

Содержание:

Введение

В данной работе будут рассмотрены проблемы принятия решений в коммерческих компаниях сточки зрения психологии. Коммерческие организации составляют основную массу среди всех видов объединений людей. К примеру, число малых и средних предприятий в мире насчитывает 505 – 530^[1] млн. единиц, при том, что всего население планеты Земля составляет около 7,6 млрд. человек.

Все эти фирмы постоянно принимают решения, определяющие их развитие и существование. Субъектами таких решений являются люди. Далее мы рассмотрим вопрос того, как конкретно они принимают решения, которые влияют на их жизнь и жизнедеятельность компаний. Насколько рационально или нерационально они это делают? Каковы взгляды науки на этот процесс? Данная работа является междисциплинарным исследованием, базирующимся на психологических подходах, но также затрагивающая вопросы экономики и биологии.

Решения, которые принимают люди, дают ответы на следующие, предельно обобщённые вопросы. Чего мы хотим достичь? Каким способом? За какое время? Какие ресурсы нам для этого понадобятся? Какова будет реакция внешней среды?

В целях конкретной реализации принятых решений предполагается реализация следующей рациональной последовательность (Асаул А.Н. и др, 2014) действий:

1. Признание необходимости решения
 1. Понимание и формулирование проблемы
 2. Определение критериев успешности
2. Выработка решения
 1. Разработка альтернатив
 2. Оценка альтернатив
 3. Выбор
3. Исполнение решения
 1. Организация исполнения решения
 2. Анализ и контроль исполнения решения
 3. Обратная связь и корректировка

В оценке эффективности принятия рациональных управленческих решений, прежде всего, в организациях, выделяют 2 подхода к оценке эффективности решений (Гончарова Е.В., 2014):

1. целевой – степень достижения целей
2. затратный – экономичность достижения целей

Эффективность принятых решения анализируют последующими способами (Зюськин , 2012):

1. Организационной эффективностью – достижением целей организации при минимизации затраченных ресурсов
2. Экономической эффективностью – отношение выгод последствий решения и стоимости его осуществления. Возможные формулы расчёта: доход/ресурсы или доход/затраты.
3. Социальной эффективностью – развитием социальной среды компании, охватом большого числа сотрудников, степенью изменения их жизни или результатов деятельности
4. Технологической эффективностью – достижение технического или технологического лидерства при минимизации ресурсов
5. Правовой, экологической и прочими видами достигнутой эффективности, которые являются следствиями принятых решений.

К качественным характеристикам эффективности решений можно отнести: своевременность решения, обоснованность фактами, многовариантность, стоимость и сроки реализации. В выработке эффективного управленческого решения рекомендуется (Асаул А.Н. и др, 2014) применение научных подходов, изучение влияния экономических законов на предмет решения, обеспечение лица, принимающего решение, уместной и полной информацией, обеспечение многовариантности проработки последствий принятых решений, сопоставимости и структуризации решения.

Все вышеперечисленные требования и предположения (к примеру, рациональность) почти никогда полностью не выполняются в реальных условиях. И даже если компания рассчитала, к примеру, формальную прогнозную модель, входящие в неё переменные могут значительно отличаться от факта, в момент их наступления. Эти отклонения просто сведут ценность модели к нулю.

Представляется необходимым разработать инструмент (курс, тренинг), легко доступный для понимания сотрудниками, принимающими решения, и передающий

им знания об основных психологических аспектах принятия решений. Целью такого инструмента будет являться более оптимальное использование такого ресурса компании, как рабочее время сотрудников, сокращение конфликтных ситуаций, облегчить поиск причин провала проектов и задач.

В первой главе работы будут рассмотрены теоретические обоснования иных, не математико – логических, подходов к принятию решения. Будут рассмотрены современные теоретические психологические концепции в области принятия решения, предложенные как зарубежными (Донер Д., Гигренцер Г., Конеман Д., Мерсье Х., Аткинсона Дж.У., Неймана Дж. и Моргенштерна О. и другими), так и российскими исследователями (Корниловой Т.В., Аллахвердовым В.М и его группой соавторов, Поповым А.Ю., Вихманом А.А., Агафоновым А.Ю. и другими).

Во второй главе мы рассмотрим практические примеры применения методик, имеющих отношение к психологии на практику принятия решений. Мы рассмотрим (на отдельных примерах) каким методам принятия и анализа решений обучают в системе высшего образования в России, какие инструменты предлагают консультационные и HR компании, рассмотрим предложение на рынке индивидуального консультирования.

В конце работы рассмотрим типовые проблемы, возникающие в ходе работы средних компаний в России в процессе принятия решений. В заключении будут сформулированы требования, которые вытекают из рассмотренной ситуации, к модификации практик и инструментов по принятию решений, применяемых внутри компаний и предлагаемых внешними консультантами на рынке.

Глава 1 Теоретические основы принятия решений

1.1 Теория принятия решений

Принятие решение, как указывает Т.В.Корнилова (Корнилова , Психология риска и принятия решений, 2003), опосредуется разными базовыми процессами, соответственно, и психические процессы за решением могут иметь под собой различную основу:

1. вероятностное прогнозирование психологии личности

2. психологию мышления. В исследованиях мышления принятие решения – это выбор субъектом между различными гипотезами, вариантами ответов или альтернативами в рамках интеллектуальных стратегий.
3. инженерную психологию, в которой принятие решения – это выбор между возможными действиями
4. социально – психологические явления.

Важно отметить, что принятие решений для различных уровней познавательной деятельности может принципиально различаться: решение, принятое на сенсорно – перцептивном уровне кардинально отличается от решения на мыслительном уровне.

Если рассматривать принятие решений рассматривается как социально – психологический процесс, то одна из классификаций процесса принятия решения (Ю.Козелецкий, 1979) – это разделение задач на открытые и закрытые.

Открытые – это те, которые предполагают мышление с целью решения задач, закрытые – это процессы принятия решения в заданных условиях, при том, что «правильного» решения не существует.

Ю.Козелецкий выделил следующие этапы психологического подхода к принятию решения:

1. создание субъективного представления о задаче
2. оценка последствий альтернатив
3. прогнозирование условий, определяющих последствия
4. выбор из возможностей

Именно субъективность представления задачи и влечёт за собой:

(а) эвристичность принятия решений,

(в) рассмотрение вероятности исходов под субъективным (не математическим) углом зрения

(в) предписывает правила, в соответствии с которыми будет решаться задача.

Главная особенность принятие решений в рамках организации – это то, что принятые решения подразумеваются логическими, рациональными.

Иная классификации принятия решения (ПР) – это, к примеру, классификация Дружинина и Канторова, в которой дано деление по результату решения:

(а) информационные решения – распознавание ситуации

(б) оперативные решения – принятие решение о действии

(в) организационные решения – система исполнения решения и её функции

Выделяют управленческие решения (имеющие отношение к управлению, менеджменту), относящиеся к социально – психологическому типу психологического знания. Основная проблема данного вида решений – подразумевание того, что общепсихологические знания уже у субъекта решения присутствуют, что далеко не очевидно и, в практической применении, зачастую, не соответствует действительности. Основные типы моделей принятия решений представлены в таблице 1.

По мнению Т.В.Корниловой, в психологии мышления важная роль отводится несовпадению субъективного образа задачи и объективной структуры ситуации.

Таблица 1 Модели принятия решений

Когнитивные	Непсихологические подходы к описанию действий (стратегий) по принятию решения, но субъективная логика вынесения суждений (субъективная оценка компонентов решения)
-------------	--

Сводят принятие решений к реализованной в модели логике, не учитывают личностные особенности субъекта принятия решений и реальную ситуацию. Есть модификации с учётом субъективных вероятностей наступления событий, но только в рамках заложенной в модель логики.

Непсихологические

Специфические типы моделей:

1. Аксиоматические (связи типа «величина - вероятность»)
2. Модели поддержки принятия решений (модели искусственного интеллекта)

Общие (для психологических и непсихологических методов принятия решений) типы моделей

1. Дескриптивные
2. Нормативные
3. Прогнозные

Акцент на субъективных психологических процессах, результатом которых является принятое решение

Психологические

Специфические типы моделей:

аксиоматические (связи типа «величина - вероятность» + субъективное суждение)

Очень важным свойством среды, в которой принимаются решения, является неопределённость, которая влияет на поведение человека при принятии решения. Неопределённость тянет за собой риск, который может быть статическим (например, в лотереях) или динамическим (когда промежуточное решение изменяет варианты выбора на следующем этапе).

Т.В.Корнилова указывает на следующую классификацию (Корнилова, Психология риска и принятия решений, 2003) (Kahneman, Thinking, Fast and Slow, 2012) видов неопределённостей:

1. неопределённость вероятности наступления исхода – с какой вероятностью наступит данный исход

2. неопределённость уверенности в наступлении исхода – наступит ли вообще данный исход или, принятии решения, это можно понять как неопределённость в нахождении решения задачи.

В части непсихологических моделей принятия решения известен набор моделей, которые можно обобщить под групповым наименованием «модели ожидаемой полезности»

Эволюция моделей ожидаемой полезности (Корнилова, Психология риска и принятия решений, 2003):

1. Блез Паскаль. Обоснование тактики выбора в азартных играх.

Рекомендация выбирать альтернативу, в которой максимизируется произведение возможного выигрыша и вероятности этого выигрыша

1. Бернулли. Обоснование тактику выбора в азартных играх через прирост ценности выигрываемых сумм относительно первоначальной сумме.

Ожидаемая ценность (полезность) = Объективная вероятность исхода × Субъективная ценность (полезность) исхода

1. Концепция многомерной полезности (Голдберг, Хоффман, Эйнхорн, Интем, Торгерсон). Предполагается, что в задачах с риском (неопределённостью) исходы многочисленны. Оценка исходов включает анализ характеристики исходов и определение совокупной полезности исходов в соответствии с какой-либо стратегией, избранной субъектом принятия решения

2. Теория фон Неймана и Моргенштерна. Человек стремится, в соответствии с правилами и избранной формальной (не психологической) стратегией, максимизировать свой выигрыш (ожидаемую полезность), при этом другие игроки также максимизируют свой выигрыш.

Субъективно ожидаемая ценность = Субъективная вероятность исхода × Объективная ценность (полезность) исхода – это целевая функция в модели (игре).

Субъективно ожидаемая полезность = Субъективная вероятность исхода × Субъективная ценность (полезность) исхода

К данной группе примыкает теория ожидаемой ценности Аткинсона (Хекхаузен, 1986) – мотивация достижения цели, а не «выигрыша», как ожидаемой ценности. Модель формализует психологическую модель выбора цели действия. Поведение людей определяется мотивом стремления к успеху и избеганием неудачи.

Упрощая, выводы теории можно сформулировать так:

1. чем менее субъективно возможен успех, тем больше субъективная важность успеха
2. чем больше субъективная вероятность неудачи, тем меньше субъективная ценность неудачи
3. при равенстве возможностей достижения успеха и провала, решающую роль в исполнении задачи играет мотивация.

Если результат не зависит от усилий человека по указанным закономерности исчезают.

О.К.Тихомиров (Корнилова, Психология риска и принятия решений, 2003) предложил типизацию принятия решений по процессу, выходящему на ведущие уровни регуляции. Важнейшие предположения по Тихомирову:

1. любой процесс может стать ведущим,
2. содержание ситуации не определяет регуляцию процесса.

Процессы принятия решений, по Тихомирову, регулируют целеполагание и психические новообразования, характеризующие продуктивность принятия решений.

Решение можно классифицировать как интеллектуальное, эмоциональные, волюнтаристские.

Т.В.Корнилова в своей монографии «Риск и принятие решений: психология неопределённости» предлагает психологическую модель множественной многоуровневой регуляции выбора. Под множественностью регуляции понимается учёт когнитивных и личностных характеристики, усилий и регуляции на уровне «здесь и сейчас» психических систем, которые участвуют в процессах принятия решений (выбора). Многоуровневость – это учёт непосредственной психической реальности субъекта, так и теоретических психологических обобщения. Вывод делается такой, что невозможно следовать какой – либо одной теории в объяснении психических причин осуществления выбора.

Говоря об осознанности выбора, Т.В.Корнилова придерживается точки зрения, что человек осознаёт свои цели и предпочтения, но мотив выбора или действия, часто скрыт от лица, принимающего решения. Новое «измерение» в психике, возникающие при принятии решений (выборе) – это новообразования (усилия), возникающие при преодолении субъективной неопределённости.

Графически это может быть представлено следующим образом:

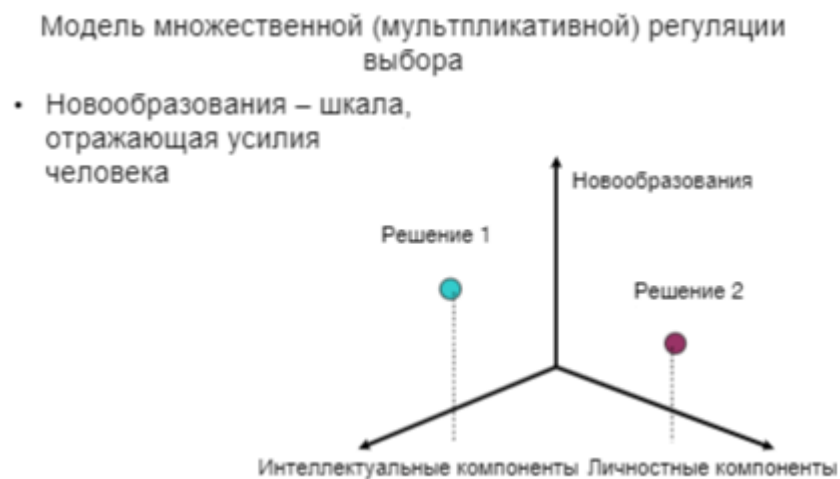


Рисунок 1.1.1 Модель множественной регуляции выбора

Выбор с точки зрения эмоционального состояния рассмотрел У.Джеймс в своей теории эмоций, указав на эмоциональную составляющую решений, определяющую выбор. Чтобы согласиться с выбором, одним из некоего ряда, человек должен испытать интеллектуальные чувства. Выбор должен ему казаться последовательными и интеллектуальной «приятным», согласие с выбором находится в области лично – приемлемого поведения. Предельным мотивом выбора может быть мотив достижения спокойствия, в том числе эмоционального.

Теория ожиданий (проспектов) (Kahneman & Tversky, 1979) Д.Канемана и А.Тверского описывает принятие решения с точки зрения их психологических механизмов, зачастую находящих выражение в когнитивных искажениях. Когнитивные искажения приводят к отклонению решения в лучшую или, чаще, худшую сторону от нейтрального исхода, нуля. От моделей ожидаемой, многомерной ожидаемой и субъективных полезностей эта теория отличается пониманием ценностей и вероятностей:

1. Люди более чувствительны к потерям (она воспринимается более «ценной» с отрицательными знаком, чем аналогичное по величине приобретение с

положительным знаком).

2. Исход выбирается как умножение полезности на субъективный вес решения, а не его вероятность, при этом низкие вероятности недооцениваются (им придаётся вес, меньший, чем вероятность), а высокие – переоцениваются (им придаётся больший, чем вероятность, вес). Вес – это влияние вероятности события на его желательность. Объективная ценность (полезность) исхода заменяется субъективной.

Дополнительно, А.Тверским и К.Фоксом (Tversky & Fox, 1995) были показаны особенности выбора вероятностей вблизи экстремумов: 0 (0-0,1) и 1 (0,9-1). Важно не только изменение субъективной привлекательности исходов, а 2 новых процесса:

- А. оценка перехода события из невозможного в возможное
- Б. оценка перехода события их возможного в почти реальное

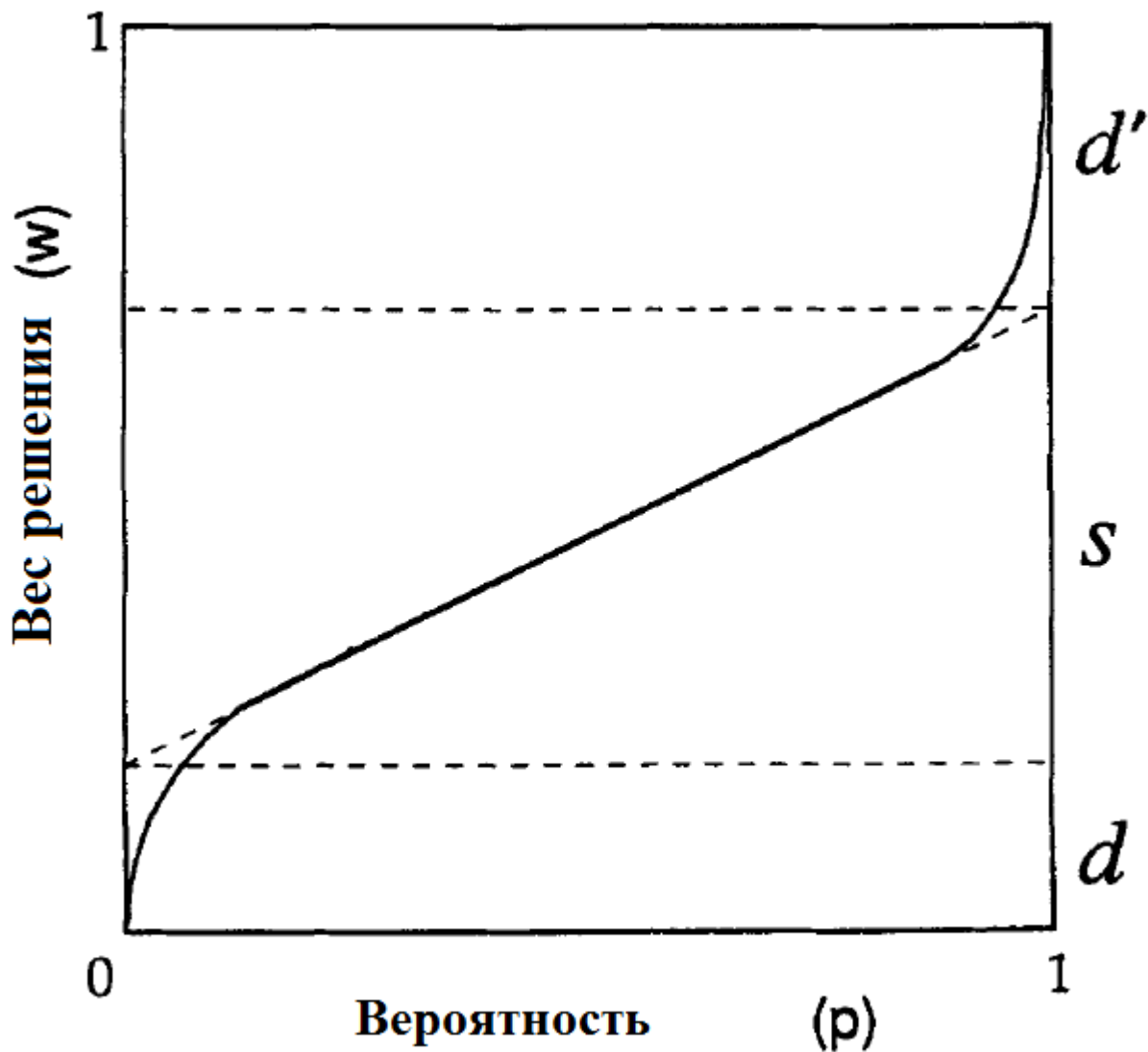


Рисунок 1.1.2 Выбор вероятности вблизи экстремумов

В этих случаях больше задействуется шкала «уверенность – неуверенность» в результате, чем оценка вероятности его наступления.

При переходе вероятности события от 0,5 к 0,667 (Miller & Fragley, 1991), оно становится субъективно возможным, а не просто неопределённым. Возможно, в этом диапазоне, вероятность перестаёт недооцениваться (получать пониженный субъективный вес).

1. Асимметрия функции полезности – большая чувствительность к потерям относительно возможности аналогичного по величине приобретения.
Компромиссные решения могут, при разнице интересов, восприниматься другой стороной как проигрышные.
2. Эффекты рамки (или контекста) на принятие решения.

В теории ожиданий выявлены несколько когнитивных эффектов:

1. Эффект определённости – люди переоценивают однозначные положительные исходы (выигрыши) по сравнению с высоко вероятными. Примеры:
 1. Люди выбирают чаще предпочитают 3 000 единиц с вероятностью 100%, чем 4 000 с вероятностью 80% (3 200), хотя 3 200 больше 3 000 и, по статистике, следовало бы предпочесть 4 000.
 2. Значимо предпочитают 3 000 единиц с вероятностью 90%, нежели 6 000 единиц с вероятностью 45%, причём 6 000 с вероятностью 0,1% предпочитается 3 000 единиц с вероятностью 0,2%, хотя и там, и там математика даёт равные выигрыши (2 700 единиц в первом случае и 6 единиц во втором)
2. Эффект отражения – замена выигрыша проигрышем даёт обратную, но не симметрично обратную картину. Люди избегают риска для выигрыша и склонность к риску для проигрыша
 1. 100% вероятность получить некую величину предпочитается вероятностной ситуации с тем же абсолютным исходом
 2. 100% вероятность отрицательного исхода не предпочитается вероятностной ситуации с тем же абсолютным исходом
3. Эффект изоляции – исход ситуации с 2-х (и более) этапным выбором определяется людьми не как произведение вероятностей каждого этапа (как предписывает математика), а на каждом этапе вероятность выигрыша рассматривается отдельно (изолировано).
4. Эффект учёта величин состояния относительно исходного состояния, а не конечное состояние само по себе. Люди оценивают активы в динамике, т.е. доходы и расходы

Модели принятия персональных решений (решений о выборе людей). В этом случае важно чётко осознавать главный критерий выбора и соотносить субъекты выбора именно с ним. Часто, однако, случается выбор не по формализованному (или хотя бы осознанному) критерию, а играют роль многие факторы (личные, интеллектуальные). В случае наличия нескольких особенностей, по которым производится отбор, при их шкалировании и оценке по этим шкалам нескольких соискателей, появляется возможность формулировать стратегию сравнения. Например, при разнице характеристик А (образованного) и Б (опытного) более чем на 10% (баллов, единиц) надо выбрать более образованного, а при разнице меньше какого-то процентам – более опытного. Общее правило: задать определённые критерии и выработать стратегии оценки по ним.

Другим подходом к принятию решения является концепция ограниченной рациональности (теория удовлетворённости). Она постулирует то, что человек при принятии решения почти никогда не охватывает всех влияющих факторов, а также то, что модели предвидения могут не включать объективных изменений в ситуации. Цель – в осуществлении притязаний. Люди приходят к «разумным выводам», когда нет возможности формально оценить ситуацию и принять решение, вытекающее из условий модели реальности. Рациональный выбор – это тот, который соответствует внутреннему плану человека. Решения людей направлены не на исполнение оптимальной стратегии, а на удовлетворение от принятого решения.

Экологический подход Г.Гигеренцера (Gigerenzer, 1991). Автор указывает, что в ходе эволюции человек сталкивался не вероятностными исходами, а с частотами неких событий. Поэтому для нас естественная форма восприятия событий – частотная. При замене вероятностных условий задачи на частотные процент правильных ответов увеличивался в разы и даже на порядки. Работа при принятии решений связывается с работой модулей разума.

Принятие решений, не всегда оптимальное, является сопутствующим явлением для этих двух важнейших функций умозаключения.

Можно указать на различие в подходах у Гигеренцера и авторов теории ожиданий (проспектов) к когнитивным задачам психологии: задача не изучать когнитивные иллюзии (теория ожиданий), а понять, когда они исчезают (Гигеренцер).

Говоря о неопределённости в мышлении, следует упомянуть Миллера, Галантера и Прибрама, которые сформулировали следующую последовательность преодоления неопределённости:

1. Человек живёт в мире неопределённости
2. Человек создаёт планы – внутренний образ окружающей среды
3. Для преодоления неопределённости необходимо интеллектуальное усилие
4. Для уменьшения интеллектуальных усилий – иерархизация планов

В советской школе неопределённость понималась как несовпадение:

1. побудительных мотивов, направляющих усилия по достижению целей
2. неизвестность в отношении самих целей, их величин (диапазонов)
3. гипотез, выдвинутых для достижения/ объяснения цели и её поведения

4. недостаточность имеющихся средств исследования задачи и достижения целей

Укрупняя, неопределённость можно обозначить как несовпадение субъективного видения (образа) задачи и объективной структуры задачи.

В последние 35 лет разрабатывается эволюционный подход к принятию решений (умозаключению). Основываясь на эволюционных предпосылках, Л.Космидес предположила (Cosmides, 1989), что способность к принятию решений (абстрактному умозаключению, а не реакции на стимулы) развилась больше под влиянием потребностей социального обмена.

Развивая эти идеи далее, Х.Мерсье и Д.Спербер предположили (Mercier & Sperber, 2017), что основными функциями модуля умозаключений – они придерживаются модульной теории строения сознательной деятельности – являются функции оправдания и аргументации действий.

Как можно определить рациональность в принятии решения? В моделях ожидаемой полезности, рациональность – это наилучшее распределение ограниченного ресурса с целью максимизации полезности. При подборе персонала, предполагается рациональным считать, что каков уровень личности человека, такое и решения он будет принимать. При это со стороны психологии личностное и интеллектуальное развитие могут различаться. Важно, к примеру, для высших управленцев, не бояться успеха другого, когда это может затронуть его лично.

Рациональным можно считать выбор, который делает человек при недостатке информации и его умение планировать в условиях неопределённости. Принятие риска (неопределённости) может считаться составным компонентом рациональности, как отражения жизненных реалий, того, что человек не является воплощением логической модели. При принятии решения человек преодолевает субъективную неопределённость относительно последствий выбора (задействования шкалы «реальность – нереальность» для объектов выбора). Для решений рациональным можно полагать снижение требований к реализуемости исходов.

Решение комплексных задач, когда неопределены путь решения и желаемый результат, для которого невозможно определение лучшего исхода, подразумевает 2 подхода (Frensch & Funke, 2014):

1. школа Д.Броадбенда в Великобритании

2. школа Д.Дёнера в Германии.

Обе школы рассматривают решение сложных задач, но при этом британская школа делает акцент различии в процессах решения на основе когнитивных процессов человека и на основе математических машинных алгоритма. Школа Дёрнера в своих решения пытается учесть социальные, мотивационные и когнитивные компоненты и использует их совместно с очень сложными компьютерными алгоритмами.

1.2 Бессознательное и когнитивные искажения в принятии решений

Принятие решений почти всегда осуществляется в условиях неопределённости. В условиях, когда не определены точно и, поэтому, требуется оценка неизвестных обстоятельств, возможных внешних воздействий и собственных решений, решения имеют более чем одну альтернативу. В этих положениях задействуется интуитивное (неосознанное в части процесса) принятие решений.

Особым случаем принятия решения в условиях бизнеса является необходимость принятия решения в условиях неопределённости и при жестких временных ограничения. Временные ограничения не позволяют тщательно взвесить аргументы или проверить фактологический материал для принятия решения. В таких условиях, зачастую решения принимаются неосознанно и им, впоследствии, придаётся логическое обоснование.

Забродин и Лебедев считают, что «необходимо выделить оператор принятия решения как отдельный и достаточно общий оператор, который в различных ситуациях как бы видоизменяется в зависимости от ситуации и от внутреннего состояния наблюдателя, детерминируя смысл оптимального поведения человека» (Забродин & Лебедев, 1977).

В этой связи В.Ю.Карпинская (Карпинская Ю. В., 2006), изучая механизмы восприятия неоднозначных стимулов, указала, что: «Принятие решение об осознании – необходимый этап при получении двойственной или иллюзорной информации. Каждый раз ...наблюдатель выбирает только один из двух возможных вариантов. Только один вариант осознаётся в каждый момент времени. Активная роль сознания ... заключается, в том числе в принятии решения о том, что будет осознанно из поступившей сенсорной информации».

Некоторое множество факторов (Агафонов, 2006), в зависимости от их осознанности при принятии решения, представлено в таблице 2.

Таблица 2 Факторы неосознаваемого влияния на принятие решения об осознании

	Ранее осознанная информация	Актуально осознаваемая неуместная (нерелевантная) информация	Ранее не осознанная информация	Актуально неосознаваемая неуместная (нерелевантная) информация
Осознавании	X - константность	X - эффект интерференции	X - прайминг	X - эффект превосходства фона
Неосознавание	X - сформировавшаяся установка		X - эффект негативного выбора	

1. Осознанность информации, влияющей на решение:

1. Ранее осознанная информация

1. Константность – неосознаваемое включение прошлого опыта. Ситуация «услышь меня»

2. Ранее не осознанная информации

2. Прайминг (положительный и отрицательный) – улучшает или ухудшат результаты выполнения когнитивных задач. Ситуация «нечётко сформулированная задачи или вопрос»

3. Неосознавание из-за влияния осознанности/неосознанности информации

Воспроизведение запомненной информации обратно пропорционально относительно времени удержания знаний в памяти. Есть 3 мнемонические зоны

1. 1-ая мнемическая зона – информацию можно произвольно вспомнить

2. 2-ая мнемическая зона – человек помнит о том, что хочет вспомнить, но

вспомнить не может, оно «на кончике языка». Зона порогового воспоминания

3. 3-я мнемическая зона – воспоминания, которые память хранит, но доступ к ним закрыт. Человек не осознаёт, что их нужно вспомнить. Именно эта информация является неосознанной.
4. Последствие влияния неосознанной информации на принятие решение о неосознавании
5. Эффект негативного выбора – повторение предыдущих ошибок или фактов намеренного неосознавания ранее неосознанного. Неосознанный выбор не делать чего-то или делать определённым образом неосознанно помнится. Пример: вы неверно прочитали слово (запомнили цифру) и, в дальнейшем, упорно читаете неверно.
6. Последствие влияния ранее осознанной информации на принятие решение о неосознавании
7. Сформировавшаяся установка. Модальность установки не важна (зрительная, тактильная, двигательная) – не зависит от специфики познавательного контура.
8. Влияние на осознание актуально неосознаваемой информации – эффект осознания обусловлен неосознаваемой семантикой актуальной нерелевантной информации (Агафонов, 2006). Данный эффект можно назвать «эффектом превосходства фона» и нижеследующее – это пояснения частных случаев проявления превосходства фона.
 1. Влияние фона на осознание объекта (эффект «луна над горизонтом» она больше, когда находится рядом с Землёй за счёт фона для сравнения, который составляет Земля)
 2. Эффект превосходства – слово быстрее распознаётся, если оно включено в предложение, а буква – в составе слова.
 3. Эффект фон Ресторф – если разнородные элементы включены в состав однородного ряда, они запоминаются лучше.
 4. Эффект забывания намерения – если задачи сходны или идентичны, то не первое имеет тенденцию «забываться»
 5. Эффект семантической наводки. Если вы хотите нечто сообщить, то не надо одновременно давать аналогичную информацию, но не относящуюся к цели вашего сообщения. Несвязанное с задачей сообщение будет игнорироваться, а семантически (по смыслу) связанное, будет обрабатываться, снижая эффективность коммуникационного канала. Не надо рассказывать «как было у кого -то» при постановке задачи.
9. Зависимость когнитивной деятельности от осознаваемой неуместной (нерелевантной) информации. Данное воздействие проявляется в эффектах

интерференции (когда влияние постороннего фактора (деструктора) не осознаётся).

Когнитивная деятельность осуществляется параллельно задаче «не делания чего – либо» (игнорирования).

Например, известны примеры того, что, если попросить человека не делать что – либо, он не сможет выполнить просьбу. Пытаясь не думать о запрещённом объекте, человек будет проверять, думает ли он о нём, тем самым думая. Указание не делать чего – либо, сама по себе является стимулом к действию, так как упоминает о запрещённом действии. Пример – тест Струпа.

Чем сильнее сходство выполняемой задачи и задачи на игнорирование – тем сильнее эффект интерференции.

Выводы:

Неосознавание (Агафонов, 2006) или искажение информации имеет определённую причину и забывание является результатом принятого решения о неосознании той или иной информации. Сознание способно обрабатывать информацию даже на семантическом уровне. В то же время, ранее не осознанная информация определяет способ осознания в настоящем, то есть мы даже не можем до конца осознать содержание своего сознания. Воспринятая, но не осознанная информация создаёт актуальный настрой восприятия последующей информации.

Важной характеристикой неосознанного влияния ранее не осознанной информации является краткосрочность её воздействия – в пределах нескольких секунд, а преимуществом осознанной информации является долгосрочность её воздействия на принятие решений (Агафонов, 2006).

Таким образом, некое решение об осознании или неосознании является частью когнитивного процесса. И на это решение влияет прошлый опыт, вне зависимости от его собственной осознанности. Мы сначала рассматриваем новое знание с позиции осознанного прошлого, ищем объяснение новому событию или факту среди осознанного опыта, а если объяснения не находим, то степень влияния ранее осознанной и неосознанной информации на адаптацию новой информации сравниваются.

Опыт осмысливается и становится представлением в сознании. Сознание приписывает смысл событиям. И именно представления играют важнейшую роль в

смыслополагании, так как субъективные представления опровергаются другими субъективными представлениями, а не опытом (Аллахвердов, Сознание как парадокс, 2000). Причём человек старается защитить ранее сложившиеся взгляды на действительность от изменений, в том числе взгляды на самого себя. Общение – это подтверждение и утверждение собственной картины мира. Стремление быть понятым – это стремление человеком подтвердить у стороннего лица свои представления о мире и себе. Картина мира строится и подтверждается только во взаимодействии с другими аналогичными картинами. Конфликт – это причина изменения собственной картины мира.

Параллельно с задачей осознания информации, сознание активно игнорирует неуместную информацию, причём смысловая близость основной и игнорируемой задач вносит помехи в основной процесс осознания.

Сознание стремится переработать всю входящую информацию, вне зависимости от области внимания, причём это осознание и сличение с образцами всей входящей информации осуществляется автоматически (вне осознания этого процесса).

Человек осознаёт лишь часть знания (информации), которую понимает, причём потенциально располагаемое знание гораздо шире, чем та его часть, которую человек способен вспомнить.

Сознание человека всегда имеет множество способов понимания полученных данных. Сознание выбирает из них какой – либо один, причём сам выбор может быть подвержен предварительному воздействию (стимуляции). Причём выбор осуществляется из уже имеющихся в сознании шаблонов понимания внешнего воздействия или данных (информации).

Сознание – это множественное понимание (сознание видит множество смыслов), а осознание – когнитивный выбор из множества вариантов понимания, которое затем маркируется чувством субъективной очевидности происходящего. Для решения задачи очень важно обеспечить определённый способ осознания при постановке задачи (Карпинская & Шилов, 2015). Осознание – конечный результат деятельности сознания. Факторы влияния на выбор (Агафонов, 2006):

1. ранее осознанная информация
2. ранее не осознанная информация
3. актуальная неуместная (иррелевантная) информация (осознаваемая и неосознаваемая)

Осознание – это неизбежное следствие необходимости выбора из множества неосознанных вариантов. Можно сказать, что сознание осознаёт только свои неосознанно принятые решения.

В работе М.Г. Филипповой, Н.В. Морошкиной (Филиппова & Морошкина, 2015) был сделан анализ работы осознаваемого и неосознаваемого когнитивного контроля в процессе восприятия многозначной информации. Последовательность процесса следующая:

1. первоначальная активация всех значений, известных человеку по прошлому опыту
2. отбор для осознания наиболее уместного и подавлении других
3. осознание иных (не привычных) решений задачи
4. п.3 сопровождается последующим ослаблением подавления негативного выбора

Особенность данных процессов – это увеличение срока выполнения задачи (в 1,4 раза) и числа необходимых действий (в 1,6 раза). К выводам можно отнести утверждение, что сознание инертно, что даже осознав свою ошибку, оно не сразу меняет точку зрения. Необходимо время на принятие нового знания, «интерпретации», в течении которого человек либо бездействует, либо действует по – старому. Человека при принятии решения можно подтолкнуть к нему, указав «образ результата», ту область или форму в терминах которой заказчик хочет получить результат (Карпинская & Шилов, 2015).

Память (мнемический контекст) играет важнейшую роль в осознании или, иначе говоря, в установлении того смысла, который впоследствии становится содержанием осознанного понимания. До момента осознания, за каждым из смыслов, стоит множество мнемических контекстов.

Механизм принятия решения об осознании лишь подготавливает решение, осуществляет выбор одного из вариантов понимания. Осознание – не прямое следствие данного механизма, так как он ответственен и за неосознание (через механизм игнорирования).

Выбор реализует рефлексивный механизм понимания с помощью вербализации (перевод сделанного выбора в знаки), когда смысл становится феноменом ясно осознаваемым. Механизмом, помогающим рефлексии, может быть смена контекста решения задачи, что поможет перевести решение в осознаваемую сферу (Науменко, Аллахвердов, Гершкович, Филиппова, & Костина, 2015). Рефлексивный

механизм не участвует в механизме неосознавания, он ответственен за сознание, придавая субъективную очевидность осознанным переживаниям. Основная функция сознания – избавление от противоречий (Аллахвердов, Как сознание выбирает одно значение из многих возможных?», 2015). Важно отметить, что люди имеют склонность осознавать то, что ранее уже осознали. То есть, если рефлексивный механизм распознает знакомый массив данных или ситуацию (Аллахвердов, и др., 2015), то он, с высокой вероятностью, выдаст ранее сформированный ответ.

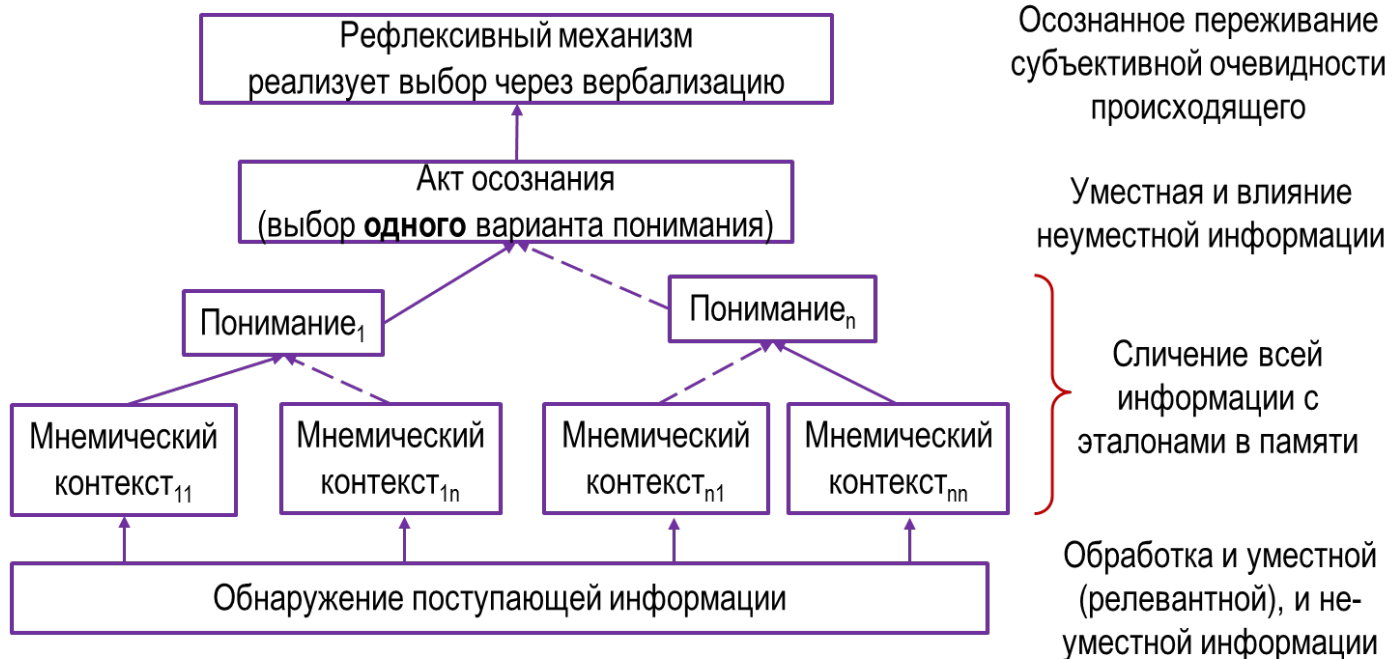


Рисунок 1.1.3 Иерархия когнитивных процессов осознания и принятия решения

Попов А.Ю. и Вихман А.А. описывают (Попов & Вихман, 2014) некоторые стереотипные ошибки, зачастую в условиях неопределённости, которые совершают люди в процессе принятия решения. Когнитивные искажения, приводящие к неполному или приблизительному ответу, называются эвристиками. Типичные ошибки (искажения) можно описать, проанализировать и дать субъектам, принимающим решения, лекарства в борьбе с ними. Эти ошибки могут быть относительно некоего «идеала»:

1. Оптимального ожидаемого решения (выбора). Оптимальное решение (выбор) может описываться логическими, математическими, экономическими, психологическими и иными моделями, применения которых рационально или наиболее вероятно ожидать в рассматриваемой ситуации принятия решения

(выбора) поведения.

2. Обычного поведения, ожидаемого от человека в рассматриваемых условиях, при том, что у лица есть достаточного времени для беспристрастного невынужденного, с достаточным временем для обдумывания, избрания линии поведения.
3. Относительно «идеального» группового решения, которое могло бы быть принято группой в «идеальных» условиях подготовки, обсуждения, формулирования и исполнения аналогичного решения.

Все вышеуказанные «идеалы» обычно не учитывают личностные характеристики человека, пренебрегая эмоциональным, психо – моторным или аффективными аспектами состояниями человека в момент принятия решения.

Движущим мотивом признаётся максимизация принятой в модели целевой функции или исполнение заложенной в модели логики поведения или выбора.

Перечислим некоторые когнитивные искажения (Попов & Вихман, 2014):

1. фундаментальная ошибка атрибуции (confirmation bias) – человек приписывает неудачи других людей их личным качествам, а их успехи – обстоятельствам, в отношении себя – всё наоборот
2. ошибка подтверждения своего мнения (belief bias) – люди склонны верить данным, которые подтверждают их мнение и отвергать информацию, которая ему противоречит
3. фреймовый эффект (влияние контекста)
4. игнорирование исходной вероятности (base rate neglect)
5. эффект якоря – когда субъект калибрует свои оценки по любой доступной информации (якорю)
6. эффект избегания неопределённости
7. Иллюзия контроль – восприятие субъектом независимого от него процесса, как подконтрольного, хотя частично
8. Информационное искажение – мы пользуемся информацией, которая не влияет на результат
9. эффект представимости (репрезентативности) – принятие решений на основе мыслительного стереотипа («ночью все кошки серы»), пренебрегая иной важной информацией
10. эффект обладания – оценка принадлежащего человек объекта выше, чем его действительная стоимость

11. ошибка субъективной уверенности эксперта в своём мнении – чем дольше эксперт работает с материалом, тем больше ему кажется, что интуиция его не подводит

Между когнитивными ошибками выявлены взаимосвязи, причём как прямая связь, так и обратная. Авторы исследования, А.Ю.Попов и А.А.Вихман, предполагают наличие кластеров когнитивных искажений, а также компенсаторных функций (при корреляции с обратным знаком). Кластеры представлены в таблицах ниже.

Таблица 3 Матрица корреляции показателей когнитивных искажений с положительным знаком

Матрица корреляций показателей когнитивных искажений с положительным знаком

Виды когнитивных искажений	ИИХ	ИИ	Ф	ИСВ	ИК	ОК	ОЯ	ЧУ
Игнорирование исходной вероятности (ИИХ)								
Информационное искажение (ИИ)	0,22							
Фрейминг (Ф)								
Игнорирование особенностей выборки (ИСВ)	0,24							
Иллюзия корреляции (ИК)	0,24							
Ошибка конъюнкции (ОК)					0,24			
Ошибка якорения (ОЯ)								
Чрезмерная уверенность (ЧУ)			0,23				0,29*	

* $p < 0,05$, остальные данные приближены к достоверным ($p < 0,07$).

Таблица 4 Матрица корреляции показателей когнитивных искажений с отрицательным знаком

Матрица корреляций показателей когнитивных искажений с отрицательным знаком

Виды когнитивных искажений	ИИХ	ОНР	ИИ	Ф	ОП	ОЯ	ЧУ	ЭО
Игнорирование исходной вероятности (ИИХ)	1							
Ошибка нулевого риска (ОНР)	-0,31*	1						
Информационное искажение (ИИ)		-0,29*	1					
Фрейминг (Ф)				1				
Ошибка последовательности (ОП)				-0,27*	1			
Ошибка якорения (ОЯ)					-0,23	1		
Чрезмерная уверенность (ЧУ)					-0,45*		1	
Эффект отманки (ЭО)						-0,30*		1
Ошибка непрямого действия (ОНД)				-0,30*				

* $p < 0,05$, остальные данные приближены к достоверным ($p < 0,07$).

Выводы по главе 1

Современная психология располагает множеством подходов к анализу принятия решений. Они объясняют принятие решений как с точки зрения крупных психологических теорий (например, теория мышления Тихомирова), так и с точки зрения более узких, специальных исследований (например, экологический подход к принятию решений).

Значимым достижением является признание значительной роли неосознанного или даже бессознательного компонента в этом процессе. Современная психология признаёт и изучает когнитивные искажения, которые возникают у человека в процессе принятия решений.

Актуальной, на сегодняшний день, является проблема практического учёта этих наработок в деятельности коммерческих организаций, да и всех других типов общественных объединений людей. В этой связи следует рассмотреть систему подготовки специалиста, а также предложения специализированных компаний, работающих с людьми. Это будет предметом второй главы.

Глава 2 Научно - образовательная подготовка специалистов в области принятия решений и практическое состояние процессов принятия решений в компаниях

2.1 Предложения высших учебных заведений России

Разумеется, предложения ВУЗов России многообразны и охватываются все стороны психологии, как науки. При этом очевидны попытки придать элементы междисциплинарности некоторым курсам. Рассмотрим некоторые из этих курсов.

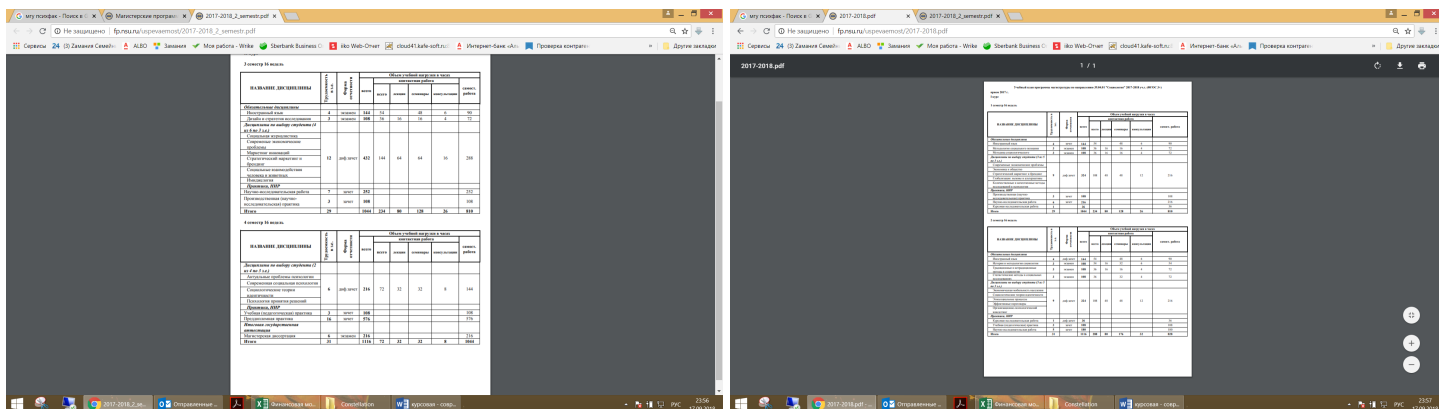
1. Московский государственный университет, факультет психологии, магистерские программы, связанные с принятием решений:
 1. Магистерская программа «Экономическая психология» (МГУ, Факт-т психологии, 2019) создана и реализуется совместно с программой «Когнитивная экономика» экономического факультета МГУ. Слушатели программы узнают экономические и психологические теории и подходы к изучению экономических проблем и возможности их применения для понимания экономических решений, потребительской мотивации и других аспектов экономического поведения в повседневной жизни. Слушатели развивают понимание основных принципов психологии экономического поведения, и выпускники становятся экспертами по потребительскому поведению, финансовому поведению, психологии переговоров и торгова.
 2. Программа МГУ «Когнитивная экономика» (МГУ, Факт-т экономики, 2019) обучает анализу, изучению и поиску решений для широкого спектра проблем экономики через призму когнитивных подходов, включая: поведенческий подход, психологический и психофизиологический подходы, нейроподход (нейроэкономика и нейромаркетинг). Цель программы: обучить студентов альтернативным подходам к анализу, изучению и поиску решений экономических проблем и сформировать у студентов новый, междисциплинарный взгляд на экономические процессы.
 3. Магистерская программа 521005 – «Организационная психология» (МГУ, факт-т психологии, 2019). Специалисты, прошедшие подготовку по данной программе, могут работать в качестве консультантов администрации различных организаций при планировании организационных изменений, связанных с вопросами привлекательности труда в организации, анализа причин текучести кадров, планирования инновационных изменений в организации. Набор дисциплин достаточно стандартен: основы организационной психологии, психология труда и

организационная психология, психология управления, диагностика и оценка персонала организации, функциональные состояния человека в труде, психология критических ситуаций, психологические основы предпринимательства, психология профессий, юридическая психология

2. Новосибирский государственный университет

1. Факультет психологии Новосибирского государственного университета (Институт медицины и психологии НГУ, 2019) предоставляет бакалаврские и магистерские программы по изучению психологии. На бакалавриате изучают (Программы курсов, 2019): социальную психологию, психологию труда, методологические основы психологии, психологию личности, организационную и возрастную, основы клинической и нейропсихологии, психодиагностику и математические методы в психологии. В вариативной части предусмотрено изучение конфликтологии и групповых интересов, искусство переговоров, самоменеджмент, психология лидерства и руководства, теория организации, патопсихология.
2. Магистерская программа «Социология и психология социальных взаимодействий» реализуется совместно кафедрой общей социологии ЭФ НГУ и кафедрой психологии личности факультета психологии НГУ (СОЦИОЛОГИЯ, 2019). Программа предполагает анализ ценностно-смысловых ориентиров и идентичности человека в условиях нарастающей изменчивости и неопределенности жизни; анализ стратегий и методов принятия решения и выборов человека, его роль и место в социальных процессах, особенности функционирования и развития сознания в современном медиа-пространстве. Большое место отводится изучению организаций, взаимодействия личности и организации, организационной культуре, проблеме власти, лидерства, руководства. Состав программы отражён в таблице ниже.

Таблица 5 Учебный план магистерской программы «Социология и психология социальных взаимодействий»



3. Тюменский государственный университет.

В университете функционирует институт психологии и педагогики, созданный в 2008 году. Психологию преподают на кафедре общей и социальной психологии. Основные направления работы кафедры (Кафедра общей и социальной психологии ТЮмГУ, 2016):

1. смысловая регуляция межличностного общения;
2. закономерности личностной зрелости;
3. особые состояния сознания
4. жизненный путь человека.

Разработан учебно – методический комплекс «Тренинг по принятию управленческих решений», за авторством Брук Ж.Ю. Целью курса заявлено – формирование целостного представления о процессе принятия решения (факторы, этапность, оптимальность) и формирование соответствующих навыков. Программа исходит из строго логических предпосылок формирования решения, освещает соответствующие психические процессы, которые их поддерживают. Рассматривается «система общих утверждений психологической теории решений» (Брук, 2016).

К техникам и методам принятия решения относятся:

1. математические средства выбора оптимальных решений,
2. метод причинно – следственной диаграммы
3. метод декартовых координат для оценки оптимальности решения
4. модель Врума по принятию управленческих решений
5. метод эффективно мыслить (шесть шляп мышления) Э.де Боно
6. метод двумерных списков

7. коллективные методы принятия решение (мозговой штурм)

Психология упоминается лишь в конце, когда влияние руководителя на принятие решения (по классификации Минцбергера). Излагаются ловушки при принятии решения (эмпирические склонности и ошибки). Однако, в целом, программа строится на логико – математических основаниях, идеально описывающих ситуации принятия решений. Нет учёта жёстких временных ограничений, постоянной переоценки приоритетности решаемых задач и принимаемых решений. Предполагается, что времени (и знаний) достаточно для проведения совещаний, решения задач нахождения математически-оптимальных решений.

В качестве вывода по подразделу можно сказать, что ВУЗы готовят, как и должно, классических специалистов, на основе научных подходов: презумпция рациональности, предположение о возможности декомпозировать специфические виды деятельности (к примеру, процесс принятия решений) до исходных оснований, предположении о том, что полученные знания могут быть перенесены в практическую деятельность. «Современные» направления – когнитивистские исследования и техники – представлены в виде отдельных тренингов и программ, которые могут выбираться отдельно для изучения.

2.2 Предложение компаний

Компании, которые специализируются на психологических методиках работы с персоналом:

1. Ward Howell (Ward Howell, 2017)

1. Специализация:

1. Поиск руководителей высшего звена

2. Развитие лидеров:

1. оценка сотрудников

2. развитие сотрудников

3. развитие преемственности

4. коучинг

5. стратегические сессии

6. авторские семинары:

1. как правильно оценивать и нанимать руководителя

2. как правильно принимать стратегические финансовые решения

3. Развитие организаций

4. Корпоративное управление

2. Филиал международной компании, создан в России в 1993 году.

2. EHEST Partners Group

1. Специализация

1. Кадровый консалтинг
2. Оценка, обучение и развитие персонала
3. Консалтинг в решении бизнес задач в HR

2. Услуги

1. Корпоративное и открытое обучение
2. Коучинг, развитие топ – команд, эмоциональный интеллект и лидерство
3. Стратегические сессии, фасилитация, бизнес – симуляции и деловые игры
4. Оценка персонала, HR консалтинг и аудит

3. Российская компания, основана в 1999 г.

3. ЭКОПСИ Консалтинг,

1. Специализация

1. HR консалтинг (оценка, обучение, мотивация, работа с талантами и руководителями, автоматизация HR процессов, управление компетенциями)
2. Управление и повышение операционной эффективности
3. Исследования и опросы (вовлечённость, корп.культура, бренд, межфункциональные взаимодействия, эффективность управляющей команды)

2. Российская компания, на рынке с 1989 г.

4. SHL

1. Специализация

1. Оценка персонала (от рабочих до высших управленцев)
 1. Области оценки: общий потенциал, интеллект и умственные способности, умения и навыки, компетенции, работа в команде, мотивация, склонность к риску и развитию
 2. Форма оценки - тесты способностей, личностные и мотивационные опросники, оценка 360°, собственные инструменты, в том числе с онлайн версиями
2. Услуги в качестве подрядчика: центры оценки персонала (психометрика для HR), моделирование компетенций, консалтинг, онлайн инструменты.

2. Подразделение иностранной компании Gartner, российский офис SHL– с 1992 г.

5. Detech

1. Специализация

1. Адаптация иностранных методик оценки персонала (Psytech intl.) в областях:

1. корп.культура,
2. оценка человеческого потенциала, проф.знаний и навыков, благонадёжности, мотивации, оценка при отборе
3. системы управления эффективностью, снижение организационных рисков,

2. Разработка психометрических тестов (через аффилированную компанию)

2. Российская компания, на рынке с 2004 года

6. TalentQ

1. Специализация

1. Психометрические решения для оценки и развития персонала, в том числе удалённые. Инструменты – тесты способностей, опросники, упражнения для центров оценки, гид по развитию компетенций, оценка 360°

2. Услуги:

1. Подбор персонала
2. Оценки и развитие персонала
3. Оценка потенциала, управление изменениями
4. HR аналитика

3. Семинары и сертификация HR по следующим направлениями

1. Оценка персонала
2. Карьерный коучинг, системный подход в управлении талантами, предоставлению развивающей обратной связи сотрудниками
3. Карьерные деструкторы, валидные критерии отбора при найме, создание и повышение эффективности команд
4. Сертификация по фирменным инструментам (к примеру, по инструменту «Тесты способностей Elements»)

2. Иностранная компания, в России – с 2009 года

Очевидно, что эти компании не сосредоточены на процессе анализа принятия решений в деятельности компаний.

К примеру, в каталоге инструментов на сайте SHL компании (Каталог инструментов, 2017) нет инструментов для оценки склонности к риску высших руководителей, хотя возможность заказать такое сочетание на сайте каталога есть. А оценка компетенций у менеджеров высшего звена и у менеджеров младшего звена производится одними и теми же инструментами.

К выводам по подразделу можно отнести то, что в российской практике, психологические инструменты работы с персоналом и его эффективностью сосредоточены:

1. В формальной стандартизации оценки персонала, к примеру, создан российский стандарт тестирования персонала. Неясным остаётся вопрос, насколько его используют в своей деятельности крупные компании. Кроме того, подобные инструменты оговаривают крупные блоки и рамки процессов. Это следует из того, что они заимствованы из западной практики, а в ней они называются «Framework», что дословно значит «Рабочие рамки»
2. Филиалы иностранных компаний, да и современные российские компании, стремятся применить для нашего рынка инструменты, созданные на Западе.
3. Основной акцент делается автоматизацию рутинных задач по работе с персоналом (подбор, оценка, тестирование) с целью продажи данных услуги компаниями
4. Некоторые компании указывают фасилитацию, работу с эмоциональным интеллектом, обучение принятию крупных финансовых решений и некоторые другие современные для России наработки в качестве услуг, но не помещают их в разделы своей специализации

2.3 Предложения сайтов в интернете, тренеров и коучей

Список является выборочным, в подборе учитывается фактор того что тренеры, сайты или школы предлагают в своей программе элементы когнитивной психологии.

1. <https://4brain.ru/>

Блог, который поставил себе целью обучать полезным навыкам онлайн. В число полезных навыков авторы включили быстрому чтению и качественному запоминанию, правильно рассуждать и делать логические выводы, писать тексты и выступать на публике, разбираться в психологии и понимать поступки свои и других людей. Последний раздел активно задействует когнитивные искажения, на сайте есть список из более чем 70 подобных эффектов. Сайт предлагает платные

онлайн программы, в том числе в форме игр, для развития соответствующих навыков. Аудитория – самая широкая, интересующаяся проблемами личной эффективности. По утверждению сайта аудитория составила 18 млн. человек за 5 лет.

1. Невеев А.Б. (neveev.ru, 2017)

Позиционирует себя как психолог, экономист, кандидат психологических наук, эксперт по культам, сектам и деструктивным тренингам, специалист по когнитивным искажениям, популяризатор науки.

Форма работы – ведение собственного сайта, на котором размещаются научно – популярные статьи и эссе с описанием ситуаций в экономике, психологии, описываются ловушки разума. Даются рекомендации по подготовке тренингов, в числе которых указываются, что искать «эффективные способы действий нужно в научной литературе: в статьях, монографиях, в крайнем случае - в учебниках и обзорах. Конечно, приоритет в этом плане нужно отдавать источникам зарубежным» (Невеев, 2019).

Автор является активным участником телевизионных программ.

На сайте автора указаны услуги, которые он оказывает (психологическое консультирование, коучинг, лекции, тренинги, избавление от экстрасенсорных способностей), но не указаны их программы, длительность.

1. Вагин И.Б. (Тренинговая компания И.Вагина, 2017)

Консультант предлагает следующие курсы:

1. Корпоративные бизнес тренинги (управление персоналом, бизнес – коммуникации, управление эмоциями, лидерство и командообразование)
2. Коучинг руководителей (развитие личности и эмоционального интеллекта, практика принятия управленческих решений, управление достижением результата, навыки достижения цели, управление карьерой)
3. Консультации психолога (управление эмоциями, повышение самооценки, страх, тревоги, синдромы проф.выгорания и хронической усталости, конфликты)
4. Фасилитация по темам: поиск креативных идей, создание команд, управление проектами, ценностями

И.Вагин самостоятельно, без команды специалистов, ведёт тренинги. Список тренингов – очень велик, 44 наименования. Акцент делается на продажи, есть тренинг даже для врачей о том, как влиять на пациентов. Охватываются области улучшения бизнеса компании в целом, сверхвозможности и обучение тренеров. Тренинги могут совмещаются с коучингом.

К выводам по подразделу предложений индивидуальных лиц, можно отнести наблюдение о двух применяемых стратегиях

1. Максимально широкий охват преподаваемых тем и областей знания
2. Относительная концентрация на какой – то теме с охватом сопутствующих областей из связанных наук.

Предложение на данном образовательном сегменте базируется на принципе максимальной адаптации (предполагаю, что можно сказать - упрощении) имеющихся на рынке стандартных практик, технологий и инструментов обучения под заявленные цели курсов. Предполагается, что аудитория не находит времени для образования по темам тренингов. Общеизвестным практикам придаётся или современное доступное и удобное представление (игры, возможность работы через приложение), или они комбинируются в необычных сочетаниях в целях соответствия заявленным целям курсов.

Сомнение вызывает способность одного человека качественно охватывать множество тем из различных областей. Скорее всего, есть набор выработанных инструментов, которые комбинируются в различных сочетаниях для достижения заявленной цели тренинга или семинара.

Новых современных разработок (предложенных менее чем 5-10 лет назад в западной науке) очень мало или же они не отражены в программах.

Выводы по главе 2. Современная ситуация в современных малых и средних российских компаниях.

Все компании активно декларируют свою приверженность рациональному принятию решений. Компании задействуют для этой цели:

1. Информационного – финансовые системы, описывающие фактические состояние дел:
 1. Складские и кассовые
 2. Бухгалтерские

3. Системы управления ресурсами предприятия (так называемые ERP системы)
 4. Налаживают обмен данным между данными программно – аппаратными комплексами.
2. Прикладные инструменты кратко – и среднесрочного прогнозирования своего будущего развития в форме:
 1. Моделей в программе Excel, разрабатываемых внутри компании
 2. Описательно – расчётные модели своей деятельности, разрабатываемые с привлечением сторонних консультантов
 3. Разработку стратегий развития, самостоятельно и с помощью консультантов

Можно сказать, что формально сбор, хранение, обработка и представление информации автоматизированы хорошо и качество автоматизации определяется, в основном, бюджетами на данные виды деятельности.

Трудности и проблемы возникают, когда к автоматизированным процессам подключаются люди. Они возникают уже на этапе составления технических заданий к автоматизации, структуре сбора и представления данных. У различных подразделений выявляются разные, зачастую трудно примиряемые требования к информационным системам.

Трудности возникают в ходе эксплуатации программно – аппаратных комплексов. Они бывают двух видов:

1. Технические сбор
2. Ошибка человеческого фактора:
 1. занесение данных не вовремя
 2. фактические ошибки в момент занесения
 3. неверное классификация данных (приводящая к завышению одних показателей и занижению других)
 4. ошибки в передаче данных между сменами, подразделениям и разными компаниям

На уровне среднего и высшего менеджмента, который, собственно говоря, принимает решения, на ошибки классификации и своевременности данных, накопленные на исполнительских уровнях компании, накладываются психологические особенности, связанные с процессом принятия решений. К их числу (по личному опыту автора), можно отнести:

1. Желаемая быстрота принятия решения

1. Требования ответа здесь и сейчас. Хорошо, если есть понимание ограниченности решений, полученных в таком режиме. Однако, случается так, что «быстрые» оценки применяются в дальнейшем для принятия решений более высокого уровня. Следствие – использование слабо проработанных или имеющихся под рукой данных. Последующая критика результата руководителями высших уровней.
 2. Быстрая смена фокуса интереса. Ответ через неделю не вызовет интереса.
 3. Намеренное или непроизвольное забывание поставленной задачи руководителем или подчинённым. Причины – рутинность, смещение фокуса внимания, появление более приоритетных задач, потеря задачей актуальности (по оценке любого из участников взаимодействия).
2. Нечёткое формулирование задачи
1. Нечёткая формулировка задачи (не указаны сроки решения, границы проблемы, ответственные, способы решения), которая, накладываясь на индивидуальную интерпретацию задачи в сознании сотрудника – исполнителя, может привести не к тому результату, который ожидает руководитель. Следствие – конфликт «руководитель – сотрудник» по линии компетентности и способности понимания задачи, сформулированной руководством. Сопутствующие сомнения у сотрудника в способности руководства внятно формулировать задачи.
 2. Нечёткое формулирование задачи, кажущееся «интересным» руководителям, при подробной проработке у подчинённых, теряют смысл и возникает задача объяснения руководителю ложности его идеи, что может быть осложнено личными особенностями характера руководителя.
 3. Нарастание числа сформулированных для получения ответа задач у нижестоящих сотрудников. Невозможность подготовки решения «правильной» задачи, так как зачастую «правильной» задачей для проработки, из числа ранее сформулированных задач, является та, которую вспомнит руководитель. Может получиться так, что сотрудник подготавливал ответ не на ту задачу, о которой его может спросить руководитель.
3. Редкое явление – перепреоретизация задач при появлении новых. В случае осуществления перепреоретизация, её результаты не доводятся до всех уровней управления. Следствие – разнорядность приоритетов на разных уровнях исполнительской и руководящей иерархии.

4. Динамическое нарастание сложности поставленной задачи, облакаемой в «простую» упаковку
 1. Требование или пожелание совместить простую форму изложения с готовностью глубокого обоснования полученных данных. Попытки сложного обоснования ответа воспринимаются с трудом, особенно в условиях дефицита времени у руководства. С ещё большим трудом принимается решение по сложным задачам.
 2. Нечёткая первоначальная постановка задачи, которая в процессе рассмотрения решения или по прошествии времени, может углубляться в одном конкретном направлении. Причём степень углубления не регламентируется и пояснения причин, почему конкретизируется именно этот аспект, зачастую не самый объективно важный, не производится. Нет понимания «достаточного» уровня обоснования. Результат – невозможность удовлетворить все требования и, соответственно, предложить решение.
 3. Сдвиг срока принятия решения во времени, во многом сокращающий актуальность рассматриваемой проблемы. Как следствие – временное прекращение рассмотрения проблемы и откладывания решения «на потом». Причём, «потом» может не наступить или наступить через полгода – год.
 4. Попытки втиснуть сложные проблемы в рамки «простых» ответов. Сопутствующая агрегация в постановке задач, сопровождающаяся «растеканием» задачи при попытке ответа (распутывание клубка связанных подвопросов и возникших в результате подготовки ответа неопределённостей)
 5. Возникновение параллельных и сопутствующих вопросов (в процессе обсуждения проблемы), которые размывают фокус внимания при решении задачи. Обычно они становятся отдельными задачами, по которым нужно принять решение. Нарастание вложенности сложности структуры решения.
 6. Невозможность предусмотреть все эффект принятого решения (рыночные (достижение заданных целей и задач на рынке), финансовые (возможность обеспечить финансирование дополнительных инвестиций), учётные (возможность поддерживать решение фактическими данными), организационные (достаточность текущей организационной структуры для выполнения решения). Что препятствует выполнению решению.

5. Реализация решений затрудняется в условиях разветвлённой корпоративной иерархической структуры, когда каждая служба стремится сделать поменьше. Возможны ситуации, когда сотрудникам служб дают несвойственные им задач, исходя из заинтересованности их руководителей в решении это задачи или непонимания руководителями отсутствия соответствующего опыта у подчинённых.
6. Решение, не определяются до конца, либо «на ходу» изменяются одной из сторон (если решение принималось коллегиально) без согласования с другой.
 1. Появление «наброска» ответа в головах руководителей уже на этапе обсуждения проблемы. Примерное формулирование руководителями ответа «для себя». Необходимость «побороть» это интуитивное видение (в худшем случае) или подкрепить его (в лучшем случае)
 2. Появление двух конкурирующих методик достижения принятого решения на нижестоящих уровнях (если у каждого из недоговорившихся руководителей есть своя исполнительская вертикаль). Необходимость для подчинённых примирять конкурирующие видения способов достижения цели. Фактически, это может привести к тому, что решения в условиях неопределённости перейдут на нижестоящие уровни управления. Эта ситуация чревата конфликтными ситуациями как между лицами, принимающими решения, так и в подчинённых им иерархий исполнения решений
7. Значимая, и даже превалирующая роль, принятия решений одним человеком – собственником или директором (на своём уровне ответственности). Решения определяются личными стереотипами принятия решения конкретного человека, что может повредить оценке решения как оптимального в глазах исполнителей или других заинтересованных лиц. Малая частота принятия коллегиальных решений, хотя к коллегам могут обращаться для получения экспертного мнения.

Вышеуказанные причины, на взгляд автора, поднимают необходимость учёта психологических факторов при принятии решения.

3. Заключение

В практической работе современных средних и малых фирм практически никак не задействуются последние достижения психологии. Это может быть связано с несколькими моментами:

1. Отсутствие в штате психологов. Руководители не видят выгоды от применения психологических техник в повседневной работе и считают ненужным присутствие психолога в штате
2. Руководство не отслеживает современные научные подходы к принятию решений и объяснению появляющихся ошибок в процессе принятия решений. Основной остаётся предпосылка рациональности всех сотрудников, принимающих участие в принятии решения.
3. В случаях, когда компании полагаются на предложения сторонних фирм и консультантов, те предлагают методики не последней волны. Это связано с тем, что консультанты сами занимаются, в основном, адаптацией практик, получивших, на текущий момент времени, широкое признание за рубежом. Это автоматически ведёт к методическому отставанию на 5 - 10 лет.

С другой стороны, это позволяет привносить оправдавшие себя практики, хотя вопрос применимости к российским реалиям и массовой психологии западных инструментов остаётся дискуссионным.

Учитывая вышесказанное, необходимо отметить, что психологические методики для компаний в части конкретной работы с процессом принятия решения, практически не используются.

Отсутствует теоретическая понимание даже используемых в работе, самых распространённых инструментов. В лучшем случае, констатируется влияние бессознательных процессов, которые лежат в основе ошибок. После этого применяется конкретный инструмент. Связь «психологическая теория» - «методологическое обоснование инструмента» - «конкретный инструмент» разорвана. Ударение делается на сам инструмент при очень слабом освещении теории.

В какой форме можно передавать психологические знания руководителям компаний? Я делаю предположение, что оптимальной формой может быть тренинг. Почему тренинг?

1. Он позволяет оторвать участников (руководителей высшего, а, в случае продолжения обучения, и руководителей среднего звена) от рутинных обязанностей
2. Можно создать погружение в «психологический» способ мышления. Ориентиры - не личные деловые цели, ключевые показатели эффективности (KPI) или сроки, а понимание процесса мышления в целом и принятия решения

в частности, самих по себе, без оценки результата.

3. Тренинг – наиболее распространённый формат обучения в современных компаниях, его как форму можно «продать» лицам, принимающим решение в части обучения менеджмента.

В части содержания тренинга, считаю важным в процессе тренинга давать, в доступной форме, теоретические основы предлагаемых советов. После краткого изложения теории – обсуждение её применимости к практике компании. Конечная цель этого действия – вовлечение обучаемых в применение теоретических положений к случаям из их деловой жизни. Желательная цель – добиться озарения у слушателей, которые помогут им осознать психологическую подоплёку тех или иных типовых ситуаций.

Для достижения вышеуказанных целей нужна разработка специальных материалов и методов изложения психологических знаний с тем, чтобы не вызвать у неподготовленных людей реакции отторжения передаваемых знаний. Тренинг – это вершина айсберга, ему должно предшествовать психологическое тестирование как руководства, так и подчинённых. Цель тестирования – выявить преобладающие схемы взаимоотношений, общепринятые в компании процедуры принятия решений. Важно получить и составить портреты участников тренинга:

1. наиболее часто принимаемые ими роли в процессе принятия решений
2. оценка их поведения со стороны коллег и подчинённых
3. субъективная оценка принятых ими решений (сотрудниками и ими самими)
4. сбор фактических примеров в процессе принятия решений.

Необходимо найти, адаптировать или составить краткий опросник, отвечающий на эти вопросы. Опросник должен быть анонимным, желательно, чтобы ответы направлялись тренеру напрямую. Цель – получение максимально правдивых ответов. Это позволит привести черты личностного вовлечения в тренинг (через обсуждение реальных ситуаций).

Однако, важно не допускать взаимной критики участников тренинга, сохранить положительный, конструктивный настрой в ходе тренинга. Для этого важно продумать процедуры «отсоединения» того, что будет сказано на тренинге от их повседневной работы и отношений, чтобы не усугубить возможно имеющиеся конфликты и добиться открытого обсуждения.

Каковы требования к содержательной, научно – психологической части тренинга?

1. Адаптация (применимость) научных исследований на практике. Изучая книги по психологии, социологии, важно стараться подметить и адаптировать техники, которые можно легко внедрить в жизнь компании.
2. Возможно обдумать какие – то решения, который систематизировали бы изложенные знания и могли бы использоваться в работе (составление матриц когнитивный эффект/теоретическое предсказание –уровень управления – решение проблемы).
3. Теоретическое объяснение обнаруженных в результате предварительного исследования явлений в компании. Важно приводить жизненные примерами из деятельности компании.
4. Парадоксальность изложения. Яркое изложение сути метода – придумать «девиз» предлагаемым методам, которые отложатся в памяти и помогут, в нужный момент, воскресить механизм его действия.

Понятно, что повторять банальные советы (внимательно слушать коллег, чётко следовать процедуре принятия решений, если такая процедура формализована) бесполезно.

Как пример указанных выше подходов, можно рассмотреть проблему нечёткости постановки задачи. Каким образом можно объяснить и «излечить» данную проблему? Очевидно, что первый шаг – это осознание проблемы, далее необходимо психологическое объяснение механизма поведения, приводящего к данной проблеме. Объяснить это можно основываясь на выводах вышеуказанных работ. Например, можно свести вместе 2 эффекта, упомянутые в разных источниках:

1. Чем менее подвергается сомнению наша репутация, тем менее серьёзно мы склонны проверять, уточнять высказанное мнение (Mercier & Sperber, 2017)
2. Эффект воображаемой идентификации, когда в отношениях господства, работа по пониманию того, как устроены данные отношения возложена на подчинённого (Гербер, 2016)

Следствием этих двух эффектов может быть то, что руководители отдадут нечётко сформулированные указания именно потому, что в общении с подчинёнными не рискуют своей репутацией. Любой приказ, как бы небрежно он ни был сформулирован, защищён субординацией, оправданием неизвестных подчинённому задач и том подобными причинами. Параллельно, подчинённый вынужден додумывать, что конкретно имел в виду руководитель, отдавая небрежно сформулированное распоряжение. Следствием этого будут конфликты взаимного непонимания и замедление работы.

Разработка конкретной программы такого тренинга может служить темой дипломной работы.

Список литературы

1. Агафонов, А. Ю. (2006). *Когнитивная психомеханика сознания или как сознание неосознанно принимает решение об осознании*. Самара: Универ групп.
2. Аллахвердов, В. М. (2000). *Сознание как парадокс*. СПб: ДНК.
3. Аллахвердов, В. М. (2015). Как сознание выбирает одно значение из многих возможных?». *Петербургский психологический журнал*(13).
4. Аллахвердов, В. М., Гершкович, В. А., Карпинская, В. Ю., Морошкина, Н. В., Науменко, О. В., Тухтиева, Н. Х., & Филппова, М. Г. (2015). Эвристический потенциал концепции Я.А.Пономарёва. *Психологический Журнал*, 24-34.
5. Асаул А.Н. и др. (2014). *Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве*. СПб: АНО «ИПЭВ».
6. Брук, Ж. Ю. (2016). *Тренинг по принятию управленческих решений*. Тюмень: Тюменский государственный университет, Институт психологии и педагогики.
7. Гербер, Д. (2016). *Утопия правил. О технологиях, глупости и тайном обаянии бюрократии*. Ад Маргинем Пресс.
8. Гончарова Е.В., С. М. (2014). *Управленческие решения в современных организациях: теория и практика: Учебное пособие*. Волгоград: Scientific magazine "Kontsep.
9. Забродин, Ю. М., & Лебедев, А. Н. (1977). *Психофизиология и психофизика*. М: Наука.
10. Зюськин, А. А. (2012). *Оценка эффективности управленческих решений: монография*. СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики.
11. Карпинская, В. Ю., & Шилов, Ю. Е. (2015). Роль процесса классификации при восприятии многозначных стимулов. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, т. 17(№1(2)), 378-381.
12. Карпинская, Ю. В. (2006). Роль сознания в принятии решения об осознании стимула как самостоятельный этап в процессе обнаружения. *Экспериментальная психология сознания: когнитивная логика сознательного и бессознательного / Под редакцией В.М.Аллахвердова*. СПб., 2.
13. Ю.Козелецкий. (1979). *Психологическая теория решений*. М.: Прогресс.

14. Корнилова , Т. В. (2003). *Психология риска и принятия решений*. М.: Аспект Пресс.
15. Корнилова, Т. В. (2003). *Психология риска и принятия решения*. М.: Аспект пресс.
16. Науменко, О. В., Аллахвердов, В. М., Гершкович , В. А., Филиппова, М. Г., & Костина , Д. И. (2015). Создание нового контекста как способ решения творческой задачи. (Д. У. под редакцией А.Л. Журавлёва, Ред.) *Сборник "Современные исследования интеллекта и творчества"* , 65-77.
17. Попов, А. Ю., & Вихман, А. А. (2014). КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ: НАУЧНАЯ ПРОБЛЕМА И ГУМАНИТАРНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ. *Вестник ЮУрГУ, Серия «Психология», 7(1)*.
18. Филиппова, М. Г., & Морошкина, Н. В. (2015). Осознаваемая и неосознаваемая многозначность: два вида когнитивного контроля. *Сибирский психологический журнал(56)*, 37-55.
19. Хекхаузен, Х. (1986). *Мотивация и деятельность*. М.: Педагогика.
20. Cosmides, L. (April 1989 г.). The logic of social exchange: has natural selection shaped how humans reason? Studies with the Wason selection task. *Cognition, Volume 31*(Issue 3), 187-276.
21. Frensch, P., & Funke, J. (2014). *Complex Problem Solving—The European Perspective*. NY: Psychology Press.
22. Gigerenzer, G. (1991). From tools to theories: A heuristic of discovery in cognitive psychology. *Psychological Review(98)*, 254–267.
23. Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books.
24. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica, Vol. 47, No. 2*, 263-291.
25. Mercier, H., & Sperber, D. (2017). *The enigma of reason*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
26. Miller , P. M., & Fragley, N. S. (1991). The effects of framing, problem variation and providing rationale on choice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 517-522.
27. Tversky, A., & Fox, C. R. (1995). Weighing risk and uncertainty. *Psychological Review, Vol.102, No.2,, 269-283*.
28. *Институт медиины и психологии НГУ*. (19 сентябрь 2019 г.). Получено из <http://fp.nsu.ru/index.php?p=3&%3Cspan%20id>
29. *Каталог инструментов*. (20 сентябрь 2017 г.). Получено из SHL Russia&CIS: <https://www.shl.ru/calc/ocenka>
30. *Кафедра общей и социальной психологии ТюмГУ*. (15 Сентябрь 2016 г.). Получено 23 сентябрь 2018 г., из Сайт Тюменского государственного

университета: <https://www.utm.ru/ipp/about/struktura-instituta/kafedra-obshchey-i-sotsialnoy-psikhologii/>

31. Невеев, А. Б. (14 сентябрь 2019 г.). *Как создать тренинг*. Получено из <http://neveev.ru/Training/usefull%20training/training%20design/>
32. МГУ, ФАКТ-Т психологии. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из http://www.psy.msu.ru/educat/magistr/econ_psy.html
33. МГУ, ФАКТ-Т психологии. (19 сентябрь 2019 г.). Получено из <http://www.psy.msu.ru/educat/magistr/organiz.htm>
34. МГУ, ФАКТ-Т экономики. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из <https://www.econ.msu.ru/students/mag/curricula2016/ce/>
35. МГУ, ФАКТ-Т психологии. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из http://www.psy.msu.ru/educat/magistr/econ_psy.html
36. МГУ, ФАКТ-Т психологии. (19 сентябрь 2019 г.). Получено из <http://www.psy.msu.ru/educat/magistr/organiz.htm>
37. МГУ, ФАКТ-Т экономики. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из <https://www.econ.msu.ru/students/mag/curricula2016/ce/>
38. Программы курсов. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из http://fp.nsu.ru/studentu/Programms_all/Bachelor/index.php
39. *neveev.ru*. (21 сентябрь 2017 г.). Получено из <http://neveev.ru>
40. *Ward Howell*. (23 сентябрь 2017 г.). Получено из <http://wardhowell.com/services/>
41. Программы курсов. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из http://fp.nsu.ru/studentu/Programms_all/Bachelor/index.php
42. СОЦИОЛОГИЯ. (13 сентябрь 2019 г.). Получено из НГУ: <http://fp.nsu.ru/abiturientu/masters%20programs/index.php>
43. Тренинговая компания И.Вагина. (23 сентябрь 2017 г.). Получено из <http://igorvagin.ru>
44. Невеев, А. Б. (14 сентябрь 2019 г.). *Как создать тренинг*. Получено из <http://neveev.ru/Training/usefull%20training/training%20design/>

1. Собственная оценка автора [↑](#)