

«Психология менеджмента»

Профессор факультета психологии
МГУ им. М. В. Ломоносова
Т.Ю. Базаров

Лекция 5

«Принятие управленческих решений»



Принятие решений в организационных культурах

ОК	Сценарии принятия решения	Участие в процессе принятия решения
Органическая ОК	Доверие к лидеру Голосование	Определяется близостью к лидеру и возможностью влияния на него
Бюрократическая ОК	Беспрекословное подчинение лидеру	Определяется местом в групповой иерархии
Предпринимательская ОК	Ориентация на конечный результат	Определяется индивидуальной инициативой
Партиципативная ОК	Всестороннее обсуждение, ориентация на качественное решение задач	Определяется уровнем компетенции в конкретной области

Этапы решения творческой задачи



Принципы решения проблем

1. Принцип объединения
2. Принцип дробления
3. Принцип «сделать заранее»
4. Принцип динамичности
5. Принцип посредника
6. Принцип «наоборот»
7. Принцип «обратить вред в пользу»
8. Принцип копирования
9. Принцип согласования/рассогласования

1. **Принцип объединения** – собрать в одну структуру противоречащие друг другу элементы ситуации
2. **Принцип дробления** – разведение элементов в пространстве
3. **Принцип "сделать заранее"** – например, разделить противоречащие друг другу элементы во времени
4. **Принцип динамичности** – изменение начальной ситуации взаимодействия факторов
5. **Принцип посредника** – поставить промежуточное звено между противоречащими друг другу элементами ситуации
6. **Принцип «наоборот»** – если нельзя найти компромисс между актуальными состояниями элементов ситуации, то надо сделать противоположное.
7. **Принцип "обратить вред в пользу"** – подумать о преимуществах, которые могут быть извлечены из противоречия
8. **Принцип копирования** – если с элементами системы нельзя одновременно проделать нужные действия, то необходимо откопировать один из элементов и совершать действия последовательно
9. **Принцип согласования и рассогласования** – найти другой способ использования существующего противоречия (найти другую рациональность).

Дополнительно

Управленческие решения как особый вид решений



Особенности управленческого решения:

Важнейшие требования к управленческому решению:

- реализуемость;
- эффективность, иногда - оптимальность.

Основные признаки управленческого решения:

- наличие альтернатив;
- существование цели (иногда формализованной в виде критерия);
- волевой акт.



Уровни принятия управленческого решения

Принятие решений – механизм менеджмента, обеспечивающий выбор способа достижения его целей.

В зависимости от уровня целей выделяют:

- **Стратегические решения**

(связаны с изменениями внешней среды, влияющими на всю систему организации в целом)

- **Тактические решения**

(направлены на снятие противоречий между среднесрочными целями организации и ее текущим состоянием)

- **Оперативные решения**

(направлены на разрешение текущих повседневных проблем организации)

Функции менеджмента

Планирование
Выбор целей и
определение
путей их достижения

Организация
Распределение
ответственности за
выполнение рабочих
заданий

Коммуникация

Принятие
решений

Лидерство (мотивация)
Использование влияния
для мотивации
работников

Контроль
Наблюдение за
предпринимаемыми
действиями
и внесение корректив

Этапы принятия решения

Что такое
проблема?

Креативные
техники
решения
проблем

Методы и феномены
индивидуального /
группового
принятия решения

I этап.

Анализ ситуации,
проблематизация

II этап.

Генерирование вариантов
решения

III этап.

Сравнение вариантов и
выбор решения

IV этап.

Оценка решения,
прогнозирование и
реализация



«Свидетельством первоклассного интеллекта является способность держать в уме две противоположные точки зрения, и при этом сохранять способность действовать»

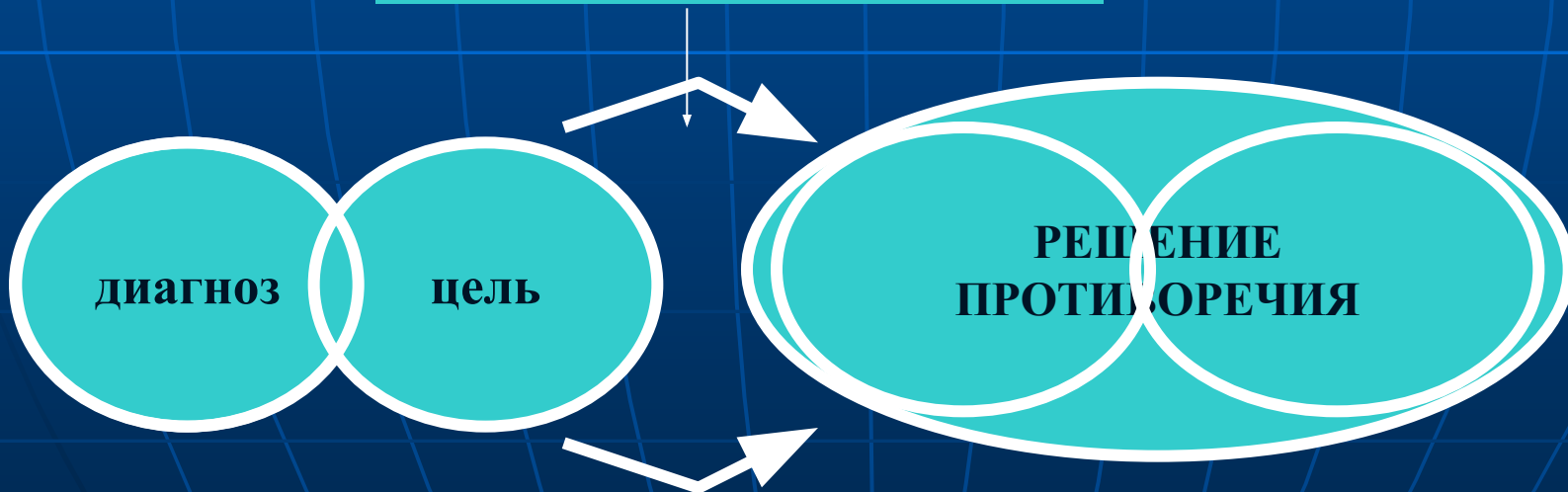
Ф. Скотт Фицджеральд

Этап 1 - проблематизация

«Проблема – это...», или типы определений проблемы

- Диагноз
- Цель
- Противоречие, несоответствие

Построение гипотез



Этап 2: генерирование вариантов решения



Этап 3. Принятие решений



**Решение
проблемы**



**Принятие
управленческих
решений**

**Принятие
управленческих решений
в
ситуации неопределенности**

Понятие неопределенности

Неопределенность – не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация о каком-либо объекте или процессе.

Определенность

Известны исходы альтернатив и их вероятности

Задача сводится к выбору оптимальной альтернативы

Риск не свойственен

Неопределенность

- Каждой альтернативе соответствует множество возможных значений исходов и их вероятностей,
- Наличие вероятного риска, обусловленного возможностью получения неблагоприятных исходов

Неопределенность и Риск

неопределенность

причинно-
следственные
отношения

риск

Подготовка решения

- Информационная подготовка
- Разработка альтернатив
- Оценка альтернатив
- Принятие одного УР
- Утверждение одного УР

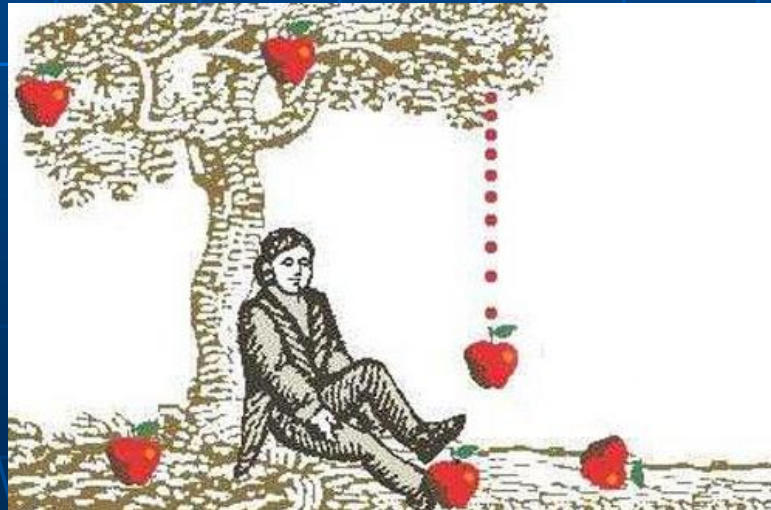
УР

Реализация

- Организация выполнения
- Мотивация выполнения
- Контроль выполнения
- Координация выполнения

???

! Ситуация неопределенности
требует
творческого решения !

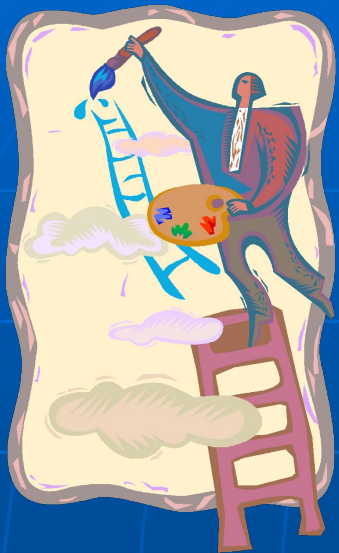


Креативность

Креативность – латинский термин, который переводится как «творчество» или «сотворение из ничего».

Этот термин появился в 60-х годах XX века в англо-американской психологии для обозначения способности, отражающей свойство индивида создавать новые понятия и формировать новые навыки.

- **На Западе** креативностью обозначают технологический элемент творчества.
- **В современной отечественной психологии** креативность рассматривается шире, как "способность порождать множество разнообразных оригинальных идей в нерегламентированных условиях деятельности", а также как



**Чем различаются
творчество и
креативность?**

Креативность и творчество?

Творческий процесс	Креативный процесс
Основывается на вдохновении	Содержит прагматический элемент
Процесс	Результат
Не привязан ко времени	Имеет ограничения по срокам
Не поддается контролю и прогнозу	Технологичен

Пространство креативности

Формирование
творческой
атмосферы



Развитие
творческого
потенциала
личности

Креативные
техники



Дивергентность мышления

Креативность может характеризоваться определенными **интеллектуальными способностями**.

К их числу Дж. Гилфорд отнес: беглость мысли, гибкость мысли, оригинальность, любознательность, способность к разработке гипотезы, иррелевантность (логическая независимость реакции от стимула), фантастичность. Гилфорд рассматривал эти способности как составляющие "дивергентного мышления", которое проявляется в том случае, когда не существует заранее установившегося, предписанного пути решения проблемы (в отличие от "конвергентного" мышления, опирающегося на уже известное решение проблемы).

Компетентности для принятия решений в ситуации неопределенности

Мыслительные:

- Гибкость и креативность мышления,
- Стратегичность и проблемная ориентация

Организационно-коммуникативные:

- Экспертное лидерство

Личностные:

- Решительность,
- Интуиция

Методы повышения креативности и генерации новых идей

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

- Ассоциативные
- Геометрические
- Динамические
- Параметрические

ГРУППОВЫЕ

Методы
психологической
активации

Методы
систематизиро
ванного поиска

Методы психологической активации

- Мозговой штурм
- Обратная мозговая атака
- Теневая мозговая атака
- Корабельный совет
- Лист свойств
- Brain-writing
- Лист Осборна
- Перспектива роли

- Метод фокальных объектов
- Метод гирлянд ассоциаций и метафор
- Аналогии. Синектика
- Оператор РВС
- Конференция идей
- Mind Mapping
- Метод маленьких человечков

Методы систематизированного поиска

- Лист Осборна (Списки контрольных вопросов)
- Морфологический анализ (матрица)
- Диаграмма Исикавы
- Метод шести шляп
- Диверсионный анализ
- Функциональный анализ
- Мета-план (mapping)
- Функциональный метод проектирования Мэтчетта
- Метод фокальных объектов*
- Метод гирлянд ассоциаций и метафор*
- Метод многократного последовательного классифицирования

* - некоторые методы относятся как к методам психологической активации, так и к методам систематизированного поиска