

«Психология менеджмента»

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

Лекция 5

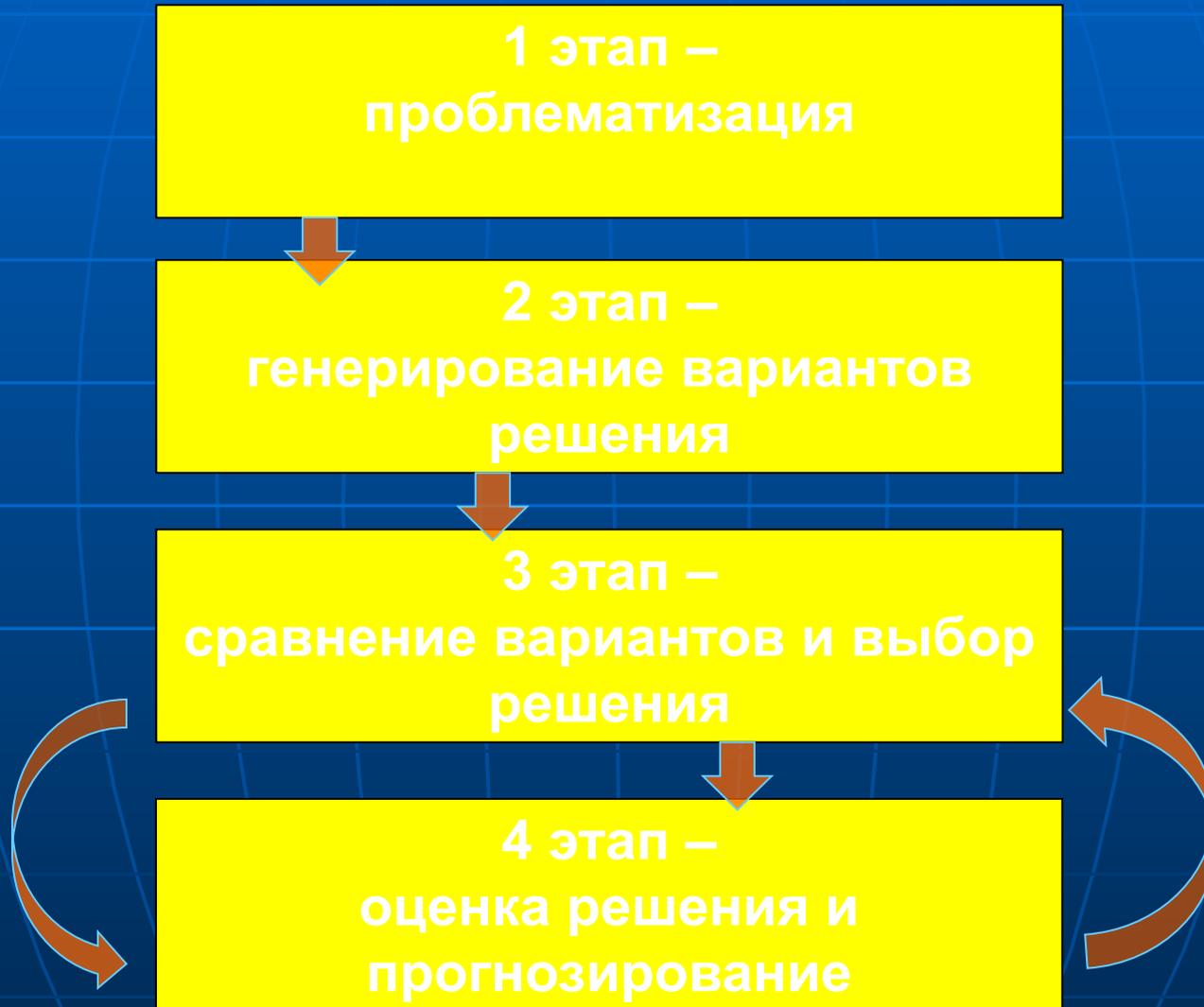
«Принятие управленческих решений»



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»

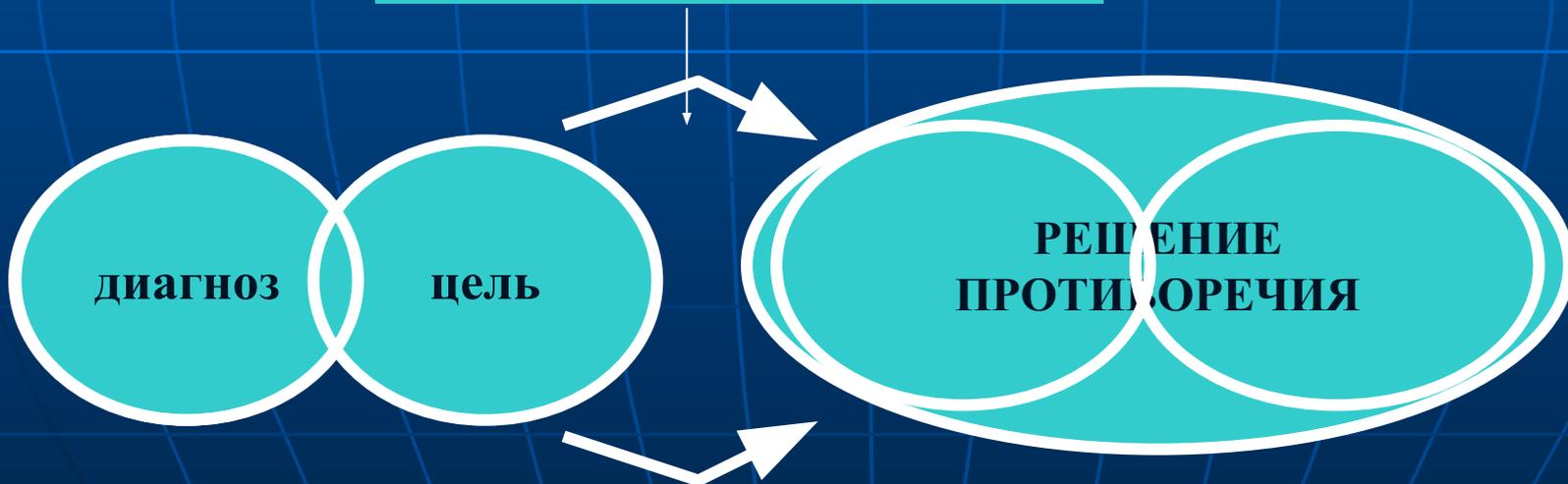
Ф. Скотт Фицджеральд

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

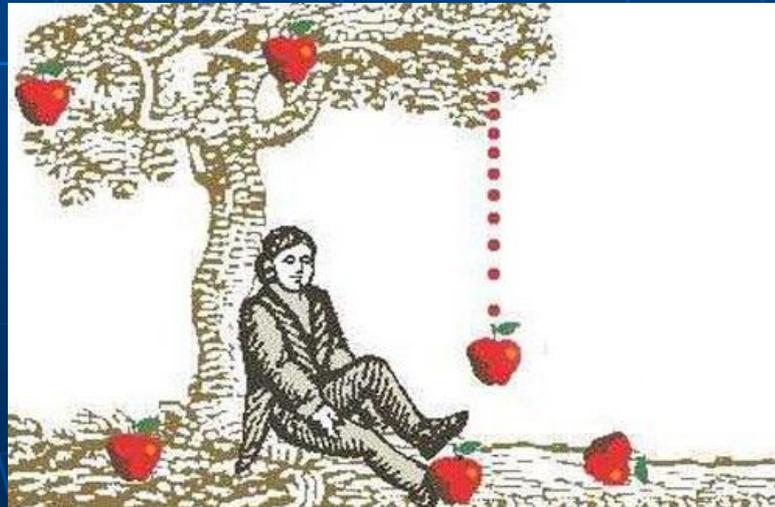
УР

Реализация

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

???

! Ситуация неопределенности
требует
творческого решения !

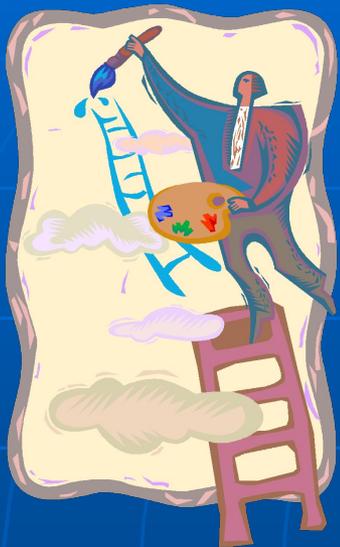


Креативность

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