Матрица решений

Матрица решений – одна из простейших методик принятия решений. Вам нужно определить ключевые критерии ситуации и присвоить каждому из них уровень значимости. Затем вы внесете эти данные в специальную таблицу, и простой подсчет покажет вам, какой выход из ситуации будет оптимальным.

Такой подход позволяет зафиксировать принятие сложного решения на бумаге, шаг за шагом, не загружая свою голову множеством деталей. Матрица решений также помогает охватить общую картину ситуации.

Чтобы составить матрицу, прежде всего вы должны разбить контекст ситуации на его основные составляющие.

Составляющие могут относиться к двум основным типам. Первый из них – варианты или альтернативы, из которых вы выбираете. Запишите их. Второй тип элементов контекста – критерии выбора, которыми вы можете руководствоваться в процессе принятия решения. Например, вероятные затраты и материальные потери, или же ваша выгода (это могут быть деньги, экономия времени, здоровье, интерес, и так далее). Тщательно обдумайте эти пункты и перечислите их на бумаге. Просмотрите список еще раз. Можно ли уточнить и упорядочить пункты еще лучше? Не упустили ли вы какой-то важный нюанс?

Теперь можно сделать первый шаг к превращению контекста вашего решения в цифры. Вам предстоит присвоить каждому из пунктов составленного списка критериев числовое значение, обозначающее его важность в сравнении с остальными пунктами. Просто выберите определенный диапазон значений (например, от 1 до 5) и руководствуйтесь своим видением ситуации. Чем важнее вам кажется данный фактор, тем выше балл, который он получает в рамках вашей шкалы.

Затем перенесите свои списки в матрицу решений, где ряды и столбцы будут заполнены соответственно списку альтернатив и списку критериев. Первая колонка перечисляет записанные критерии, вторая – присвоенные каждому из них числовые значения. Каждая последующая колонка будет содержать информацию о доступных альтернативах. Запишите по одной из них над каждой из дополнительных колонок, как название.

Оцените свои альтернативы. Выберите еще одну шкалу, например 0-5 или 0-100. Самым примитивным примером может служить шкала -

1/0/1 (положительное влияние, отрицательное влияние, отсутствие влияния). Теперь, перемещаясь от альтернативы к альтернативе (из одной колонки в другую), а затем от критерия к критерию (из ряда в ряд), расставьте соответствующие уровни. Уровни должны отражать наиболее вероятный результат, основанный на ваших знаниях о ситуации и предположениях об ее исходе, выгодах, которые принесет данная альтернатива в рамках соответствующего критерия оценки.

Итак, на базе всех расставленных уровней вы можете вывести общий показатель желательности использования для каждой альтернативы, внесенной в матрицу решений. Умножьте числа в каждой из клеток колонки одной из альтернатив на соответствующие им уровни критериев (то, что записано во второй колонке слева), затем суммируйте полученные значения. Полученное число будет показателем желательности использования данной альтернативы. Запишите его под колонкой, в дополнительном ряду в самом низу вашей таблицы.

В результате тот вариант, которому в матрице решений соответствует наивысший общий балл, будет наилучшим выбором, который вы можете сделать.

Пример использования матрицы принятия решений

В качестве примера использования матрицы разберём следующую ситуацию.

Представьте, что вам надоела ваша нынешняя работа, и вы решили оглядеться в поисках более подходящего места. Спустя некоторое время вам сделали предложение две компании: компания А и компания Б. И теперь вам нужно выбрать: согласиться на предложение компании А или компании Б. А может быть, лучше не испытывать судьбу и остаться в своей нынешней компании (назовём её компанией В).

Опишем, какие условия предлагает каждая из компаний

Компания В, текущая.
Предположим, что в компании В вас, в принципе, устраивают все условия, особенно ваша должность. До работы вы добираетесь в течение часа, и в настоящий момент вас это тоже устраивает. Вам нравится отрасль, в которой работает компания, радует зарплата и условия труда. Однако у вас мало возможностей для карьерного роста, но при вашей текущей должности вам пока не о чем волноваться. Небольшой социальный пакет, который вам предлагает текущий работодатель, вас также устраивает.

Компания А.
Компания А работает в отрасли, куда вам давно хотелось попасть, и о компании очень хорошие отзывы. Но должность, которую она предлагает, ниже той, на которой вы трудитесь сейчас. Однако уровень заработной платы в компании А вам предлагают такой же, как и в вашей нынешней компании, следовательно, вы «потеряете» только надпись на визитке. К тому же компании А находится гораздо ближе, чем компания В – на дорогу вы будете тратить всего 25 минут. Кроме этого, на собеседовании вам обещали неплохие карьерные возможности, если вы себя проявите – вас это радует. Социальный пакет, предлагаемый компанией А, такой же, как и в вашей нынешней компании.

Компания Б.
Компания Б расположена примерно так же далеко, как и ваша нынешняя компания. Но отрасль компании Б вам интересна больше. Кроме этого, компания Б предлагает зарплату на 20% больше, чем ваша нынешняя работа, при такой же должности. Однако при посещении компании Б вам не понравился офис: слишком тесно, на ваш взгляд. О возможностях карьерного роста вам тоже ничего не известно. А вот социальный пакет, предлагаемый компанией Б, гораздо богаче, чем в вашей нынешней компании и компании А.

Итак, если взглянуть на краткие описания трёх альтернатив, которые открываются перед вами, то, на первый взгляд, сложно выбрать лучший вариант. Требуется всё тщательно обдумать и принять верное решение. Заметим, что «лучшим» это решение будет только для вас. Для другого человека лучшим, скорее всего, будет другой выбор.

Попробуем применить на практике описанный выше метод матрицы решений.

Список альтернатив у нас уже есть:

- Остаться на нынешней работе;
- Выбрать работу в компании А;
- Выбрать работу в компании Б.

Теперь необходимо составить список критериев, которые важны для вас в работе (пока мы не указываем, какой из критериев важнее). Допустим, для вас этот список будет выглядеть следующим образом:

- Уровень заработной платы;
- Интерес к отрасли, в которой работает компания;
- Должность;
- Возможности карьерного роста;
- Удаленность от метро;

- Престиж компании, отзывы о компании;
- Условия труда (обстановка офиса);
- Социальный пакет.

Теперь каждому из критериев присвоим балл от 1 до 5. Чем важнее для вас критерий, тем выше должен быть балл. Допустим, что баллы будут расставлены следующим образом:

Критерий	**Балл**
Уровень заработной платы	4
Интерес к отрасли, в которой работает компания	5
Должность	4
Возможности карьерного роста	2
Удаленность от метро	5
Престиж компании, отзывы о компании	4
Условия труда (обстановка офиса)	3
Социальный пакет	2

Переходим к созданию матрицы решений. Матрица будет иметь следующий вид:

Критерий	**Балл**	**Работа В, нынешняя**	**Работа А**	**Работа Б**
Уровень заработной платы	4	0	0	+1
Интерес к отрасли, в которой работает компания	5			
Должность	4			
Возможности карьерного роста	2			
Удаленность от метро	5			

Престиж компании, отзывы о компании	4			
Условия труда (обстановка офиса)	3			
Социальный пакет	2			

Теперь необходимо оценить ваши альтернативы по выбранными критериям, заполнив таким образом пустые клетки таблицы. Для простоты выберем шкалу -1/0/+1. «-1» означает, что данный критерий окажет на вас негативное влияние при выборе соответствующей альтернативы; «0» означает отсутствие влияния, «+1» — положительное влияние.

Как заполнять таблицу?

Посмотрите на первую строку, на критерий «Уровень заработной платы». Если вы останетесь на прежней работе В, то уровень вашей зарплаты не изменится – значит, ставим «0». Работа А оставит вашу зарплату примерно на том же уровне, то есть также не окажет заметного влияния на ваш доход – тоже ставим «0». А вот работа Б даст вам прибавление к зарплате – ставим +1. Принцип понятен?

Рассуждая таким же образом, заполняем всю таблицу. Получаем следующий результат:

Критерий	**Балл**	**Работа В, нынешняя**	**Работа А**	**Работа Б**
Уровень заработной платы	4	0	0	+1
Интерес к отрасли, в которой работает компания	5	0	+1	+1
Должность	4	+1	-1	0
Возможности карьерного роста	2	0	+1	0
Удаленность от метро	5	0	+1	0

Престиж компании, отзывы о компании	4	0	+1	0
Условия труда (обстановка офиса)	3	0	0	-1
Социальный пакет	2	0	0	+1
Итоговый балл:		**4**	**12**	**8**

Как получен итоговый балл? Значения из колонки «Балл» умножаем на соответствующие оценки критериев и суммируем полученные значения.

Например, итоговый балл по работе А вычисляется следующим образом:
4 × 0 + 5 × 1 + 4 × (-1) + 2 × 1 + 5 × 1 + 4 × 1 + 3 × 0 + 2 × 0 = 12

Надеемся, что описанный нами несложный метод поможет вам не только сэкономить время при выборе оптимального решения, но и лучше понять, что же для вас важно в том или ином вопросе.

Источник: http://timestep.ru/2010/12/23/matrica-prinyatiya-reshenijj#ixzz4LpQzDzvt