#### 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

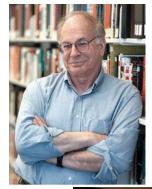
УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ	РЕШАЮЩИЕ ВОПРОСЫ			
Принятие	•Эмоции	Как эти факторы влияют			
	Интуиция	на принятие решения?			
	Сосредото-	•Как можно использовать			
умом	ченность на	эти личные сильные и			
	настоящих или	слабые стороны, чтобы			
	будущих	принимать лучшие			
	последствиях	решения?			

#### 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)



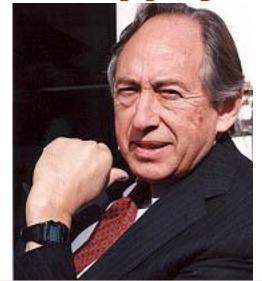






#### Книга «Третья волна» (1980г.) Элвин Тоффлер

- 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

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.

#### Ян Рейковский Эмоции как процесс, организующий поведение

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

**Организующая 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.

Д. Канеман

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

#### 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:

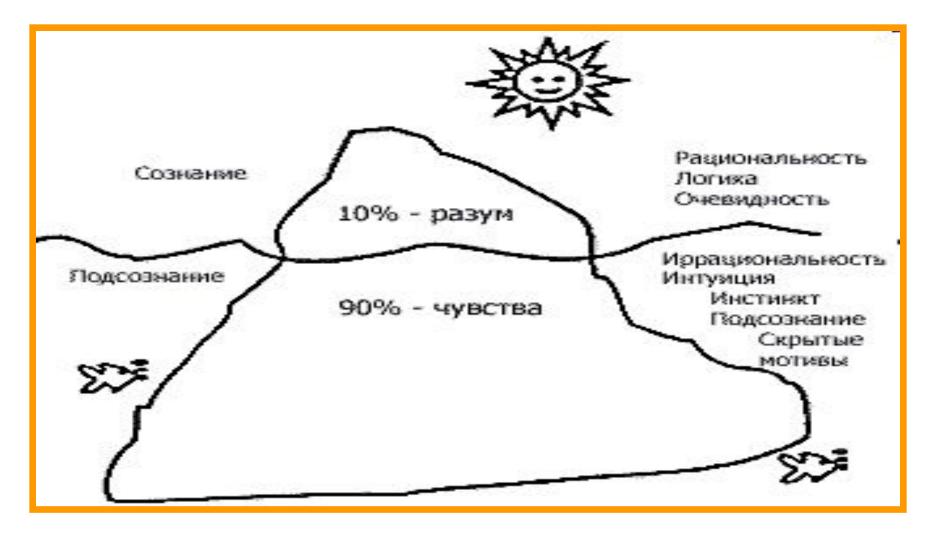
- Знание себя: понимание своих эмоций и их влияния на других.
- · Саморегуляция: способность контролировать импульсы и направлять свои действия, по сути «думать прежде, чем делать».
- Внутренняя мотивация, то есть быть заинтересованным делать что-то благодаря внутренним целям, а не в ожидании награды.
- · 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.

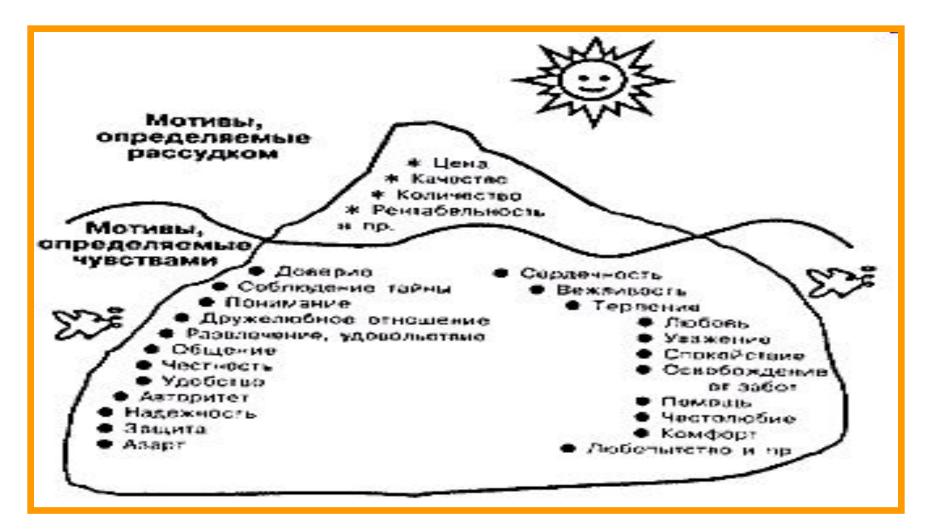
#### пекоторые выводы проф.д. Канемана

- 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 "Человеческая цензура" (мораль) Интеллект Родител Инстинкт **ДОГИКА Взросл** ый Ребенок

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



Несчастная беспомощная Жертва Благодарный за помощь

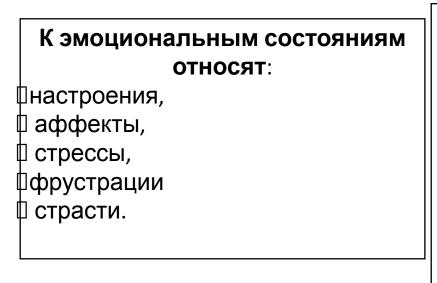
Детская позиция

Ребенок

Инвалид

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.

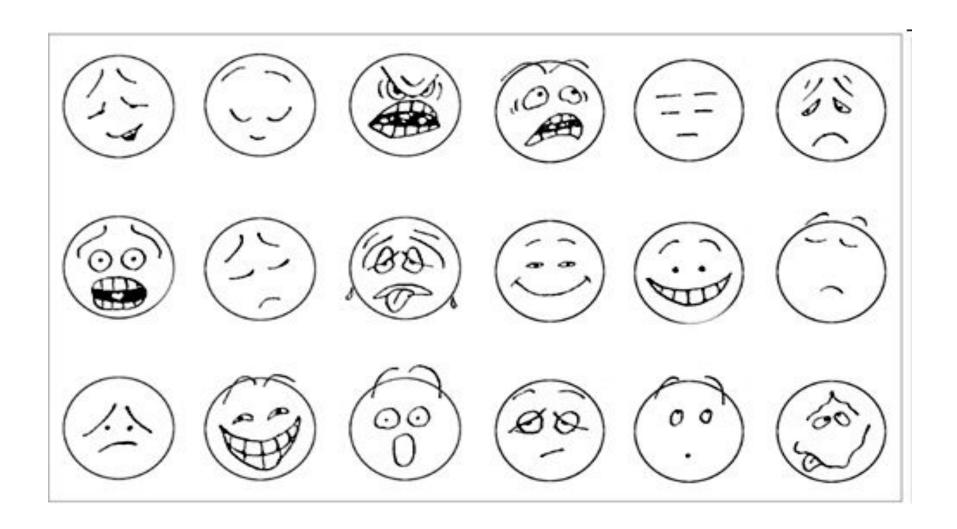


□Чувства в зависимости от их содержания бывают:

- □ 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

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
•	Гнев	През- рение	Стра- дание	Страх	Удив- ление	Радость
Положе- ние рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголк	Уголки губ опущены		Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза рас- крыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищу- рены или рас- крыты
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск г выра		Глаза блестят
Положе- ние бровей	Брови сдвинуты к перено- сице			Брови подняты в верх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подня- ты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвиж- ность лица и его час- тей	Лицо динамично <del>е</del>			Лиі застыі	•	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





«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

# UTO TAKOE "IHTYMUNS"?

«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)





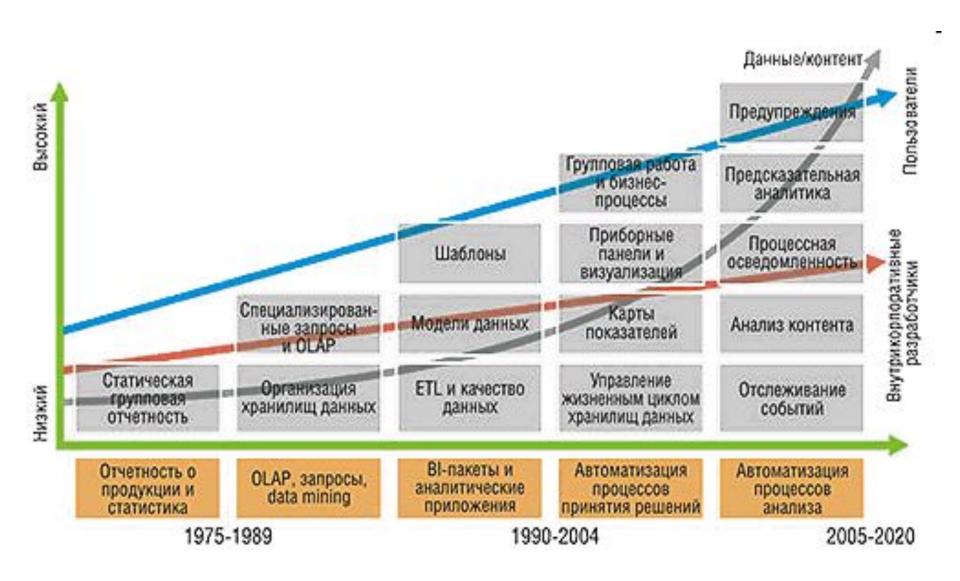


Предпосылки: Быстрое развитие информационных технологий изменило процесс принятия решений, т.к. новые технологии радикальным способом сократили затраты на сбор, хранение и анализ массивов данных и информации. Если закон Мура сохранится, то важность информационных технологий для процесса принятия решений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

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

#### Прогноз развития мирового рынка ВРМ

<u>Гилёв Вячеслав</u>



# 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 приходить 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 sysems, 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:

построителю модели; Э. знают какие вопросы задавать и могут идентифицировать новые переменные, которые следует включать в модель

1.М. знают только то, что Э. сообщает

2.Э. прекрасно справляются с оценкой атрибутов и дают субъективные оценки переменных, которые трудно измерить

используя предоставленные данные 3.М. последовательны, а следовательно, очень негибки; Э. непоследовательны, но могут быть (слишком) гибкими, приспосабливаясь к изменяющимся **УСЛОВИЯМ** 

объективно. М. могут работать только

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

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

Уровни принятия решения	Факторы, влияющие на принятие решения	Решающие вопросы
Принятие решения в качестве управляющего	•Профессиональные компетенции; •Сложность решаемой задачи (управленческой ситуации)	<ul> <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 Принимая решения, выстраивать взаимоотношения по вертикали и горизонтали



Способность брать на себя ответственность за принятые решения и достигать цели



#### 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 приспосабливаемость 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.