Парето – използва се за определяне на приоритета на възможните промени чрез идентифициране на проблеми и разрешаването им. Инструмент за извършване на анализ на Парето: [Visual Paradigm](#).

5. Диаграма на Ишикава за причина и следствие – показва причините за настъпването на определено събитие. Може да се използва при проектирането на продукти и за проверка на качеството, като идентифицира факторите, които може да имат някакво въздействие. Причините може да се групират в категории, като се установяват взаимовръзките с различни последици. Инструмент за създаване на Диаграма на Ишикава за причина и следствие: [SmartDraw](#).
6. Анализ на силовите полета – осигурява макет, по който да се анализират факторите с въздействие върху конкретна ситуация. Инструмент за извършване на анализ на силовите полета: [SmartDraw](#).
7. Стратегическа карта – диаграма за извеждане на стратегическите бизнес цели. Тази карта се съставя по време на процеса на бизнес планиране. Най-често се използва за проследяване и обзор на проведените срещи. Инструмент за създаване на стратегическа карта: [Cascade Strategy](#).
8. Брейкивън анализ – помага да се определи в кой момент бизнесът ще излезе на печалба. Инструмент за извършване на брейкивън анализ: [Good Calculators](#).
9. Матрица на Пуг – диаграма, чрез която се оценяват алтернативни бизнес решения. Тя помага да се определи кои решения имат по-висока стойност от други. Този метод не изисква твърде много количествени данни. Инструмент за създаване на матрица на Пуг: [Psychologia](#).
10. Коефициентен анализ – използва се за сравнение на показатели от финансовите отчети на компанията. Може да се приложи за оценка на различни организационни проблеми като ликвидност, ефикасност на дейностите и други. Инструмент за извършване на коефициентен анализ: [Finstanon](#).

Хипервръзка: <https://www.guru99.com/decision-making-tools.html>

Друг отличен пример за технологични средства за вземане на решения е предоставен от MindTools, които осигуряват набор от 8 категории с различни инструменти:

Таблица 10. Инструменти за вземане на решения от MindTools

Категория	Примерни инструменти
Началото	Как да вземаме решения; Колко добър е процесът ти на вземане на решения
Модели за вземане на решения	Моделът за вземане на решения на Врум-Йетън, Матрицата на Кепнер-Трего и др.
Избор между алтернативи	Какво е теорията на перспективите?, Метод за йерархичен анализ и др.
Решение за преминаване напред	Решения за действие или отказ, Графики на въздействието на риска и вероятностите и др.
Финансови решения	Анализ разходи-ползи, Предвиждане на паричните потоци
Подобряване на вземането на решения	Избягване на психологическите предубеждения в процеса на вземане на решения, Лична подготовка за превъзходно вземане на решения и др.
Влияние на етиката и ценностите	Методът на четирите квадрата, Спирална динамика и др.
Групово вземане на решения	Множествено гласуване, Организиране на вземането на решения в група и др.

Източник: Decision-Making Techniques: How to Make Better Decisions. (2021). Достъпно на: <https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm>. [15.11.2021]

В случай че се нуждаете от подробен източник за вземането на решения, трябва да разгледате материала на Max Bazerman (2021), който предоставя полезни съвети и упражнения относно преценката и вземането на решения. Неговата публикация представлява безценно съчетание от теория, съвременни практики, примери от живота, задания, речник и разнообразни източници.

Хипервръзка: <https://nobaproject.com/modules/judgment-and-decision-making>

Задание: Модел за вземане на решения в здравеопазването

Разгледай приложената добра практика за модел за вземане на решения в здравеопазването. (Добра практика 3)

Имайки предвид трите задачи, представени в публикацията на Max Bazerman, помисли как неговият подход може да подпомогне успешното прилагане на модела за вземане на решения, разработен от Колежа на практикуващите терапевти в Онтарио.

Успешното справяне с многообразието от проблеми, с които ще се сблъскаш по време на професионалната си кариера, не зависи само от познанията ти за процеса на вземане на решения. Важно място имат и уменията ти да използваш различни инструменти за вземане на решения. Направеният тук преглед може да бъде само една отправна точка за твоите

	<p>бъдещи търсения на правилното решение. В крайна сметка, от теб зависи да избираш мъдро и винаги да бъдеш открит за нови пътища към постигането на желаните цели.</p>
<p>Речник</p>	<p>Вземане на решение – „съзнателен процес на правенето на избор измежду много алтернативи с намерението да достигнем желано състояние /“ желани резултати. (McShane and Von Glinow, 2010, с. 198).</p> <p>Възприятие – процесът, чрез който индивидът придава значение на средата. Той включва организирането и разтълкуването на различните стимули в психологически опит (Gibson, et. al., 2012, с. 94).</p> <p>Дърво на решенията – „визуална карта, която показва две или повече отчетливи разклонения на решения“ (Armstrong, 2021).</p> <p>Етична дилема – „ситуация, при която човек трябва да реши дали да направи или не нещо, което може да се счита неетично дори и да бъде от полза за него или за организацията“ (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, с. 13).</p> <p>Интуиция – нашата „способност да знаем кога един проблем или възможност съществуват и да изберем най-добрия режим на действие без съзнателно обмисляне. Интуицията е едновременно емоционално преживяване и бърз несъзнателен аналитичен процес, който включва разчитане на модели и сценарии за действие“. (McShane and Von Glinow, 2010, с.208).</p> <p>Непрограмирани решения – решения, които са необходими при уникални и сложни управленски проблеми.</p> <p>Преценка 1. „способността да се съчетават личностни качества с релевантно познание и опит за формирането на мнения и вземането на решения“ (Likierman, 2020). 2. „ядрото на истинското лидерство“; „контекстно определен процес на вземане на решение, обхващащ три различни домейна: хора, стратегия и криза. Във всеки домейн процесът на преценка преминава през три етапа: подготовка, решение и действие. Добрата лидерска преценка се подкрепя от обстоятелствено познание за социалните контакти, организацията и заинтересованите страни“. (Tichy & Bennis, 2008)</p> <p>Програмирани решения – специфични процедури, разработени за повтарящи се и рутинни проблеми.</p> <p>Среда на несигурност – ръководителите разполагат с твърде малко информация, за да предвидят вероятностите при прилагането на различните алтернативи и възможните резултати.</p>

	<p>Среда на определеност – има достатъчно информация за предвиждане на резултатите от всяка алтернатива преди нейното прилагане.</p> <p>Среда на риск – вземащите решения не са напълно сигурни за резултатите от различните варианти за действие, но са наясно с вероятностите за тяхното проявление.</p>
<p>Тест за самооценка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Според изследването на Likierman ключовите елементи на добрата преценка са: <ol style="list-style-type: none"> a) доверие, опит, непредубеденост, варианти, познание и реализация b) учене, доверие, непредубеденост, варианти, отличителност и реализация c) учене, доверие, опит, непредубеденост, варианти и реализация 2) Всеки ден ние вземаме около: <ol style="list-style-type: none"> a) 35 решения b) 350 решения c) 35 000 решения 3) Първите три етапа от модела за вземане на решения DECIDE са: <ol style="list-style-type: none"> a) Определяне на действието, Избор на модел, Установяване на критериите b) Дефиниране на проблема, Оценка на последствията, Установяване на план за действие c) Дефиниране на проблема, Разглеждане на алтернативите, Отчитане на последствията 4) Критерият за разграничаване на решенията като програмирани и непрограмирани е: <ol style="list-style-type: none"> a) обхват на въздействие b) повтораемост на ситуацията c) предвидимост на ситуацията 5) Според критерия „времеви период“ решенията се делят на: <ol style="list-style-type: none"> a) краткосрочни, средносрочни и дългосрочни b) оперативни, тактически и стратегически c) частни и общи 6) Ако използвате стандартна процедура за справяне с оплаквания на клиенти, това ще бъде пример за: <ol style="list-style-type: none"> a) програмирано решение b) стратегическо решение c) индивидуално решение 7) Непрограмираните решения са: <ol style="list-style-type: none"> a) повтарящи се и неструктурирани b) рутинни решения, които се вземат в условия на

	<p align="center">определеност</p> <p>c) новаторски решения, които се вземат в условия на неопределеност</p> <p>8) Според статията в Wall Street Journal (John D. Stall, 18.10.2019) повечето бизнес лидери се доверяват на:</p> <p>a) интуицията си повече отколкото на анализите</p> <p>b) разбирането, че умът има превес над физическата сила</p> <p>c) рационалните решения в по-голяма степен отколкото на емоционалните решения</p> <p>9) Осъзнаването на собствените предубеждения:</p> <p>a) подпомага процеса на вземане на решения</p> <p>b) не влияе върху вземането на решения</p> <p>c) излага на риск вземането на решения</p> <p>10) Кой трябва да отговаря за вземането на чести, нискорискови решения като например регулярното назначаване на служители (според статията на McKinsey от De Smet, Jost & Weiss, 2019):</p> <p>a) борд на директорите</p> <p>b) главни ръководители</p> <p>c) индивиди; работни групи</p> <p align="right">Отговори: 1c, 2c, 3c, 4b, 5a, 6a, 7c, 8a, 9a, 10c</p>
<p>Библиография</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Серафимова, Д. (2015). Теория на управлението. Варна: Унив. изд. „Наука и икономика“. 2. Armstrong, L. (2021). Decision tree diagrams: what they are and how to use them MindManager Blog. Достъпно на: <https://blog.mindmanager.com/blog/2021/05/11/decision-tree-diagrams/>. [14.11.2021] 3. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Достъпно на: <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>. [13.11.2021] 4. De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Достъпно на: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>. [14.11.2021] 5. Decision Making Techniques. Достъпно на: <https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html>. [13.11.2021] 6. Emotional Decision Making. Достъпно на: <https://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html>. [13.11.2021] 7. Gavin, M. (2020). 5 Key Decision-Making Techniques for Managers HBS Online. Достъпно на: <https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-techniques>. [15.11.2021] 8. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill. 9. Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90 10. Huang, L. (2019). When It's OK to Trust Your Gut on a Big Decision. Достъпно на: <https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision>. [13.11.2021] 11. Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to

	<p>Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Достъпно на: <https://www.projectschoollwellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>. [12.11.2021]</p> <p>12. Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Достъпно на: <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>. [9.11.2021]</p> <p>13. McBurney, P. What makes some decisions complex?. Достъпно на: <https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>. [14.11.2021]</p> <p>14. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.</p> <p>15. Melendez, C. (2020). Council Post: Lead With Your Gut And Follow The Data: A Decision-Maker's Guide To Success. Достъпно на: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/17/lead-with-your-gut-and-follow-the-data-a-decision-makers-guide-to-success/?sh=79887abd79cb>. [13.11.2021]</p> <p>16. Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Достъпно на: <https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html>. [14.11.2021]</p> <p>17. Schermerhorn, J., Osborn, R., & Hunt, J. (2002). Organizational behavior. New York: Wiley.</p> <p>18. Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Достъпно на: <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>. [14.11.2021]</p> <p>19. Soosalu, G., Henwood, S., & Deo, A. (2019). Head, Heart, and Gut in Decision Making: Development of a Multiple Brain Preference Questionnaire. SAGE Open. https://doi.org/10.1177/2158244019837439</p> <p>20. Stoll, J. (2019). 'Feel the Force': Gut Instinct, Not Data, Is the Thing. Достъпно на: <https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO>. [13.11.2021]</p> <p>21. Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.</p>
<p>Ресурси (полезни линкове и видеа)</p>	<p>Линкове:</p> <ol style="list-style-type: none"> https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/ https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/ https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/ https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/ https://www.16personalities.com/personality-types https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand



Enhance Soft Skills to Nurture Competitiveness and Employability

www.projectessence.eu

[a6730046.html](#)

16. [https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The Vroom Yetton Decision Model final.pdf](https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf)

Видеа:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=wXnBvcuzAOE>
2. Videos from Dubicka, I., Rosenberg, M., Dignen, B., Hogan, M., Wright, L. „Business Partner’, B2+, Coursebook with Digital Resources, Pearson, 2019
3. <https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>
4. <https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>