

Тема 8

Патологии и феномены в УР

1 вопрос

- Понятие и виды патологий в управленческих решениях (УР)

Патологии в УР

Большинство патологий в принятии УР **обусловлено:**

- Нарушением принципов управления
- Отсутствием реакции на отклонения внутри организации
- Несвоевременной, формальной, либо вовсе отсутствующей реакцией на изменения среды

Патологии в управленческих решениях

Патологии в УР – это следствие нарушениями принципов управления организациями



Маятниковые решения имеют природу ошибочных заключаются в «исправлении» ошибочного решения попыткой «возврата» к тому, что было раньше



Патологии в управленческих решениях



Решения, дублирующие организационный порядок или (что еще хуже) противоречащие ему

- ➔ могут возникать в случае смены руководящих работников
- ➔ каждый руководитель устанавливает свои правила, которые в некоторых случаях могут противоречить организационному порядку

функции делятся на две неравные части:

- ➔ *обязательные*, те, о которых напоминает начальство
- ➔ *второстепенные*, раз на них дополнительно никто не указывает

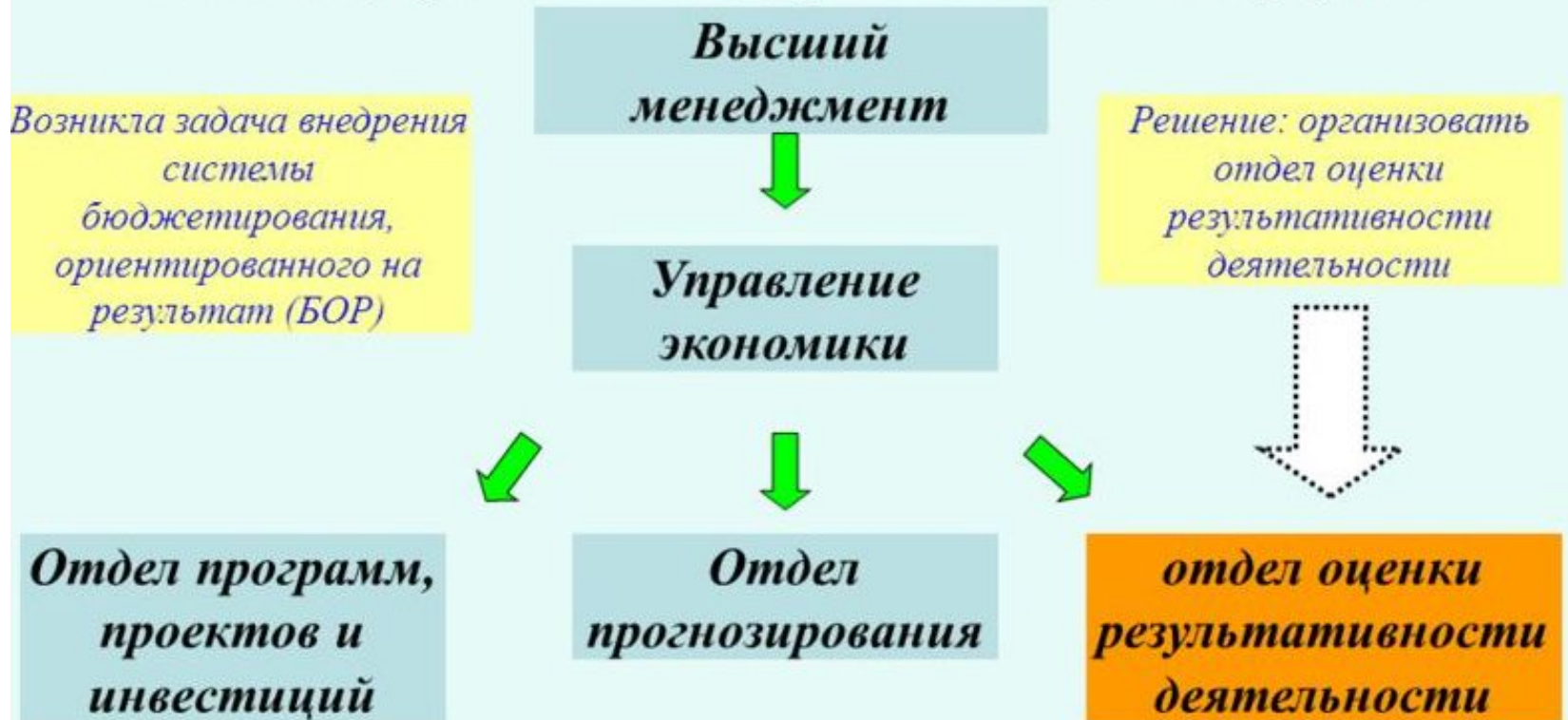
Патологии в управленческих решениях

Решения, игнорирующие организационную иерархию



Патологии в управленческих решениях

Решения, привязанные к организационной иерархии



Вместо того, чтобы распределить новую задачу по функциям отделов создается новая структура

Патологии в управленческих решениях

Противоречивые решения



Решения, принимаемые в организации, **противоречащие ранее принятым** и ставящие исполнителей перед выбором – что же на самом деле необходимо делать

Подобная ситуация также возникает, когда нарушается принцип единоначалия и подчиненные получают две инструкции, содержащие противоречивые указания

Обычно в таком случае работники отдают предпочтение распоряжению высшего уровня игнорируя в то же время указания непосредственного начальника



MyShared

Другие патологии в управленческих решениях

Невыполнимые (авантюрные) решения

- Основаны на переоценке возможностей организации
- Обычно не выполняются вообще, а если и выполняются, то приводят к неожиданно противоположным цели результатам

Запоздалые решения

- Принимаются руководителями вследствие страха ошибиться и принять неверное решение
- Досконально разработанное решение, актуальное для прошлого периода принимается позже, чем необходимо

Демотивирующие решения

- Использование принуждающей мотивации там, где можно было использовать побуждающую и наоборот

Неразработанные решения

- Актуальные для данной организации решения, о которых постоянно говорят, но никто их не принимает. Это самый опасный вид решений, поскольку даже ошибочное решение дает какой-либо результат

2 вопрос

- Психологическая теория решений
- 2.1 феномены индивидуальных решений

Психологическая теория решений

Изучает как люди принимают решения и какие психические явления, парадоксы и «ловушки» сопровождают этот процесс

Выполняет две основные функции:

- объяснение поведения человека
- предвидение его поведения в процессах принятия решений

Это система утверждений, которая раскрывает содержание деятельности и поведения людей в процессе принятия решений:

1. Представление о ситуации принятия решений (модели субъективны)
2. Оценка последствий принимаемых решений (полезности альтернатив)
3. Оценка вероятностей событий и их влияния на реализацию принятого решения (люди используют эвристики)
4. Правила и стратегии используемые людьми для принятия решений в различных ситуациях (например, в группах наблюдается сдвиг риска)
5. Влияние различных факторов на процесс принятия решения

Феномены поведения человека в процессе РУР

индивидуальных решений

Феномен репрезентативности

Феномен доступности

**Феномен иллюзии
контроля**

Феномен валентности

Якорный эффект

**Иллюзия
достаточности
первых операций**

Эффект отношения к риску

**Доминирования первой
альтернативы**

Реактивного сопротивления

групповых решений

Групповой поляризации

Социальной фасилитации

Эффект численности

Эффект состава

Статусного доминирования

Идиосинкразического кредита

Феномен конформизма

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ФЕНОМЕН РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТИ

Завышение оценок исходов и (или) вероятностей тех случайных событий, которые **соответствуют опыту ЛПР** (или сложившимся стереотипам)

Проявление I:

завышение оценок частных и конкретных событий по сравнению с общими и абстрактными. Если событие **A** – частный случай события **B**, то данный феномен проявляется в том, что вероятность события **A** оценивается выше, чем события **B**, что противоречит основным принципам теории вероятности.

Пример:

Какое на Ваш взгляд событие более вероятно?

- 1) Банкротство предприятия
- 2) Банкротство предприятия в результате ошибочного решения

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

Проявление II:

ошибочное представление о том, что частота повторяющегося исхода события определяет вероятность его появления

Пример I:

если миллион раз Земля циклически обошла Солнце по своей орбите, то в миллион первый раз произойдет то же самое

Пример II:

«ошибка игрока» - иллюзия, что за серией проигрышей обязательно последует выигрыш: **OOOORPPP OROORPO**
феномен «везения», когда серия удачных исходов формирует ошибочное представление о том, что следующий исход будет обязательно или вероятнее всего удачным

Пример III:

если руководитель принял сто перспективных, приемлемых решений, то скорее всего в сто первый раз он ошибется или наоборот вновь примет верное решение

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ФЕНОМЕН ДОСТУПНОСТИ

Завышение или занижение вероятностей тех событий, которые отчетливее закреплены в памяти субъекта РУР (ЛПР)

Примеры:

завышение вероятности событий, которые реально происходят редко, однако закреплены в памяти посредством периодического опубликования сведений о них средствами массовой информации

занижение вероятности событий, информация о которых недоступна, редка, подается в непривлекательной форме и т.п., то есть не оставляет яркого образа в памяти субъекта

какая-либо альтернатива обсуждается дольше остальных и воспринимается как наиболее приемлемая в силу большей определенности исходов

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ФЕНОМЕН ИЛЛЮЗИИ КОНТРОЛЯ

ошибочное представление о вероятности события, основанное на ложной уверенности субъекта (ЛПР) в подконтрольности события

Пример:

Иллюзия контроля возникает, например, в случаях, когда субъекту предлагается совершить какое-либо действие самому. Примером может служить трюк, применяемый в игре в наперстки, когда ведущий предлагает выбрать один из наперстков (в котором, как полагает игрок, находится шарик) и положить на него руку, дабы исключить замену (изъятие шарика)

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ФЕНОМЕН ВАЛЕНТНОСТИ

заключается в завышении вероятности исхода наиболее значимого события (например, с положительным исходом) или преуменьшении вероятности исхода менее значимого события (например, события в отрицательным, нежелательным исходом)

Объяснение данного феномена заключена в том, что информация более соответствующая ожиданиям ЛПР быстрее переводится в кратковременную память и становится более доступной, а неожиданная информация не соответствующая настрою ЛПР вытесняется в долговременную память.

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ЯКОРНЫЙ ЭФФЕКТ

возникает в случае влияния на оценки вероятностей событий и (или) их значимостей каких-либо качественных или количественных «якорей», к которым привязывается мышление в результате запечатления в памяти каких-либо значений, которые актуализируются в момент произведения оценок

Пример:

Примером действия такого эффекта можно считать детскую игру, когда ведущий задает вопросы, в которых ответом фиксируется красный цвет (якорь), как – то: Что является символом красной армии? На какой площади находится мавзолей Ленина? Когда человек обрезается - что у него течет из пореза? После этого задает вопрос – На какой сигнал светофора можно переходить дорогу? И, разумеется, получает ответ: на красный...

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ИЛЛЮЗИЯ ДОСТАТОЧНОСТИ ПЕРВЫХ ОПЕРАЦИЙ

возникает, с одной стороны, вследствие ограниченности человеческой системы переработки информации и, с другой стороны, вследствие ошибочного представления о том, что некоторая доля из общего числа операций способна характеризовать явление или процесс

Пример:

Когда испытуемых попросили оценить – какой толщины будет лист бумаги, сложенный в 100 раз, называлась величина, не превышающая нескольких метров, хотя на самом деле (при толщине бумаги 0,1 мм) толщина такого пакета будет равна $1,27 \cdot 10^{23}$ км.

Очевидно, что, пытаясь оценить толщину такого пакета, испытуемые осуществляли лишь несколько первых математических операций, например, умножения на 2 и 100

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ЭФФЕКТ ОТНОШЕНИЯ К РИСКУ

наблюдается в условиях добровольного или принудительного выбора. В первом случае склонность к риску у ЛПР может возрастать, во втором – наоборот уменьшаться

Пример:

если решение принимается в соответствии с целями, установленными ЛПР, то вероятнее всего он будет более склонен принять решение, сопряженное с риском, чем, если бы директива о необходимости принять решение исходила от вышестоящего руководства

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ФЕНОМЕН ДОМИНИРОВАНИЯ ПЕРВОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ

заключается в переоценке значимости альтернативы, которая была разработана и рассматривалась первой. При этом возможна ситуация отказа от рассмотрения других альтернатив или оценка других альтернатив с позиции оценок первой.

Также данный феномен проявляется в отказе изменять оценки, как значимости альтернативы, так и вероятности события, даже в том случае, если была получена дополнительная информации.

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены индивидуальных решений

ФЕНОМЕН РЕАКТИВНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

проявляется в сильной ответной реакции человека на внешнее давление, выражающееся в ограничении свободы действий или выбора

Частным случаем данного феномена является укрепление значимости существующих альтернатив в результате реактивного сопротивления вновь предложенным, как механизма защиты от их навязывания

Данный феномен может быть использован для преднамеренного укрепления альтернатив путем предложения дополнительных, которые по замыслу неминуемо вызовут реактивное сопротивление

2 вопрос

- Психологическая теория решений
- 2.2 Феномены групповых решений

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ФЕНОМЕН СОЦИАЛЬНОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

заключается в том, что в группе легче работать и принимать решения, чем в одиночестве. Однако положительный эффект при работе в группе возможен лишь при решении относительно простых задач в знакомом контексте, в случаях же решения сложных задач ЛПР действует гораздо продуктивнее один, присутствие же группы может мешать процессу поиска решения

Уменьшение четкости связи между личным вкладом каждого в общий результат поиска решения, а также снижение чувства ответственности за конечный результат решения приводит к обратному эффекту – «социальной лени», ситуацию, когда производительность участников группы уменьшается.

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ФЕНОМЕН ГРУППОВОЙ ПОЛЯРИЗАЦИИ

Сущность данного феномена заключается в формировании противоположных позиций исключающих любые компромиссы в ходе групповой дискуссии на основе разнородных мнений и суждений

При разработке УР группой возможна поляризация суждений по различным показателям, например, по риску. В этом случае принятое группой решение может оказаться более рискованным (эффект «сдвига к риску») или менее рискованным (Эффект «сдвига к осторожности») относительно усредненных суждений группы до начала обсуждения

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ЭФФЕКТ ЧИСЛЕННОСТИ

проявляется в том, что продуктивность работы группы имеет нелинейную зависимость от численности ее участников. Так с увеличением числа участников группы продуктивность ее работы вначале возрастает, достигает критического уровня, и, затем снижается.

Данный феномен объясняется тем, что малая по числу участников группа может не обладать достаточным количеством информации для решения поставленных задач, а большие группы тяжело, а порой практически невозможно контролировать. Величина оптимальной численности участников группы непостоянна и зависит от решаемой задачи, но обычно число участников находится в интервале от 4 до 8 человек.

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ЭФФЕКТ СОСТАВА

это влияние на качество решения степени однородности-оптимальности-неоднородности группы, при этом оптимальной по составу считается не слишком однородная и не слишком разнородная группа, в которой обеспечивается одновременно и широта позиций участников и возможность их совмещения и согласования

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ФЕНОМЕН СТАТУСНОГО ДОМИНИРОВАНИЯ

заключается в непропорциональной дифференциации влияния (давления или поддержки) оказываемого на каждого члена группы в зависимости от его статуса.

В большинстве случаев группе тяжелее повлиять на суждение руководителя, нежели на суждение рядового работника или менеджера среднего звена. Руководитель редко меняет свое мнение и способен в большей степени влиять на мнение группы в целом, чем рядовые ее участники.

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ФЕНОМЕН ИДИОСИНКРАЗИЧЕСКОГО КРЕДИТА

заключается в «выдаче» группой разрешений на девиантное (отклоняющееся от общепринятых норм) поведение некоторым членам группы, пропорционально их прошлому вкладу, заслугам и статусу, занимаемому в организации.

Чем выше статус члена группы, тем большими свободами поведения (высказывания суждений, выдвижение идей) он обладает. В условиях, когда требуется оригинальное решение, выходящее за рамки сложившихся стереотипов данный феномен может играть позитивную роль и в таком контексте его можно рассматривать как инструмент разработки оригинальных управленческих решений.

Феномены поведения человека в процессе РУР

Феномены групповых решений

ФЕНОМЕН КОНФОРМИЗМА

проявляется как следование за большинством в вынесении суждений, идей, высказывании мнений. Основано на свойстве конформности, т.е. податливости человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющееся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально неразделявшейся им позицией большинства

Мнимая конформность проявляется как демонстративное подчинение мнению большинства с целью избежания порицания, санкций, заслужить одобрение со стороны группы. *Действительная конформность* – это преобразование внутренних установок в результате пересмотра своей позиции и принятия позиции большинства.

3 вопрос

- УР для решения проблем

Проблемно-целевое управление организациями

Патологии проявляются в:

- ➡ ухудшении финансовых результатов
- ➡ снижении охватываемой доли рынка
- ➡ нарастании внутриорганизационной депрессии

Большая доля патологий обусловлена:

- ➡ отсутствием реакции на изменение внешней среды
- ➡ неадекватностью реакции на изменения внешней среды
- ➡ несвоевременностью реакции на изменения внешней среды
- ➡ формальной реакцией на изменения внешней среды

Типология проблем (i)

Проблемы и цели связанные категории и те и другие присутствуют в искусственных системах. Проблемы связывают субъективные ожидания (в форме целей) с объективным состоянием в форме противоречия требующего разрешения

Проблема	– острое противоречие, требующее разрешения
Фактор	– движущая сила, причина какого либо процесса или явления (лат. faktor – делающий, производящий)

"результатирующие" – проблемы, испытывающие влияние других проблем

"узловые" – проблемы, оказывающие влияние на одни проблемы, и при этом испытывающие влияние других проблем

"корневые" – проблемы, оказывающие влияние на другие проблемы

"независимые" – проблемы, связи которых с другими проблемами не определены

Типология проблем (ii)

"назывные"

– по сути жалобы

Отдел сбыта дублирует работу отдела маркетинга

Сотрудники хотят много получать, мало работая

"причинно-следственные"

– содержащие причину и следствие проблемной ситуации

Отделы сбыта и маркетинга дублируют друг друга, т.к. не разработаны должностные инструкции

Слабая связь между трудовым вкладом и заработной платой не заинтересовывает специалистов к большей трудовой отдаче

"антитезные"

– фиксирующие противоречие

В новой структуре организации предусмотрен отдел маркетинга, но компетенция отдела сбыта не изменена

Производительность труда специалистов падает, а заработная плата растет

Анализ проблемной ситуации

Методы выявления проблем организации

Наименование класса метода	Социологические исследования
Исследование операций	Регрессионный анализ
	Кластер-анализ
	Контент-анализ
	Факторный анализ
Системный анализ	Функциональный анализ
	Морфологический анализ
	Информационный анализ
Социологические исследования	Интервью
	Экспертные оценки

Методы выявления проблем

Регрессионный анализ - раздел математической статистики, объединяющий практические методы исследования регрессионной зависимости величин по статистическим данным

Кластер-анализ - включает в себя набор различных алгоритмов классификации. Общий вопрос, задаваемый исследователями во многих областях, состоит в том, как организовать наблюдаемые данные в наглядные структуры, т.е. развернуть структуры, распределения (во времени, пространстве)

Контент-анализ – количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых закономерностей

Факторный анализ - метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность

Функциональный анализ - это разновидность анализа, предполагающая рассмотрение объекта как комплекса выполняемых им функций, а не как материально-вещественных структур

Методы выявления проблем

Морфологический анализ (автор — астрофизик Фриц Цвикки) основан на построении таблицы, в которой перечисляются все основные элементы, составляющие объект и указывается, возможно, большее число известных вариантов реализации этих элементов

Информационный анализ - выполняется с целью исследования количественных и качественных характеристик информации, используемой в системе управления. Объектами исследования являются информационные потоки и массивы данных, формируемые в процессе управления, методы и средства их передачи, обработки, хранения, представления, ввода и вывода

Интервью - наиболее гибкий метод сбора социологической информации, предполагающий проведение беседы (по определенному плану) с респондентом, основанной на непосредственном, личном контакте социолога и респондента

Экспертные оценки - определение качественных или количественных параметров без проведения эксперимента или статистической обработки характеристик специально привлеченным для этой цели специалистом

4 вопрос

Методы управления
стратегическими изменениями

Сравнение стратегического и оперативного управленческого решения

Параметр	Процесс разработки УР	
	оперативного	стратегического
Информация на входе	Проблемная ситуация, эталонные альтернативы решения	Проблемная ситуация, состояние среды и организации, эталонные стратегии
Информация на выходе	Решение как модель актуальных изменений	Решение как модель достижения долгосрочных целей (стратегия)
Функция системы	Анализ проблемной ситуации и синтез модели актуальных изменений	Анализ внешней среды и синтез модели достижения целей
Субъектный состав	Все субъекты организации	Высшие и среднее звенья менеджмента
Объектный состав	<u>Детерминанты оперативного управления:</u> видение, миссия, стратегические цели и подцели организации. <u>Внутренняя среда:</u> проблемы, ресурсы организации и ограничения	<u>Детерминанты стратегического управления:</u> внешняя среда, цели субъектов целеполагания

Понятие стратегического изменения

- Это определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественное и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования

Области стратегического изменения

- информирование и мотивацию персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративную культуру;
- организационную и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенцию и навыки

Пять типов изменений

- 1. Перестройка организации.
- 2. Радикальное преобразование.
- 3. Умеренное преобразование.
- 4. Обычные изменения.
- 5. Неизменяемое функционирование.

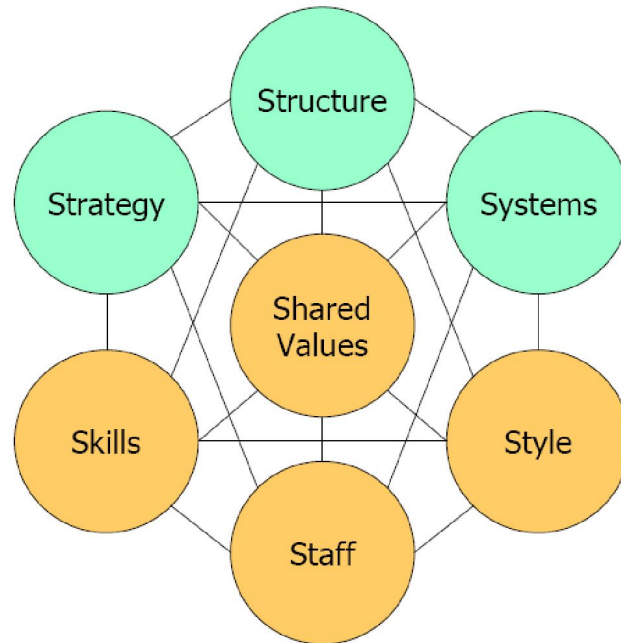
Правила проведения изменений

- 1. Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед фирмой цели
- 2. Нельзя вести наступление на нескольких фронтах
- 3. Обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке
- 4. Намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента
- 5. Нужно привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений
- 6. Следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию

Две полярные **концепции** организационного развития

- **Теория «Е»** исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывающее постоянное давление акционеров компании. Применяются жесткие методы, акцент на перемены сверху вниз и создание структуры и систем
- **Теория «О»** рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. Ориентация на обучение и развитие сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Модель 7S McKinsey (Т. Питерс и Р. Уотерман): эффективные компании сосредотачивают усилия не на «жестких» S (стратегия, структура, системы), а на «мягких» (система ценностей, стиль лидерства, состав персонала, компетенции сотрудников)



Трехступенчатая модель (американский социолог К. Левин)

1. **«Размораживание»** предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям.
2. **«Движение к новому»** уровню уже предполагает необходимые изменения. На изменение внутренних систем (таких как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.
3. **«Застывание»** («замораживание», «блокирование») необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения.

Сопротивление изменениям

Причины сопротивления	Полученный результат	Ожидаемая реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа



Инструменты внутренних коммуникаций и преодоление сопротивления изменениям

ИЗМЕНЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ

