

# 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

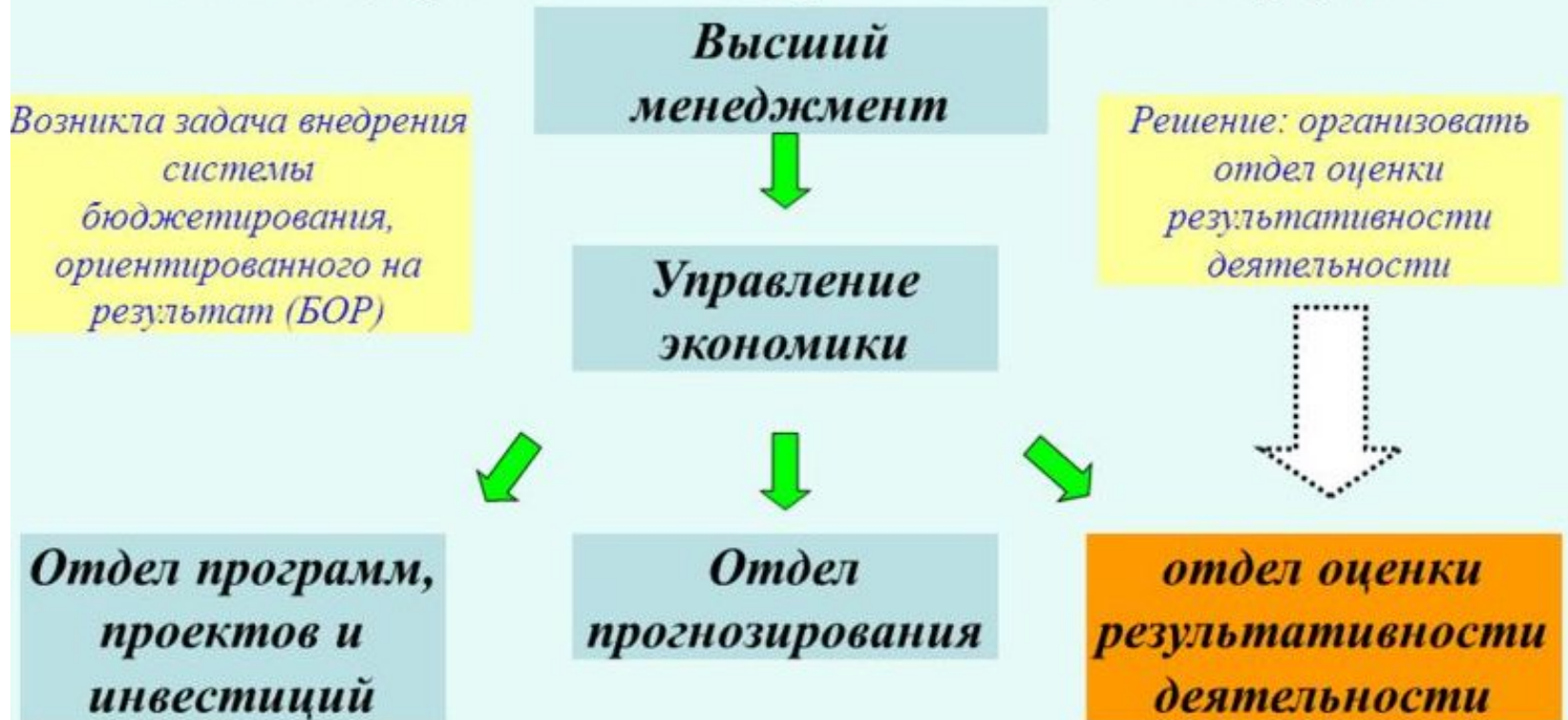
*Решения, игнорирующие организационную иерархию*





# 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, умножение 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 соответствие 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 в 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.



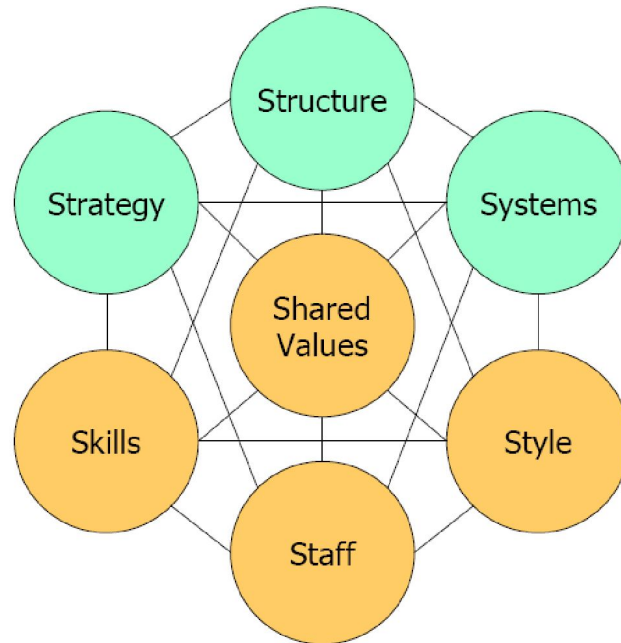
# Правила проведения изменений

- 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

