

# **Интуитивные и рациональные решения. Лекция2**

---

Курс «Разработка управленческих решений»

Казакова Е.И.

2008



# *Интуитивные решения*

---

Интуиция ( от лат. Intueri – пристально, внимательно смотреть) – непосредственное постижение истины без логического обоснования, основанное на предшествующем опыте, чутье, проницательности.

- Теория подключения к «пространству ОТВЕТОВ»

# Интуитивные решения

---

## Минусы

- При принятии решения мы руководствуемся неизвестными критериями
- Сам процесс «выбора» решения непрозрачен. Его сложно объяснить людям, поэтому им трудно с ним согласится
- Если решение окажется неправильным – невозможно выявить – где именно произошла ошибка.
- Когда принимаются сложные решения – легко спутать интуицию и тонкое манипулирование

## Плюсы

- Рациональные техники часто сложны. Нужное решение не найти. Мы чувствуем «что-то не так», но что ? Возможность доверия не только логике, но и чувству
- Решения быстрые, поэтому часто – более эффективные
- Рациональные техники требуют упрощения, часто ухудшают результат
- Техники и модели дистанцируются от конкретного случая.

# Интуитивные решения

---

- Возможная дополнительная тема для реферата «эффект бабочки Торренса» при принятии решений



# Ритуальные решения

---

- Решения основанные на суждениях, обычаях, традициях, опыте
- Говорят, значит – правда. «Нет дыма без огня»

# Рациональные решения

---

- диагностика проблемы,
- формулировка ограничений и критериев,
- выявление альтернатив,
- оценка альтернатив,
- окончательный выбор,
- оформление решения,
- контроль за его выполнением.

# Рациональные решения.

## Завершающий этап

---

- Принятие решение
- Сообщение о принятом решении
- Реализация решения
- Установление обратной связи
- Контроль результатов

# Рациональные техники. Этапы.

## Диагностика проблемы

---

Два базовых типа проблем:

- Несоответствие цели и результата (приведение ситуации в норму).

Реактивные проблемы

- Несоответствие результатов возможностям.

Про-активные проблемы.



# Рациональные техники. Этапы.

## Диагностика проблемы

---

- Предельная сложность в установлении проблемы.
- Первая фаза диагностики – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.
- Общие симптомы болезни организации – низкая прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров.
- Дополнительность симптомов: высокие издержки и низкая прибыль друг друга дополняют.

Однако, как головная боль может быть симптомом разных заболеваний, так и низкая прибыль не обязательно следствие низкой производительности труда.

# Рациональные техники. Этапы. Диагностика проблемы

---

## Модель анализа информации

- Определение каналов для сбора данных
- Информационный фильтр
- Информация релевантная по отношению к проблеме

Релевантная информация (relevant – относящийся к делу), это данные касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени.

# Рациональные техники. Этапы.

## Диагностика проблемы

---

- Классификация проблем по Друкеру. Четыре типа проблем.
- Типичная проблема, характеризующая общий беспорядок, в которой случайность – всего лишь симптом.
- Второй тип проблем – уникальная для конкретной организации, но типичная по сути.
- Третий тип проблем. Исключительные случаи.
- Четвертый тип проблем. Это уникальный как проявление новой типологии.
- Все проблемы, кроме истинно уникальных – требуют типового решения.

# Рациональные техники. Этапы. Диагностика проблемы

---

- Вопросы для диагностики по П. Друкеру
- Определение проблемы. «В чем состоит проблема?» «Каковы обстоятельства дела?» «Что служит ключом к решению проблемы?»

# Рациональные техники. Этапы.

## Критерии и ограничения

---

- Критерий – указание на цель.
  - Важные ряд:
  - Критерий (цель)
  - Показатель (измеритель цели)
  - Индикатор (проявление системного качества)
- Ограничения – указание на ресурсы

# Рациональные техники. Этапы.

## Критерии и ограничения

---

- Критерии принятия решения. Покупка автомобиля:
- Критерий (указание на качество) - 1) стоимость 2) экономичность 3) комфорт
- Показатель (указание на количество) – 2) не дороже 15 тыс. долларов.
- Индикатор (.....)

# Рациональные техники. Этапы.

## Критерии и ограничения

---

Принцип реалистичности требует принятия ограничений. Времени, ресурсов, места, требований ЛПР. Ограничения чаще всего усугубляют проблемы

- Ограничения могут носить как внешний, так и внутренний характер: неадекватность средств, недостаток работников, имеющих требуемую квалификации, отсутствие технологий, недостаток ресурсов.
- Ограничением выступает сужение полномочий в принятии решения.

# Рациональные техники. Этапы.

## Определение альтернатив

---

- В идеале – выявить все возможные способы. На практике из-за ограничений – выявить хотя бы несколько
- Вместо поиска наилучшего – поиск приемлемого, снимающего проблему



# Рациональные техники. Этапы.

## Оценка альтернатив

---

- Стандарт оценивания. (Критерии и показатели), суммарное преимущество по всем критериям. Перевод критериев в показатели (в численные величины), введение весовых показателей.
- В бизнесе – суммарным показателем выступает прибыль. В некоммерческих проектах – максимальная польза при минимизации затрат.

# Рациональные техники. Этапы выбор альтернатив

---

- Если оценка произведена, то решение принять просто.
- Если оценки равные или неопределенные, то приходится прибегать к суждениям, опыту, интуиции.

Герберт Саймон – руководитель часто склоняется (из-за нехватки времени) к выбору «удовлетворяющего», а не «максимизирующего» решения.

# Рациональные техники. Этапы.

## Принятие решения

---

- Принятое решение должно быть реализовано.
- О принятии решения необходимо сообщить всем вовлеченным в процесс людям
- Люди должны согласиться исполнять решение.
- Полное осуществление решения требует проведения всего процесса управления, включая его организующую и мотивирующую функции.
- Осуществление решение требует оперативной обратной связи

# Рациональные техники, комментарии

---

Важнейшей характеристикой процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения является последовательное снятие неопределенности на всех этапах. Неопределенность вызвана, по крайней мере, тремя обстоятельствами:

- неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;
- неопределенностью целей управления;
- ограниченной способностью ЛПР воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.

# Рациональные техники, комментарии

---

- В условиях неопределенности (неполноты и недостоверности информации), а также ввиду особенностей мышления ЛПР может не существовать единственного, оптимального решения. Таким образом, усиливается влияние субъективных факторов принятия решения и его эффективности.

# Рациональные решения. Критика

---

## Критика Саймона

- Проблемы целей - их много, они взаимосвязаны и противоречивы, цели нижних уровней не являются формальной детализацией целей верхнего уровня, существует множество неформализуемых политических целей. Следовательно, в реальной жизни реализуется не объективная, а субъективная рациональность.
- Проблемы менеджеров - ограниченность времени на принятие решений, ограниченность знаний и способностей менеджеров, необходимость принятия решений в условиях отсутствия и неточности информации, тенденция к избежанию риска.
- Проблемы организации - ее изменение в процессе разработки и принятия решения, квазиразрешение предыдущих конфликтов, наличие назревающих конфликтов.

# Рациональные решения. Критика

---

- "Принятие решений - это не то, что Вы об этом думаете" Г. Минцберг.

Отличие предложенных им моделей состоит в том, что надо отказаться от излишней формализации, от идеи, что решение всегда предшествует действию, а также локализовано во времени.

# Техники принятия решения Минцбега

---

- 1. «Сначала думаю»
  - Определение проблемы
  - Диагностика проблемы
  - проектирование вариантов
  - Выбор варианта
  - решение





# Техники принятия решения Минцбега

---

## 2. «Сначала вижу»

- Подготовка
- Икубирование
- Просветление
- Верификация



# Техники принятия решения Минцбега

---



## 3. «Сначала делаю»

- Действие
- Выбор
- закрепление

# Критика рациональных решений

---

Простое решение.

- Когда сложно воспользоваться техникой рационального решения.
- Простое решение. Амигаи Этциони. Гарвардский курс. Выбор общей стратегии. В ее рамках принимаются действия, сонаправленные с общей стратегией.
- «Направленный метод проб и ошибок» в сочетании с гибкостью.
- Техника смешанного анализа, адаптивное (простое) решение.

Пример: Проблема медицинского симпозиума:  
многократная постановка анализа и принятия решения.

# Критика рациональности.

## Дополнительные техники

---

- Отсрочка решения
- Дифференцированное решение (дробление решения)
- Хеджирование – «Не стоит класть все яйца в одну корзину»
- Стратегический резерв (вид хеджирования»).
- Реверсивное решение – способ избежать принятия на себя чрезмерных обязательств в рискованной ситуации.
- Принципы: Гибкость, Осторожность, Отказ от необратимости.

# Критика рациональных решений

---

- Два новых подхода, изобретенные от отчаянья.
- Инкрементный. «Искусство кое-как доводить дело до конца». Не максимизировать пользу, а минимизировать риск.
- Второй подход – отказ от размышления и анализа. Все предусмотреть невозможно, используй ту информацию, которая есть или «Плевать на торпеды, полный вперед»!
- Третий подход. «Ритуальный рационализм» Информационный танец, который не приводит к принятию решений.