

# Уровни принятия решений

Лекция 3

## **Уровни принятия решений:**

- **Принятие решения индивидуумом**
- **Принятие решения в качестве управляющего**
- **Принятие решений в контексте переговоров и других многосторонних взаимодействий**

<b>УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ</b>	<b>ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ</b>	<b>РЕШАЮЩИЕ ВОПРОСЫ</b>
<b>Принятие решения индивиду- умом</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Эмоции</li><li>▪ Интуиция</li><li>▪ Сосредото- ченность на настоящих или будущих последствиях</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Как эти факторы влияют на принятие решения?</li><li>• Как можно использовать эти личные сильные и слабые стороны, чтобы принимать лучшие решения?</li></ul>

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА и КОММУНИКАЦИИ

*Лепский Владимир Евгеньевич Институт философии РАН ,главный научный сотрудник*

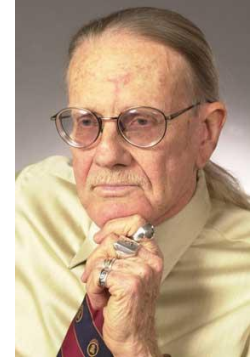
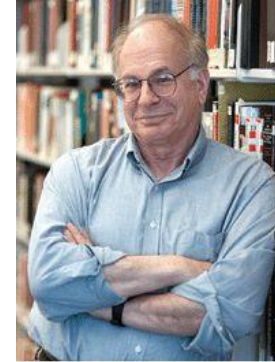
## Тенденции Нобелевских премий в экономике

2002 - Дэниел Канеман –

«Психологическая экономика»

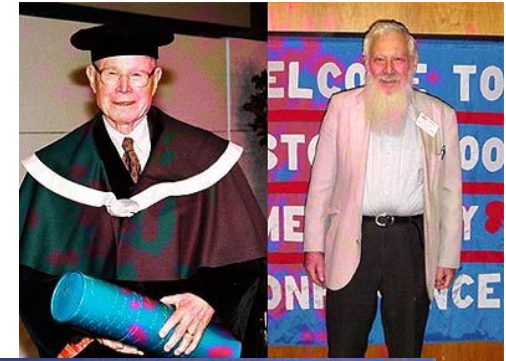
Вернон Смит -

«Экспериментальная экономика»



2005 – Томас Шеллинг и Роберт Ауман –

«Коммуникативная экономика»



2007 – Лео Гурвиц

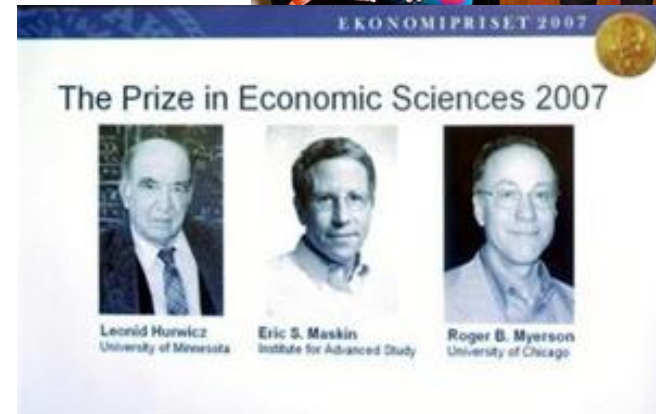
Роджер Майерсон

Эрик Маскин

«Экономические механизмы»

(от управления к организации

коммуникативных систем)



# Книга «Третья волна» (1980г.) Элвин Тоффлер

1. Трансформация времени  
(динамичность);
2. Изменение пространства  
(без границ);
3. Новая роль знаний, субъектность,  
передача смыслов  
и ценностей).



## Коммуникативность!!

- Всякое сотрудничество имеет коммуникативную сущность.
- Эффективность управления напрямую связана с качеством коммуникаций

**Научная концепция** Элвина Тоффлера основывается на идее взаимно сменяемых друг друга волн-типов общества. В его основных работах проводится тезис о том, что человечество переходит к новой технологической революции, т. е. на смену **первой волне (аграрной цивилизации)** и **второй (индустриальной цивилизации)** приходит новая ведущая к созданию **сверхиндустриальной цивилизации**; предупреждает о новых сложностях, соц. конфликтах и глобальных проблемах, с которыми столкнется человечество на стыке XX и XXI вв.

Третья волна — **результат интеллектуальной революции**, то есть постиндустриальное общество, в котором наблюдается огромное разнообразие субкультур и стилей жизни. Информация может заменить огромное количество материальных ресурсов и становится основным материалом для рабочих, которые свободно объединены в ассоциации.

# Что такое «ЭМОЦИИ»?

**ЭМОЦИИ** – это форма психического отражения мира, проявляющаяся в субъективных переживаниях и физиологических реакциях. В большой степени связаны с темпераментом человека.

[www.mountain.ru/useful/enciclop/poni8.shtml](http://www.mountain.ru/useful/enciclop/poni8.shtml)

**ЭМОЦИИ**- особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний, ощущений приятного или неприятного, отношения человека к миру и людям, процесс и результаты его практической деятельности.

Эмоции выступают как внутренний язык, как система сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего.

Особенность эмоций состоит в том, что они непосредственно отражают отношения между мотивами и реализацией отвечающей этим мотивам деятельности.

Эмоции в деятельности человека выполняют функцию оценки ее хода и результатов. Они организуют деятельность, стимулируя и направляя ее.

## Эмоции как процесс, организующий поведение

Эмоция, получившая достаточную силу и организованность, приобретает способность оказывать большое влияние на функциональное состояние различных психических механизмов.

**Организирующая функция** эмоций проявляется в нескольких различных формах:

- в форме выразительных движений,
- в форме эмоциональных действий,
- в форме высказываний об испытываемых эмоциональных состояниях,
- в форме определенного отношения к окружающему.

# ЭМОЦИИ

Д. Канеман

**Доминирующим фактором в процессе принятия решений являются ЭМОЦИИ.**

Эффективность руководителя только на 15% определяется его интеллектом (IQ), а на 85% -эмоциональной компетентностью (EQ)  
из исследований Гарвардского Университета

**«Эмоциональный интеллект» включает пять основных компонентов:**

- Знание себя: понимание своих эмоций и их влияния на других.
- Саморегуляция: способность контролировать импульсы и направлять свои действия, по сути «думать прежде, чем делать».
- Внутренняя мотивация, то есть быть заинтересованным делать что-то благодаря внутренним целям, а не в ожидании награды.
- Эмпатия — способность выявить мотивацию других людей, что является основным при построении успешных команд.
- Социальные навыки: способность управлять отношениями и строить сообщества.

**Эмоциональный интеллект позволяет руководителю выражать себя открыто, завоевывать уважение членов команды и влиять на них.**



# Некоторые выводы проф.Д.

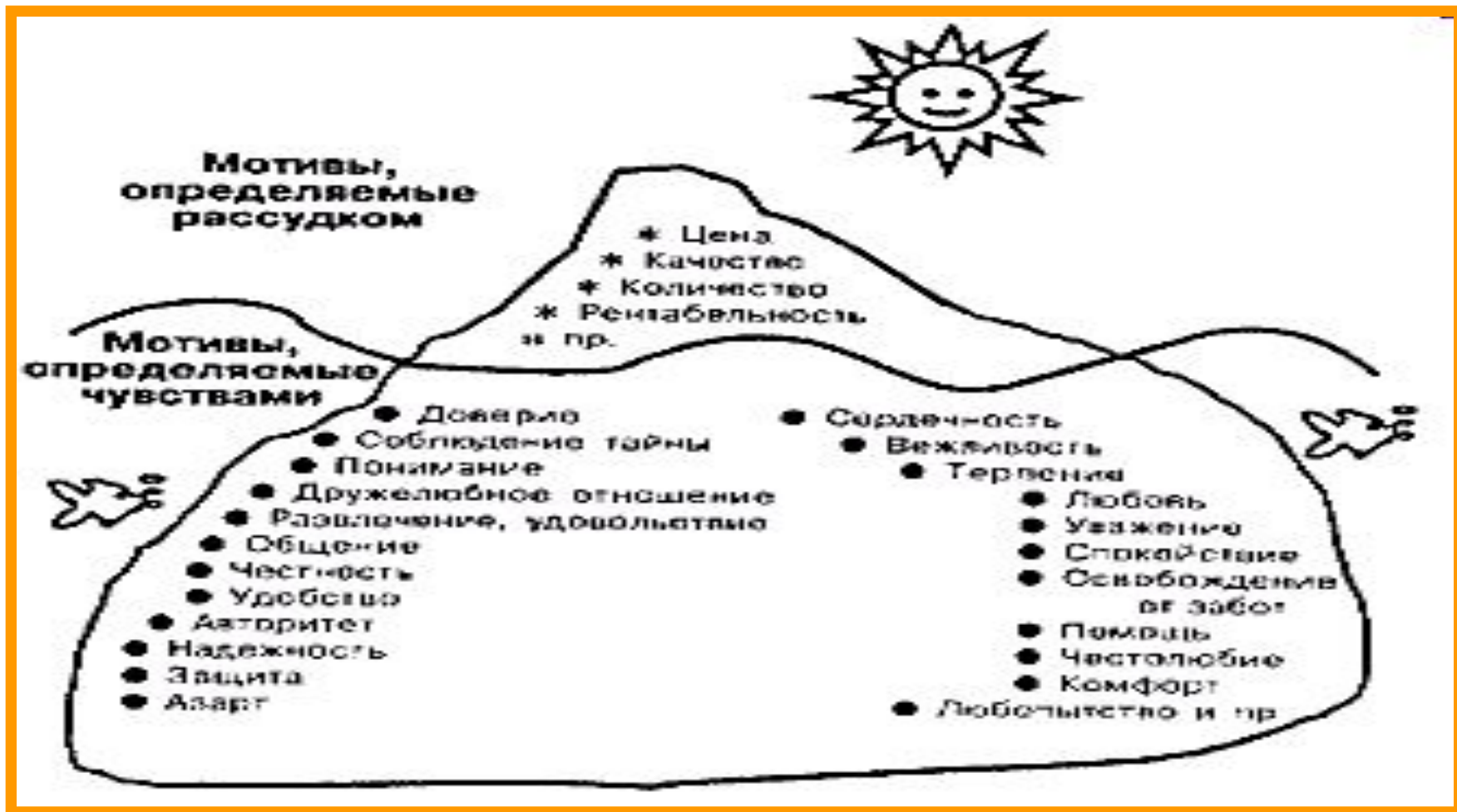
## Канемана

1. Стереотипы, довлеющие над людьми, легко затмевают трезвый рассудок
  2. Люди хоть и много знают, но мало умеют пользоваться знаниями на деле.
  3. Человека больше впечатляют потери, чем достижения
  4. Степень удовлетворения от приобретения меньше степени огорчения от адекватных потерь.
  5. Положительные эмоции стимулируют тенденцию брать на себя больше риска;
- Отрицательные эмоции приводят к обратному эффекту  
(Эффект Эллиота)

# *Роль сознания и подсознания в поведении человека*



# Рассудочные и эмоциональные мотивы поведения человека



# Субличности. Эрик Берн

ИНСТИНКТ

Ребенок



Интеллект

логика  
Взросл  
ый



"Человеческая  
цензура"  
(мораль)

Родител  
ь



**Субличности** – это различные стороны нашего сознания, различное отношение к одной и той же проблеме, наша противоречивость

# Субличности. Эрик Берн

## Личностные роли



- Учу,
  - Забочусь,
  - Опекаю
- 
- Недовольно критикую?

Родитель



Самостоятельный,  
уверенный,  
ответственный  
человек

---

Сухой логик

Взрослый



Милый  
творческий  
малыш

---

Хулиган

Ребенок



Несчастливая  
беспомощная  
Жертва

---

Благодарный  
за помощь

Инвалид

Детская позиция

**Эмоции и чувства** – это своеобразные **состояния** психики, накладывающие отпечаток на жизнь, деятельность, поступки и поведение человека.

Если **эмоциональные состояния** определяют в основном внешнюю сторону поведения и психической деятельности, то **чувства** влияют на содержание и внутреннюю сущность переживаний, обусловленных духовными потребностями человека.

**К эмоциональным состояниям относятся:**

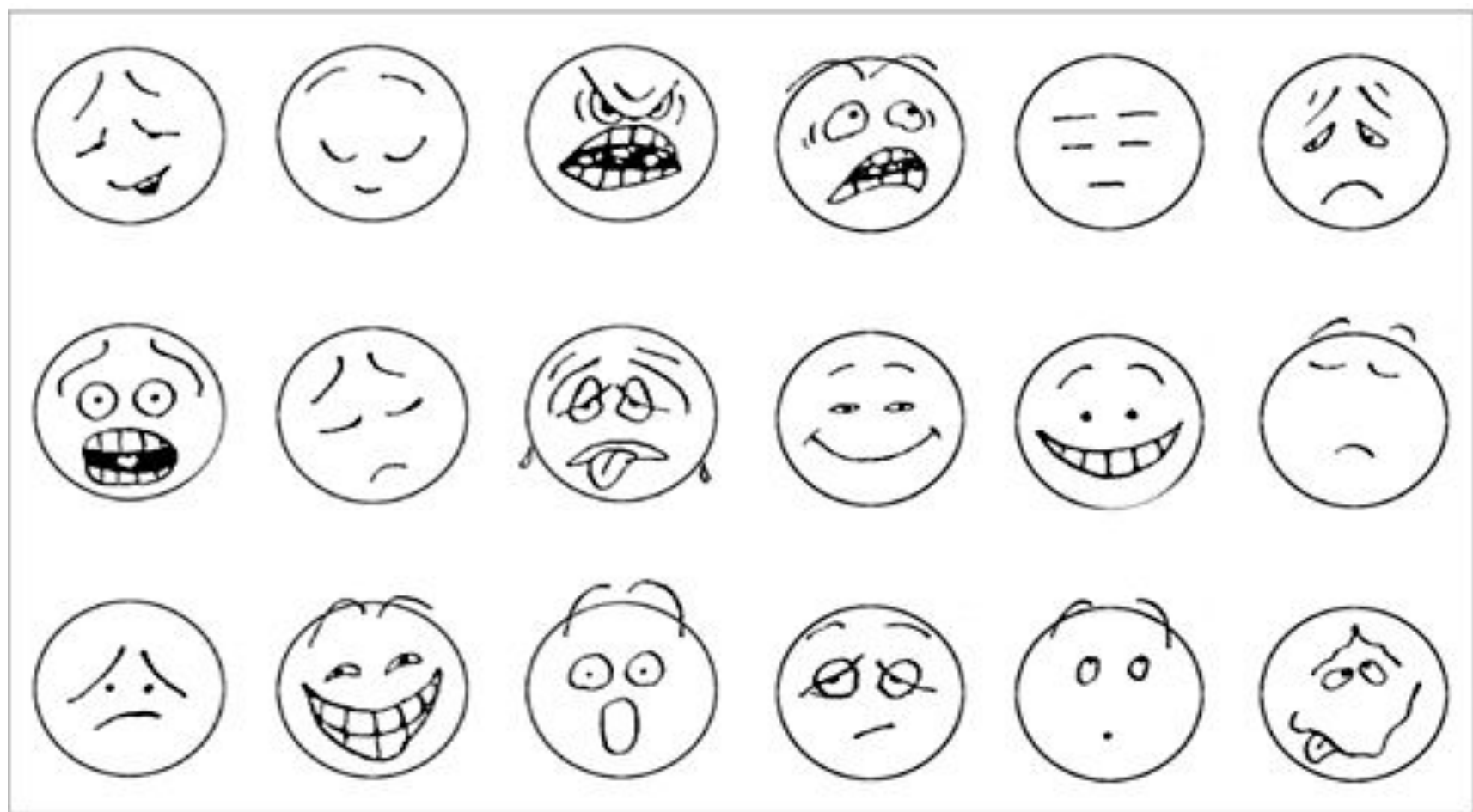
- настроения,
- аффекты,
- стрессы,
- фрустрации
- страсти.

**Чувства в зависимости от их содержания бывают:**

- моральные или нравственные,
- интеллектуальные или познавательные
- эстетические.

В чувствах проявляется избирательное отношение человека к предметам и явлениям окружающего мира.

# Карта эмоциональных состояний



## *Мимические коды эмоциональных состояний*

<i>Части и элементы лица</i>	<i>Эмоциональные состояния</i>					
	<i>Гнев</i>	<i>Презрение</i>	<i>Страдание</i>	<i>Страх</i>	<i>Удивление</i>	<i>Радость</i>
<i>Положение рта</i>	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
<i>Губы</i>	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
<i>Форма глаз</i>	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
<i>Яркость глаз</i>	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
<i>Положение бровей</i>	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты в верх		
<i>Уголки бровей</i>	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
<i>Лоб</i>	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
<i>Подвижность лица и его частей</i>	Лицо динамичное			Лицо застывшее		Лицо динамичное



**Моральные чувства** представляют собой переживания человеком своего отношения к людям и к самому себе в зависимости от того соответствует или не соответствует их поведение и собственные поступки тем нравственным принципам и этическим нормам, которые существуют в обществе.

**Нравственные чувства** имеют действенный характер. Они проявляются не только в переживаниях, но и в действиях и поступках. Чувства любви, дружбы, привязанности, благодарности, солидарности и др. побуждают человека совершать высоконравственные поступки по отношению к другим людям. В чувствах долга, ответственности, чести, совести, стыда, сожаления и др. проявляется переживание отношения к своим собственным поступкам. Они заставляют человека исправить допущенные ошибки в своем поведении, извиниться за содеянное и впредь не допускать их повторения.

**В интеллектуальных чувствах** проявляется переживание своего отношения к познавательной деятельности и к результатам умственных действий. Удивление, любопытство, любознательность, заинтересованность, недоумение, сомнение, уверенность, торжество – чувства, которые побуждают человека изучать окружающий мир, исследовать тайны природы и бытия, познавать истину, открывать новое, неизвестное.

**К интеллектуальным переживаниям** относят также чувства сатиры, иронии и юмора.

# Пример влияния эмоций на поведение персонала





*Пётр Холявчук*

директор Агентства Организационного Развития

*«Точное понимание своих **эмоций** позволяет эффективно противостоять стрессу, быть эффективным в продажах и переговорах, преодолевать конфликты и управлять людьми.*

*Это ресурс **влияния** в деловом общении и в любой другой ситуации социального взаимодействия»*

Исходя из того, что эмоции будут так или иначе учтены в решении, ЛПР необходимо обращать внимание, как эмоциональная трудность повлияет на процессы и результаты их решений.

**Решения вызывают эмоции у отдельного ответственного лица, а также во всей организации**

Подходы, помогающие минимизировать эмоциональные трудности, которое решение ставит перед лицом, принимающим решение:

1. Пересматривайте процесс принятия решения так, чтобы уменьшить эмоции
2. Заставляйте ЛПР противостоять эмоциям

# Что такое "Интуиция"?

**«Ясно вижу, что надо  
делать в данной  
ситуации».**



*Интуиция – непосредственное постижение истины  
без предварительного логического рассуждения.*

*С.И. Ожегов.*

Словарь русского языка.

**Интуиция** – утверждают психологи – есть **знание плюс опыт**, возбуждающиеся в сознании человека в нужный момент.

Также под **интуицией** понимают субъективную способность выходить за пределы опыта путем мысленного схватывания или обобщения в образной форме непознанных связей, закономерностей.

Менеджер **обращается к интуитивному методу** в тех ситуациях, когда отсутствует необходимая информация и когда нет надежды на ее получение или на своевременное получение, т.е. когда менеджер не в состоянии «включить» процесс рационального (логического) мышления.

# Интуиция – это хорошо, но...

Хорошие менеджеры не позволяют разуму подавлять интуицию



Без логического мышления не обойтись в ситуациях, когда:

- Когда Ваше решение прямо или косвенно затронет Ваших коллег;
- Решение будет иметь важные финансовые последствия;
- Когда решение, если оно окажется неправильным, повлечет негативные последствия для компании или вашей карьеры;
- Когда имеется несколько вариантов, которые необходимо проанализировать и сопоставить

# Сочетание моделей с интуицией (в задачах экспертного прогнозирования)



+



**Предпосылки:** Быстрое развитие информационных технологий изменило процесс принятия решений, т.к. новые технологии радикальным способом сократили затраты на сбор, хранение и анализ массивов данных и информации. Если закон Мура сохранится, то важность информационных технологий для процесса принятия решений (ППР) будет продолжать увеличиваться.

**ЛПР и полагающиеся только на интуиции игнорируют обширные миры информации !!!**



# Прогноз развития мирового рынка ВРМ

[Гилёв Вячеслав](#)



# Основные стратегии в разработке информационных систем поддержки принятия решения:

1. **Минимизация человеческого элемента** (для простых и повторяющихся задач, где возможна экономия на масштабах: *скорринговые системы, диагностические задачи и т.д.*)
2. **Использование информационных технологий в качестве инструмента** (*графический интерфейс, быстро показывающий данные различными способами, что позволяет легче находить стереотипные образцы и приходиться к выводам*)
3. **Использование информационных технологий для компенсации или дополнения слабых мест ЛПР** (*компьютерные модели как средство поддержки ППР*)

**Проблема** в разработке информационных систем принятия решений (decision support systems, DSS) — **как разделить ответственность между компьютерами и людьми**

# Взаимодополняющие сильные и слабые стороны ЛПР и моделей

## Где эксперты терпят неудачу, а модели добиваются успеха:

1. Эксперты (Э) подвержены влиянию восприятия и оценки; модели (М) – нет, однако зависят от ошибки спецификации
2. Э. страдают от чрезмерной уверенности и могут подвергаться влиянию со стороны политики организации; модели учитывают базовые ценности и не подвержены социальному давлению в сторону консенсуса
3. Э. подвержены усталости, скуке и эмоциям; а М. нет, поэтому могут обрабатывать и обобщать огромные базы данных и на основе статистических технологий идентифицировать полезные эмпирические закономерности в массивных базах данных, незаметные человеческому глазу
4. Э. не могут последовательно интегрировать факты от случая к случаю; М. оптимально взвешивают факторы

## Где модели терпят неудачу, а эксперты добиваются успеха:

1. М. знают только то, что Э. сообщает строителю модели; Э. знают какие вопросы задавать и могут идентифицировать новые переменные, которые следует включать в модель
2. Э. прекрасно справляются с оценкой атрибутов и дают субъективные оценки переменных, которые трудно измерить объективно. М. могут работать только используя предоставленные данные
3. М. последовательны, а следовательно, очень негибки; Э. непоследовательны, но могут быть (слишком) гибкими, приспосабливаясь к изменяющимся условиям
4. Э. способны интерпретировать ненормальные случаи; М. маркируют необычные случаи как выбросы, и стремятся ограничить их влияние

**Экспертов и модели нужно  
сочетать таким образом,  
чтобы получать  
преимущества от их  
взаимодополняемости**



### **Стадии процесса принятия решений**

<b>Характер деятельности</b>	<b>Лучший подход</b>
Идентификация переменных (определение уместных атрибутов)	Интуиция
Оценка переменных (Оценка уровня каждого атрибута)	Интуиция
Интеграция информации в общую оценку ( интегрирование отдельных атрибутов)	Модели

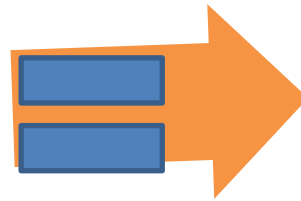
<p><b>Уровни принятия решения</b></p>	<p><b>Факторы, влияющие на принятие решения</b></p>	<p><b>Решающие вопросы</b></p>
<p><b>Принятие решения в качестве управляющего</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Личные качества;</li> <li>• Профессиональные компетенции;</li> <li>• Сложность решаемой задачи (управленческой ситуации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование моделей для налаживания процессов принятия решений в организации</li> <li>• Соблюдение баланса между скоростью принятия решений и продуманностью принимаемых решений</li> <li>• Способность выйти за рамки традиционных стереотипов мышления</li> </ul>

**Умения  
принимать  
решения**



**Способность  
брать на себя  
ответственность  
за принятые  
решения и  
достигать цели**

**Принимая решения, выстраивать  
взаимоотношения по вертикали и  
горизонтали**



**РУКОВОДИТЕЛЬ**

**Закон внимания:**

**Принимая управленческие решения, делать  
проекцию на человека. Нужна рефлексия по  
поводу себя.**

С учетом требований современного рынка и современных систем управления менеджер сегодня должен обладать вполне определенными личными качествами.

# Качества, которыми должен обладать руководитель (по А.Г. Ковалеву) :

- **профессиональная подготовленность** (знания, умения и навыки по профилю деятельности, знание науки управления, опыт работы);
- **психологическая подготовленность** (интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм);
- **организаторские способности** (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли);
- **педагогические способности** (специфическая наблюдательность, педагогическая изобретательность, любовь к людям, интерес к их психологии и духовному развитию).



# Современный менеджер во всем мире воспринимается как **эффективный, инновационный** **руководитель = лидер + власть + стиль** **работы + карьера.**

К основным личным качествам современного менеджера можно отнести такие качества, как:

жажда знаний, профессионализм,

новаторство и творческий подход к работе;

- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- психологические способности влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
- ответственность за деятельность и принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.