



Принятие управленческих решений

Филинов Николай Борисович,
профессор департамента
Стратегического и международного менеджмента
Высшей школы бизнеса
НИУ ВШЭ

Просьба загрузить на свои смартфоны/планшеты

- Бесплатное приложение Poll Everywhere
- Их два. Нужно то, которое для ответов на вопросы, а не для создания опросов
- Есть в



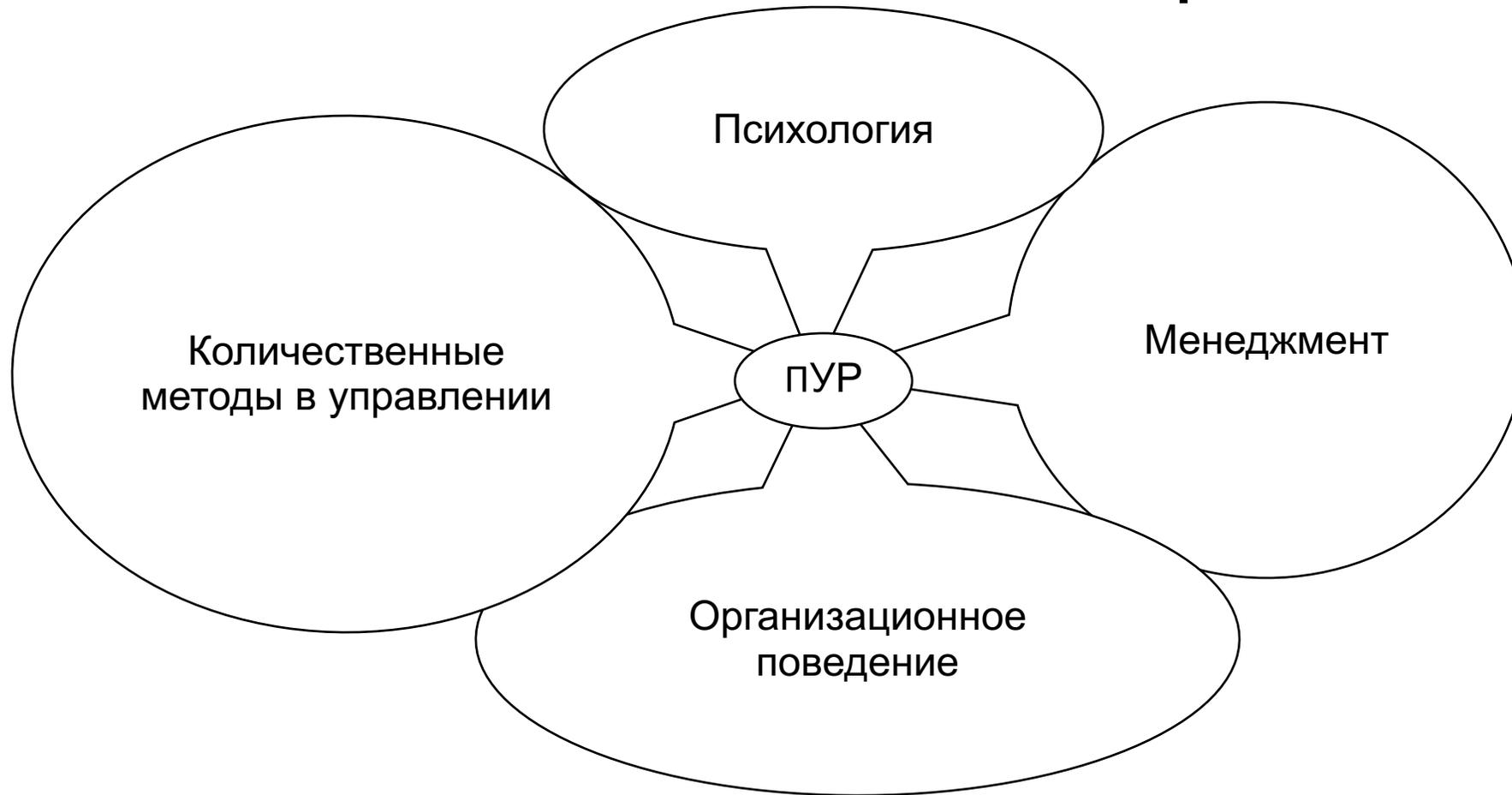
После загрузки

- Join presentation

PollEv.com/nikolayfilin900

- Вводить свое имя – не обязательно

Место дисциплины в системе подготовки менеджеров



Чего нам не хватает в VUCA мире?

- VUCA – это аббревиатура, впервые используемая в 1987 году, основанная на теориях лидерства Уоррена Бенниса и Берта Нануса, для описания или отражения изменчивости, неопределенности, сложности и двусмысленности общих условий и ситуаций
- Volatility - изменчивость
- Uncertainty – неопределенность
- Complexity – сложность
- Ambiguity - неоднозначность

Чего нам не хватает в VUCA мире?

- Информации
- Мощностей по ее переработке
- Знаний
- Креативности
- Понимания того, что человек - одновременно и самое сильное звено в цепи принятия решения, и самое слабое

Задачи курса

- Развить диагностические навыки
- Расширить инструментальный набор методов анализа и выбора вариантов решений

Задачи курса

- Дать представление о своей роли, а также роли своих подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей в процессе принятия решений, возможностях и ограничениях своего стиля и сложившегося в организации подхода к принятию решений

Две парадигмы науки о решениях

«Стены» между ними нет!

Принятие решений

- Выбор между вариантами действий
- В группе/индивидуально
- Основано на сравнении вариантов между собой и с заранее сформулированными требованиями
- Пример: схемы голосования

Решение проблем

- Придумывание хотя бы одного способа действий
- В группе/индивидуально
- Основано на анализе разрыва между текущим и целевым состоянием
- Пример: мозговой штурм

ДВА ВЗГЛЯДА НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



- **МИКРО-УРОВЕНЬ: ЧТО
ПРОИСХОДИТ У НАС В ГОЛОВЕ
ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМЫ?**

ДВА ВЗГЛЯДА НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



- МАКРО-УРОВЕНЬ: КАК И С КЕМ
МЫ РАБОТАЕМ НАД
ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЯ?

МИКРО-УРОВЕНЬ: ДВЕ СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ

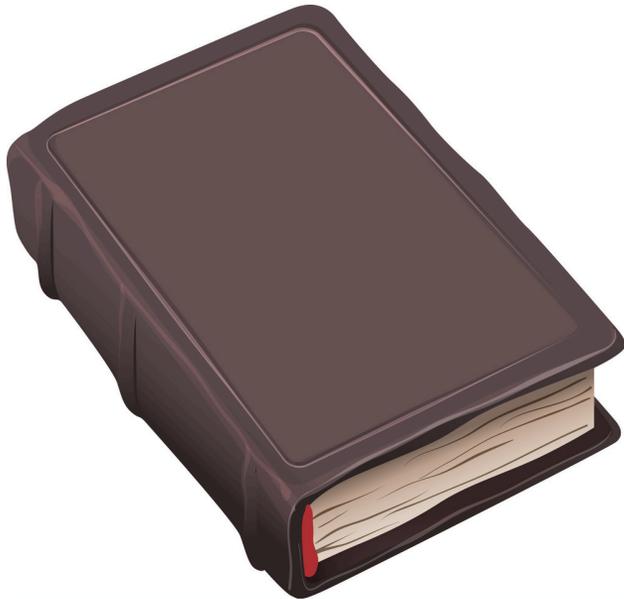
- Посмотрите на фотографию на следующем слайде



МИКРО-УРОВЕНЬ: ДВЕ СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ

- В каком настроении человек на фотографии? Что он, скорее всего, сделает в ближайшее мгновение?

Одна проблема из машинного перевода



Посмотрите на два утверждения

Утверждение 1

- Этот словарь не помещается в портфель, потому, что он очень маленький.
- Вопрос: что маленькое?

Утверждение 2

- Этот словарь не помещается в портфель, потому, что он очень большой.
- Вопрос: что большое?

Задача про Джека, Анну и Джорджа



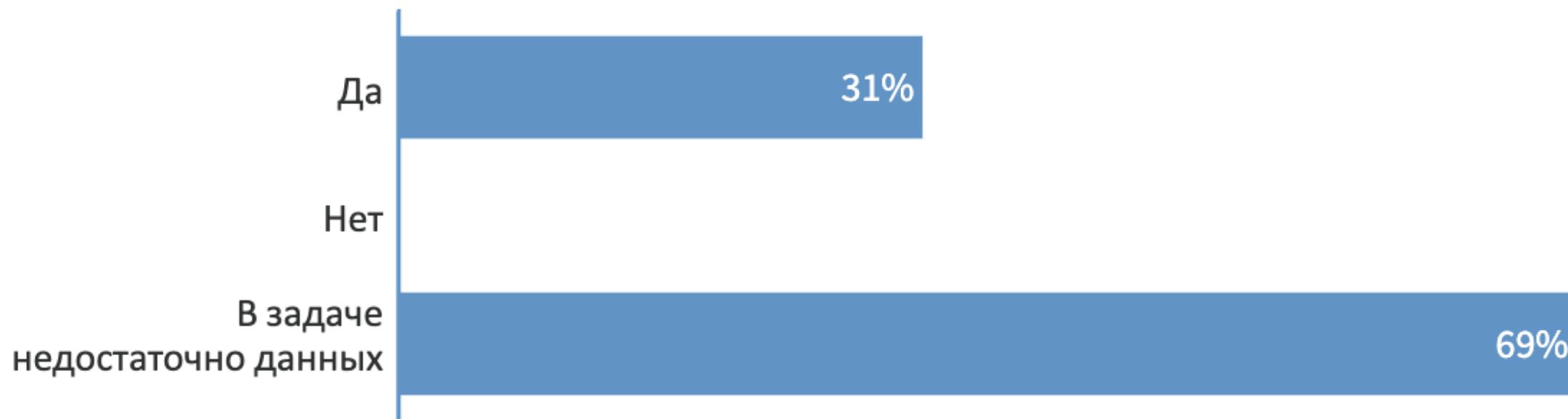
Задача про Джека, Анну и Джорджа

- Джек женат. Джордж холостяк. Джек смотрит на Анну. Анна смотрит на Джорджа. Верно ли, что кто-то, состоящий в браке, смотрит на того, кто в браке не состоит?
 - Да
 - Нет
 - В задаче недостаточно данных

Результаты голосования на занятии

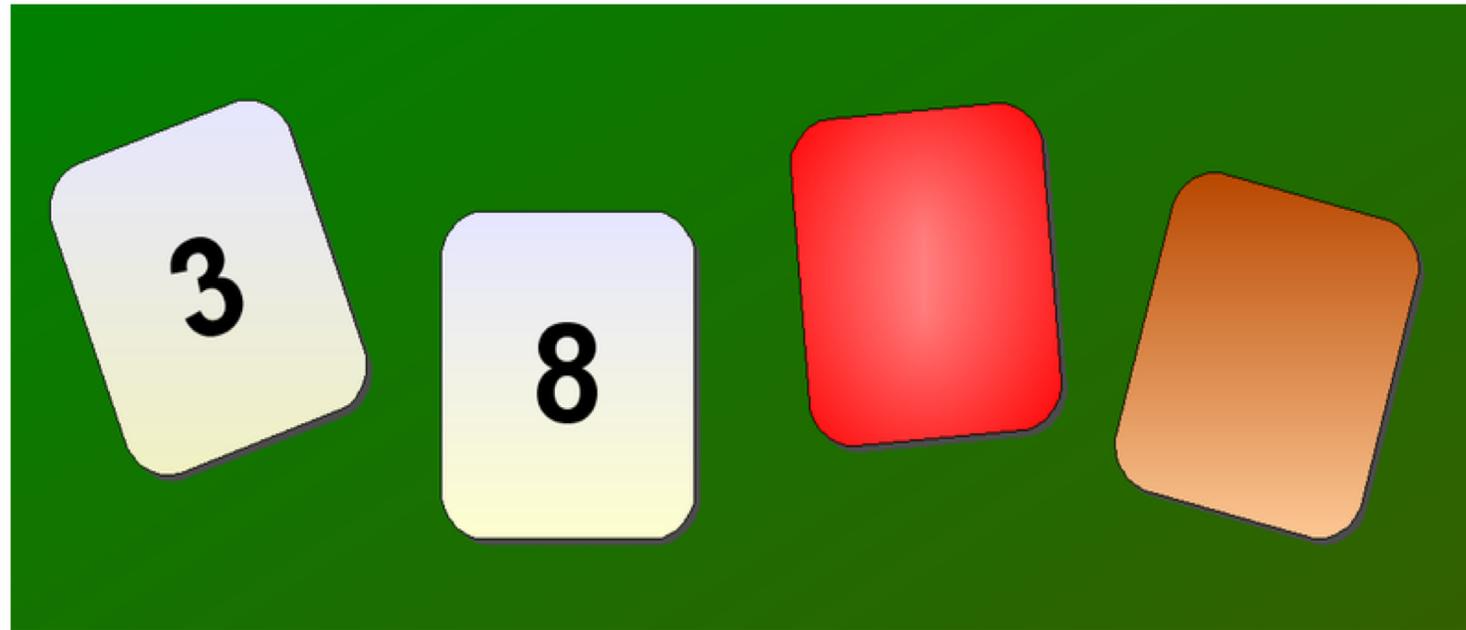
🌐 When poll is active, respond at PollEv.com/nikolayfilin900

Задача про Джека, Анну и Джорджа



МИКРО-УРОВЕНЬ: ДВЕ СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ

- На следующей картинке – набор из четырех карточек. На одной стороне каждой карточки – число, другая окрашена либо в красный, либо в коричневый цвет. Предположим, что Вам необходимо проверить гипотезу о том, что, если на карточке – четное число, то обратная сторона этой карты – обязательно красная. Какие карточки на картинке нужно перевернуть, чтобы проверить гипотезу? Речь о переворачивании минимального числа карточек.



Результаты голосования на занятии

🌐 When poll is active, respond at PollEv.com/nikolayfilin900

Какие карты следует перевернуть, чтобы проверить гипотезу о том, что, если на карте четное число, то ее обратная сторона обязательно красная?



История Линды



- Это Линда. Ей 31 год, откровенная и очень умная. В университете изучала философию. Будучи студенткой, она уделяла много внимания вопросам дискриминации и социальной справедливости, участвовала в демонстрациях.

Ранжируйте утверждения о Линде по степени их вероятности их справедливости

1. Линда – учительница начальной школы
2. Линда – работник книжного магазина и занимается йогой
3. Линда – активистка феминистского движения
4. Линда – социальный работник для психиатрических больных
5. Линда – член Лиги женщин-избирательниц
6. Линда – кассир в банке
7. Линда – кассир в банке и активистка феминистского движения

Результаты голосования на занятии

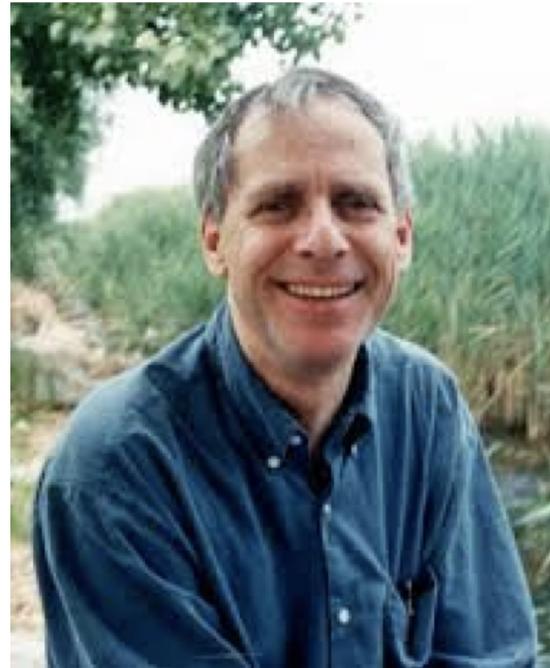
🌐 When poll is active, respond at PollEv.com/nikolayfilin900

Задача про Линду



Задача о Линде

- Это знаменитый тест, придуманный в 1982 году Д.Канеманом и А.Тверски



Ранжируйте утверждения о Линде по степени их вероятности их справедливости

1. Линда – учительница начальной школы
2. Линда – работник книжного магазина и занимается йогой
3. Линда – активистка феминистского движения
4. Линда – социальный работник для психиатрических больных
5. Линда – член Лиги женщин-избирательниц
6. Линда – кассир в банке
7. Линда – кассир в банке и активистка феминистского движения

Задача о Линде

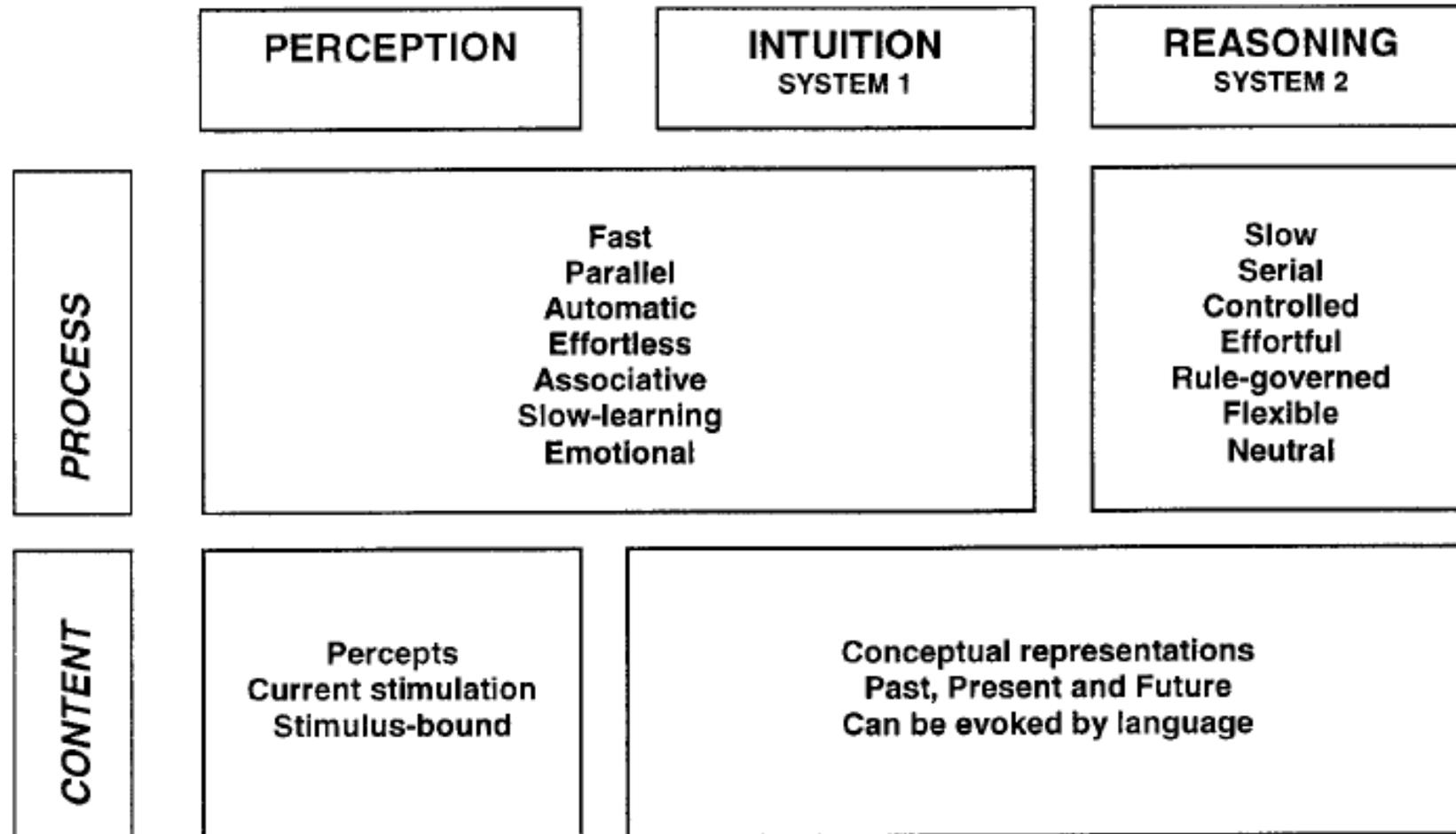
- Ошибка конъюнкции



МИКРО-УРОВЕНЬ: ДВЕ СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ

Система 1	Система 2
Действует автоматически	Контролируется сознанием
Быстрая	Медленная
Действует на основе ассоциаций	Действует на основе правил
Порождает впечатления, чувства и склонности	Принимает их и делает убеждениями, позициями, намерениями
Не требует внимания и усилий	Требует внимания и усилий
Постоянно оценивает степень легкости/сложности решаемой задачи	Может вмешиваться в работу системы 1 и направлять ее

МИКРО-УРОВЕНЬ: ДВЕ СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ



№ 1 В РЕЙТИНГЕ AMAZON.COM

ДУМАЙ
МЕДЛЕННО...
РЕШАЙ
БЫСТРО



ДАНИЭЛЬ
КАНЕМАН

ЛАУРЕАТ НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ

СИСТЕМА 1

- Отделяет неожиданное/необычное от обычного
- Предполагает причины и намерения или придумывает их
- Предрасположена верить и искать подтверждения
- Подвержена иллюзиям
- Мерой успеха для Системы 1 является когерентность (согласованность) созданной истории (системы связей). Количество и качество данных не имеют для нее значения

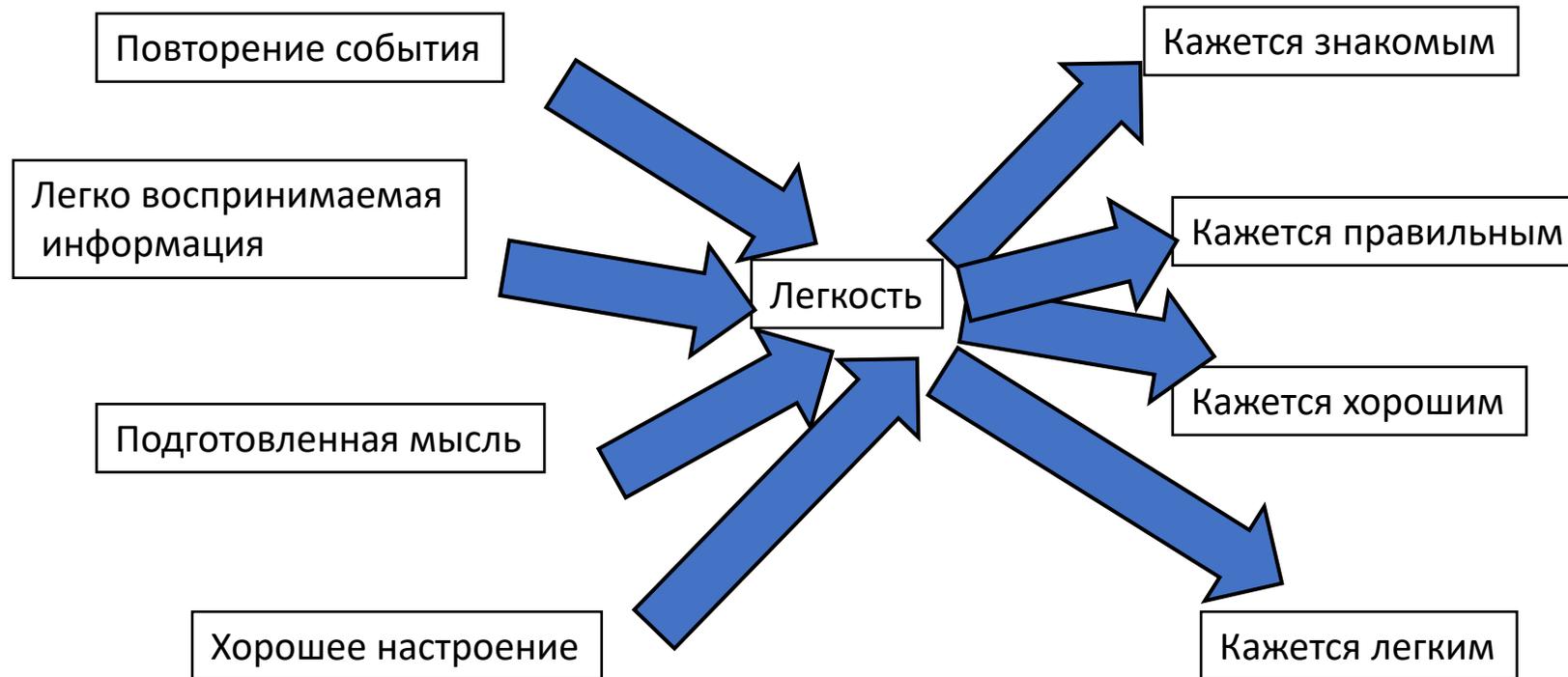
Взаимодействие между Системой 1 и Системой 2

- Поскольку Система 2 требует усилий, люди во многих случаях избегают ее запуска. Люди - «когнитивные скряги»
- Мыслительный процесс может заглушаться эмоциональной оценкой ситуации
- Для запуска Системы 2 может потребоваться подавление реакции Системы 1

МИКРО-УРОВЕНЬ: ДВЕ СИСТЕМЫ МЫШЛЕНИЯ

- Если Система 1 решает, что задача легкая, она решает ее сама. Если задача ощущается как сложная, подключается Система 2.
- Что определяет ощущение легкости?

ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ КОГНИТИВНОЙ ЛЕГКОСТИ



СЛЕДСТВИЯ КОГНИТИВНОЙ ЛЕГКОСТИ И НАПРЯЖЕНИЯ

- В состоянии когнитивной легкости вы доверяете своим чувствам и оцениваете ситуацию как комфортную и знакомую. Вы хорошо используете интуицию
- Кроме того, вы, скорее всего, рассуждаете небрежно и поверхностно
- Ощущая напряжение, вы будете бдительны и склонны к подозрениям. Будете делать меньше случайных ошибок.
- Но будете хуже использовать интуицию и творческие способности

Модели процесса принятия решения

Модель как отображение



Модель как разновидность



Модели процесса принятия решения

- *Дескриптивные – «Как проходит ПРУР на практике?»*
- *Нормативные – «Как должен проходить ПРУР?»*

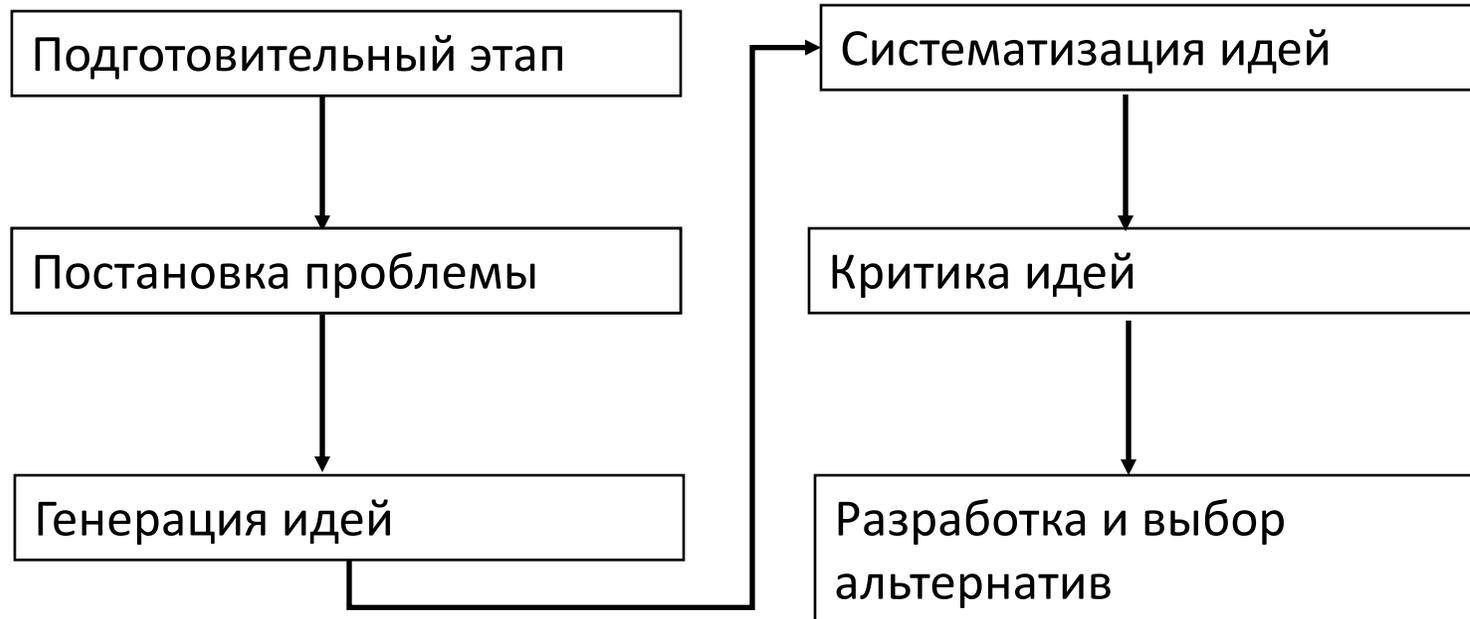
Нормативные модели ПРУР

- Организация. Как распределить роли (функции) в ПРУР?
- Планирование. Что и в какой последовательности следует делать?
- Планирование. Как распределить ресурсы – времени, информации, средств и полномочия между отдельными этапами и участниками ПРУР?

Дескриптивные модели ПРУР

- Прогнозирование. Как будет протекать ПРУР? Чего следует ожидать в ходе ПРУР?
- Оценка. Какие характеристики имеет данный ПРУР и каковы их значения?
- Идентификация. Имеет ли здесь место ПРУР? В каком варианте?

Модели ПР – «мозговой штурм»

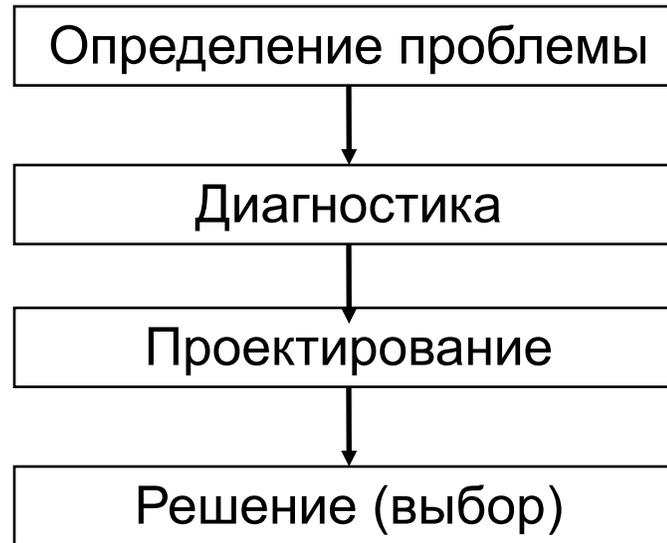


Модели ППР– Г. Минцберг

- Дескриптивный подход
- Три параллельно существующих схемы выработки решений
- <https://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3ISSG0>



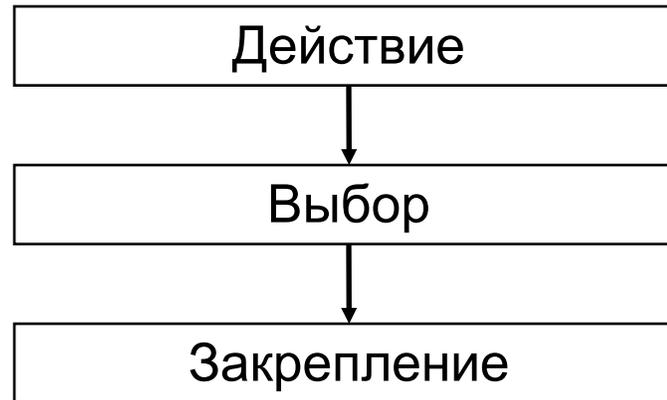
Модель Г. Минцберга: «сначала думаю»



Модель Г. Минцберга: «сначала вижу»



Модель Г. Минцберга: «сначала делаю»



Сравнение трех моделей

Модель Признак	Сначала думаю	Сначала вижу	Сначала делаю
Область возникновения	Наука	Искусство	Ремесло
Что определяет успех процесса	Планирование	Видение	Предприимчивость
Ведущая форма представления информации	Словесная	Визуальная	«Мышечная» (информация обратной связи)
На что опирается принимающий решение	Факты	Идеи	Опыт
Принципиальный подход к выработке решения	Дедукция (от общего – к частному)	Индукция (от частного – к общему)	Итерация (поиск путем повторения попыток)
Что может привести к неудаче в поиске решения	Возможен стопор	Можно потеряться в отсутствие ясного видения	Можно утонуть в бесконечном повторении

Развитие модели «Сначала думаю»

Целеполагание	
Вовлечение сотрудников	факультативно
Степень конкретности	высокая
Ресурсы для ПР	
Информация	данные для ПР, инструкция
Средства обработки	
Обучение	инструкция, средства обработки
Стимулирование	
Форма	денежное
Поощрение за	достижение KPI
Наказание за	отклонение от инструкции
График работы	фиксированный
Офисное пространство	стандартное

Развитие модели «Сначала вижу»

Целеполагание	
Вовлечение сотрудников	обязательно
Степень конкретности	умеренная
Ресурсы для ПР	
Информация	широкий доступ, разнообразие
Средства обработки	
Обучение	креативные тренинги
Стимулирование	
Форма	моральное
Поощрение за	творческие достижения
Наказание за	отклонение от сроков
График работы	свободный
Офисное пространство	для индивидуальной и коллективной работы

Развитие модели «Сначала делаю»

Целеполагание	
Вовлечение сотрудников	обязательно
Степень конкретности	умеренная
Ресурсы для ПР	
Информация	информация
Лимиты/ограничения	
Обучение	на собственном и чужом опыте
Стимулирование	
Форма	материальное
Существенное поощрение за	достижение результата
Умеренное наказание за	отклонение от инструкций