

**Тема 6.
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ
ХАРАКТЕРИСТИКА
ПРОЦЕССОВ
ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ**

доцент. к.т.н.

**Выполнила: Высотина М.,
гр. СУмоз-162**

Преподаватель: Скукин В.А., доцент. к.т.н.



Вопросы:

1. Описательные модели принятия решений.
2. Феномены индивидуальных решений.
3. Феномены коллективных решений.
4. Стили принятия решений.



Современная теория принятия решений

Нормативная теория

(специальные методы принятия решений)

Психологическая теория

(описывает реальное поведение людей в ситуациях выбора и раскрывает психологические механизмы принятия решений - *описательные модели*)





Концепция ограниченной рациональности – целенаправленные действия хозяйствующего субъекта, проводимые им в условиях, когда принятие наиболее эффективных решений затруднено в связи с отсутствием возможности располагать требуемым временем, информацией, а также недостаточностью ресурсного обеспечения.

1956 г., Герберт Саймон



Три основных правила для принятия решения:

1. Упрощение реальной ситуации
2. Упрощение проблемы выбора
3. Выбор первой альтернативы



Теория проспектов – теория, описывающая поведение людей, принимающих решения в условиях риска (проспект – некоторая ситуация выбора с вероятностными исходами).

1979 г., Д. Канеман, А. Тверски

Основные положения:

Во-первых, люди придают большее значение потерям, чем приобретениям, даже если их величина одинакова

Во-вторых, отношение людей к риску сильно зависит от формулировки задачи выбора



В-третьих, люди склонны завышать маленькие и занижать средние и большие вероятности достижения значимых для себя результатов



Теория раскаяния – экономическая теория выбора, отражающая стремление избежать сожалений.

1982 г., Г. Лумс и Р. Сагден



Два фундаментальных
заключения:

Во-первых, многие люди после принятия решения испытывают чувство раскаяния или сожаления.

Во-вторых, люди не только испытывают эти чувства, но и пытаются предугадать их еще до принятия решения.





Стратегии многокритериального выбора

***Стратегии
компенсации***

***Стратегии
исключения***





Стратегии компенсации – люди стремятся сопоставить достоинства и недостатки каждой альтернативы, чтобы сравнить их между собой и выбрать наилучшую.

- **Аддитивная стратегия**
- **Стратегия аддитивных разностей**
- **Стратегия идеальной точки**





Стратегии исключения – люди отказываются от сравнения достоинств и недостатков всех альтернатив и применяют простые эвристические правила, чтобы исключить из рассмотрения как можно больше вариантов, «не заслуживающих внимания», и оставить небольшое число альтернатив, из которых можно сделать разумный выбор.

- Стратегии исключения
- Стратегия доминирования
- Конъюнктивная стратегия
- Дизъюнктивная стратегия
 - Лексикографическая стратегия
- Стратегия удаления по аспектам





Стиль принятия решений – это способ организации процесса принятия решения и совокупность управленческих практик, принципов и приёмов, используемых при этом

Выбор стиля зависит от:

- внешних обстоятельств (в т.ч. от корпоративной культуры и конкретной ситуации);
- индивидуальных качеств лица, принимающего решение.





Эвристика репрезентативности – эффект, суть которого в том, что люди обычно завышают оценки исходов или вероятностей случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям

Проявления:

- люди более высоко оценивают вероятности частных событий по сравнению с общими;
- малый ряд событий из большого ряда обладает теми же характеристиками, что и весь большой ряд;
- при оценке вероятностей случайных событий люди игнорируют объективную информацию о частоте этих событий;
- ошибки в прогнозировании исходов событий происходят из-за «аномального» исхода одного из событий.



Эвристика доступности – эффект, суть которого в том, что человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события или подобные им приходят на ум, представляются или всплывают в памяти

«Сбои» :

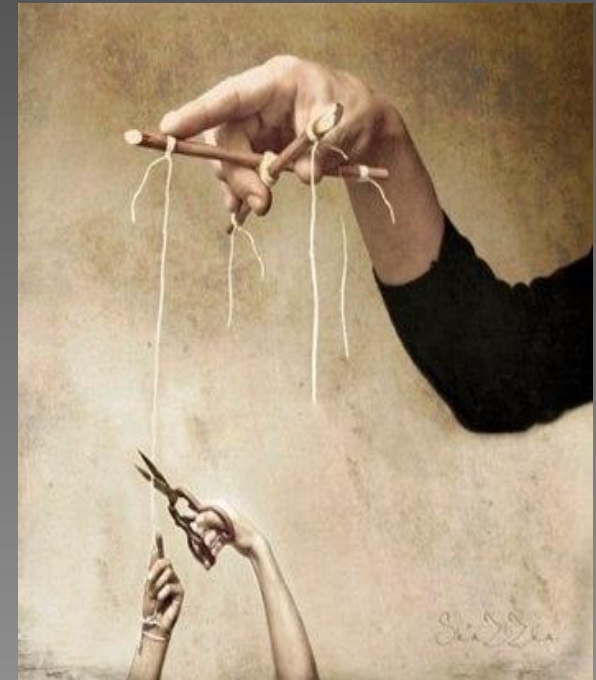
- случайные события оцениваются людьми как более вероятные и правдоподобные, если они быстрее и легче вспоминаются;
- ошибки возникают, когда пример одного события придумать сложнее, чем другого;
- ошибки возникают, когда какие-либо примеры или ситуации легче воспринимаются визуально, чем другие;
- события оцениваются как более вероятные, если их легче представить или вообразить;
- оценки и суждения людей влияют яркость и живость информации о событиях.



Иллюзия контроля – это феномен, связанный с тем, что субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями он может повлиять на исход данного события

Основания:

- если исход события желателен для нас, то мы считаем его тем более вероятным, чем больше верим в его контролируемость;
- если мы верим в контролируемость события, но его исход имеет для нас негативное значение, то вероятность этого события субъективно занижается.





Феномен валентности – субъективная оценка вероятности случайного события зависит от его «валентности», т.е. положительной или отрицательной оценки человеком исхода этого события (люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают вероятности событий с отрицательными исходами)

Якорный эффект – эффект, сущность которого заключается в том, что в процессе оценивания люди произвольно «привязываются» к некоторым исходным оценкам, которые были даны кем-то ранее или вообще получены случайным образом



Эффект восприятия риска – это явление, которое наблюдается в условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, т.е. возможностью неблагоприятного исхода

Эффект реактивного сопротивления – это социально-психологическое явление, которое состоит в том, что любое внешнее давление, которое выражается в ограничении свободы действий или выбора, порождает сильную ответную реакцию со стороны человека



Эффект чрезмерной уверенности – это явление относится к оценке правильности человеком уже принятого решения, причем чаще всего оценка является неверной, т.е. люди переоценивают правильность своих решений





Эффект поляризации – явление, состоящее в том, что принятое группой решение оказывается более или менее рискованным в зависимости от того, какое в среднем отношение к риску было у группы до обсуждения проблемы

2 вида эффектов от степени принятия решений:

- эффект «сдвига к осторожности»;
- эффект «сдвига к риску».





Феномен «GROUP-THINK» – явление, сущность которого заключается в том, что изолированные от внешнего влияния и сплоченные группы часто принимают явно ущербные, а иногда абсурдные и катастрофические решения

Основные признаки:

1. Иллюзия неуязвимости и защищенности.
2. Общее презрение группы к рациональным или недоверчивым суждениям.
3. Безусловная вера в коллективную мораль и принципы поведения.
4. Стереотипное восприятие других людей или групп.
5. Открытое давление на членов группы.
6. Устойчивая иллюзия единодушия и согласия относительно решений.
7. Жесткая самоцензура всех членов группы.
8. Предвзятое отношение к любой информации.



Меры по избеганию феномена «GROUP-THINK»

1. Поощрение разногласий и критики.
2. Препятствование «давлению авторитетом».
3. Разделение большой групп на несколько мелких.
4. Предварительное информирование о проблеме.
5. Приглашение независимых экспертов.



Эффект «Социальной фасилитации» – явление, сущность которого заключается в том, что присутствие или участие в решении задачи других людей оказывает «облегчающее» воздействие на выполнение индивидуальных действий и принятие индивидуальных решений (группа облегчает правильное решение простых и затрудняет правильное решение сложных задач)





Феномен ложного согласия – явление, сущность которого состоит в том, что в ходе дискуссии некоторые члены группы могут занимать своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством

Занимая такую позицию, субъект не включается конструктивно в групповую дискуссию, а лишь активно подчеркивает свое согласие с другими участниками, имеющими, как правило, более высокий статус.



Феномен «виртуального решателя» – явление, заключающееся в том, что группа в сознании ждет человека, которого реально нет в группе, но который, по мнению группы, «должен появиться и решить проблему»

«Виртуальный решатель» – это человек, которого реально нет в группе, но который, по мнению группы, «должен появиться и решить проблему».



Явление конформизма – явление, сущность которого состоит в том, что многие люди принимают решения и выносят суждения только на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному

Характерные особенности:

- При увеличении большинства склонность к конформизму у остальной части группы усиливается.
- Согласие с большинством возрастает при увеличении объема группы.
- Большинство оказывает значительное влияние на меньшинство, только если оно единодушно в своих оценках.



**Стили принятия
решений**

Инертный стиль

Осторожный стиль

Уравновешенный стиль

Рискованный стиль

Импульсивный стиль

Авторитарный стиль

Партисипативный стиль



Инертный стиль. Этот стиль имеет своеобразную формулу A и K , т.е. вторая стадия по затратам усилий ЛПР значительно преобладает по сравнению с первой.

Осторожный стиль ($A < K$). Этот стиль принятия решений представляет собой более мягкий вариант инертного стиля, поскольку выигрывают по сравнению с ним за счет более ровного баланса усилий на двух указанных выше стадиях решения проблемы.





Уравновешенный стиль ($A = K$). Он характеризуется примерно одинаковым распределением сил, внимания и активности ЛПР на двух указанных стадиях принятия решений.

Рискованный стиль ($A > K$). Этот стиль характеризуется более заметной активностью ЛПР на фазе генерации альтернатив по сравнению с фазой их критики и контроля.



Импульсивный стиль (А >> К) характеризуется тем, что стадия генерации альтернатив существенно «превосходит» фазу их критического анализа и контроля.

Авторитарный стиль – почти полностью концентрирует власть в своих руках и централизует полномочия по принятию решений, берет на себя всю ответственность за их последствия, структурирует деятельность подчиненных и рассматривает их как простых исполнителей своих решений.





Партисипативный стиль принятия решений, получивший наименование теория «Z». Этот стиль основан на активном участии подчиненных в принятии управленческих решений и, по мнению В. Оучи, соответствует стилю руководства на предприятиях в США, похожему на методы управления организацией, принятые в Японии.





Тема 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Спасибо за внимание!

Выполнила: Высотина М.,
гр. СУмоз-162

Преподаватель: Скукин В.А., доцент. к.т.н.