

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	19
Глава 1. Организации и управление	25
1.1. Классификация организаций.....	26
1.1.1. Естественные и искусственные организации.....	26
1.1.2. Формальные и неформальные организации	29
1.1.3. Простые и сложные организации.....	29
1.1.4. Различение организаций по формам собственности и отношению к прибыли.....	30
1.1.5. Различение хозяйственных организаций по организационно-правовым формам.....	30
1.1.6. Надорганизационные структуры.....	31
1.2. Преимущества организаций	32
1.2.1. Разделение труда и специализация	33
1.2.2. Использование эффекта масштаба, создание бережливого производства.....	33
1.2.3. Управление параметрами внешней среды	34
1.2.4. Экономия на трансакционных издержках.....	34
1.2.5. Воздействие организации на ее членов	35
1.3. Общие характеристики организаций	36
1.3.1. Общеорганизационные цели	36
1.3.2. Потребность в ресурсах	37
1.3.3. Зависимость от внешней среды	37
1.3.4. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.....	38

1.4. Жизненный цикл организации	39
1.5. Организации в государственном управлении	45
1.6. Управление, его структура и функции	46
1.6.1. Управление как системный процесс	47
1.6.2. Управление на основе обратной связи	49
1.7. Управление в социальных системах	54
1.8. Управление как наука и искусство.....	57
1.8.1. Управление как наука.....	57
1.8.2. Управление как искусство	62
Итоги и выводы.....	62
Вопросы и задания.....	64
Литература к главе 1	66
Глава 2. Менеджмент и менеджеры	67
2.1. Кто такие менеджеры.....	67
2.1.1. Как люди становятся менеджерами.....	68
2.1.2. Возрастание потребности в квалифицированных менеджерах	69
2.1.3. Менеджер как человек, решающий проблемы	70
2.2. Менеджеры и предприниматели	71
2.3. Ключевые характеристики менеджмента	73
2.3.1. Цели.....	73
2.3.2. Эффективность и результативность	74
2.3.3. Ресурсы	75
2.4. Функции и роли менеджера.....	77
2.4.1. Принятие решений	78
2.4.2. Планирование.....	79
2.4.3. Организация.....	80
2.4.4. Управление поведением людей.....	81
2.4.5. Контроль	81
2.4.6. Роли менеджера.....	83

2.5. Уровни управления	85
2.5.1. Рабочие и служащие	88
2.5.2. Менеджеры низового звена	88
2.5.3. Менеджеры среднего звена	89
2.5.4. Менеджеры высшего звена	89
2.6. Мастерство и навыки менеджеров	90
2.6.1. Технические навыки	92
2.6.2. Коммуникативные навыки	92
2.6.3. Аналитические навыки	93
Итоги и выводы	93
Вопросы и задания	95
Литература к главе 2	98
Глава 3. Принятие управленческих решений	99
3.1. Области принятия управленческих решений	99
3.2. Уровни и типы управленческих решений	101
3.2.1. Индивидуальный уровень	102
3.2.2. Групповой уровень	102
3.2.3. Организационный уровень	102
3.2.4. Социальный уровень	103
3.2.5. Типы решений и ключевые навыки менеджеров	103
3.3. Запрограммированные и незапрограммированные решения	105
3.4. Рациональное принятие решений	108
3.4.1. Осознание проблемы, требующей решения	110
3.4.2. Идентификация проблемы	110
3.4.3. Разработка альтернатив решения	111
3.4.4. Разработка критериев оценки альтернатив	111
3.4.5. Оценка альтернатив	112
3.4.6. Выбор лучшей альтернативы	113
3.4.7. Корректирующие действия: пересмотр целей и критериев	113
3.4.8. Выполнение решения и проверка	113
3.4.9. Контроль и обратная связь	114

3.5. Удовлетворительные решения, ограниченная рациональность и эвристический подход	116
3.5.1. Субъективная рациональность — индивидуальное восприятие ситуации принятия решения	116
3.5.2. Удовлетворительные решения	117
3.5.3. Ограниченная рациональность	119
3.5.4. Эвристический подход	120
3.6. Личностные факторы в принятии решений	122
3.6.1. Стереотипы и явление ореола	122
3.6.2. Личностные факторы при вероятностной оценке событий	123
3.6.3. Субъективные стороны в оценке альтернатив	129
3.6.4. Влияние субъективных факторов на процедуры исполнения и контроля исполнения решений	132
3.7. Феномены коллективных решений	136
3.7.1. Групповое мышление	136
3.7.2. Эффект поляризации	137
3.7.3. Эффект социальной фасилитации	137
3.7.4. Феномен выученного диссонанса	138
3.7.5. Эффекты объема и состава	138
3.7.6. Эффект асимметрии качества решений	139
3.7.7. Феномен идиосинкразического кредита	139
3.7.8. Феномен ложного согласия	139
3.7.9. Феномен виртуального решателя	140
3.7.10. Явление конформизма	140
Итоги и выводы	141
Вопросы и задания	142
Литература к главе 3	147
Глава 4. Определение организационных целей и планирование	148
4.1. Необходимость определения организационных целей	148
4.2. Процесс определения организационных целей	150
4.2.1. Начало: определение миссии организации	150

4.2.2.	Оценка влияния условий внешней среды.....	151
4.2.3.	Исследование экономических факторов.....	151
4.2.4.	Анализ организационных ресурсов.....	152
4.2.5.	Прогнозирование будущих событий.....	152
4.2.6.	Завершение: определение рабочих целей.....	153
4.3.	Характеристики эффективных целей.....	153
4.4.	Управление по целям.....	155
4.5.	Возрастание значения планирования в современных условиях.....	157
4.6.	Формальное и неформальное планирование.....	158
4.6.1.	Формальное планирование.....	158
4.6.2.	Неформальное планирование.....	159
4.7.	Уровни управления и планирование.....	160
4.7.1.	Планирование на уровне высшего звена управления.....	161
4.7.2.	Планирование на уровне среднего звена управления.....	161
4.7.3.	Планирование на низовом уровне управления.....	162
4.8.	Процесс планирования.....	162
4.9.	Препятствия эффективному планированию.....	164
4.10.	Средства планирования.....	165
4.10.1.	Планирование с помощью составления списков последовательности действий.....	166
4.10.2.	Планирование с помощью полосовых диаграмм.....	168
4.10.3.	Сетевое планирование.....	170
4.10.4.	Правила построения сетевых графиков.....	177
4.10.5.	Линейное программирование.....	179
4.10.6.	Модель теории очередей, или модель массового обслуживания.....	181
4.10.7.	Модели управления запасами, путевые методы и имитация.....	184
	Итоги и выводы.....	186
	Вопросы и задания.....	188
	Литература к главе 4.....	190

Глава 5. Организационный контроль	191
5.1. Виды и формы контроля	191
5.1.1. Виды контроля	193
5.1.2. Формы контроля.....	195
5.2. Процесс контроля.....	196
5.2.1. Планирование желаемых результатов	197
5.2.2. Установление стандартов	198
5.2.3. Наблюдение	199
5.2.4. Сравнение фактических и требуемых результатов	200
5.2.5. Выполнение корректирующих действий	201
5.2.6. Оценка стандартов	201
5.3. Характеристики эффективного контроля	203
5.3.1. Принципы построения эффективной системы контроля.....	204
5.3.2. Факторы эффективности системы контроля.....	205
5.4. Контроль и организационный менеджмент.....	208
5.5. Поведенческие аспекты контроля.....	210
5.5.1. Сопротивление процедурам контроля.....	210
5.5.2. Психологические трудности осуществления контроля.....	213
5.6. Современные технологии контроля: ключевые показатели эффективности (KPI) и сбалансированная система показателей (BSC).....	215
5.6.1. Ключевые показатели эффективности (KPI)	216
5.6.2. Сбалансированная система показателей (BSC)	220
Итоги и выводы.....	224
Вопросы и задания.....	226
Литература к главе 5	227
Глава 6. Мотивация персонала организации	228
6.1. Содержательные теории мотивации.....	229
6.1.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу	229
6.1.2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга	232
6.1.3. ERG-теория мотивации К. Алдерфера	235

6.2. Процессные теории мотивации	238
6.2.1. Теория подкрепления.....	238
6.2.2. Теория справедливости	240
6.2.3. Теория ожидания	242
6.3. Практическое применение знаний о мотивации персонала	247
6.3.1. Повышение разнообразия умений и навыков	249
6.3.2. Повышение целостности работы	249
6.3.3. Повышение важности работы.....	249
6.3.4. Увеличение автономии	250
6.3.5. Усиление обратной связи	251
6.4. Демотивация: причины пассивности работников	252
6.4.1. Организационные проблемы, порождающие демотивацию.....	252
6.4.2. Стадии процесса потери интереса к труду	254
6.5. Мотивирующая функция оплаты труда персонала	255
6.5.1. Понятие системы оплаты труда	255
6.5.2. Характеристики конкретных систем оплаты труда и ситуации их применения	257
Итоги и выводы.....	263
Вопросы и задания.....	265
Литература к главе 6	267
Глава 7. Организационное лидерство	269
7.1. Определение лидерства	269
7.2. Лидер и менеджер	271
7.3. Лидерские черты и качества.....	272
7.4. Стили лидерства.....	275
7.5. Лидеры и ведомые (исполнители).....	277
7.5.1. Модель взаимодействия лидера и исполнителя.....	278
7.5.2. Теория компетентности	278
7.5.3. Харизматическое лидерство	279
7.6. Трансформационное лидерство.....	281

7.7.	Ситуационное лидерство	283
7.7.1.	Ситуационная модель лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон.....	284
7.7.2.	Ситуационная модель лидерского поведения Ф. Фидлера	287
7.7.3.	Теория ситуационного руководства П. Херсея и К. Бланшара	290
7.7.4.	Практические выводы из теорий ситуационного лидерства	292
7.8.	Лидерство в команде.....	297
7.9.	Различия в лидерском поведении в разных культурах.....	300
	Итоги и выводы.....	301
	Вопросы и задания.....	303
	Литература к главе 7	307
Глава 8.	Организационные коммуникации	308
8.1.	Коммуникация: определение и описание процесса.....	308
8.1.1.	Составляющие процесса коммуникации	309
8.1.2.	Барьеры для эффективной коммуникации	312
8.2.	Вербальное общение: письменное и произнесенное слово.....	316
8.2.1.	Виды вербального общения	317
8.2.2.	ИТ-технологии в вербальном общении	317
8.3.	Невербальное общение	319
8.3.1.	Стиль одежды.....	320
8.3.2.	Время в коммуникационном процессе	320
8.3.3.	Использование пространства.....	321
8.4.	Индивидуальные различия в общении.....	322
8.4.1.	Стили общения	322
8.4.2.	Гендерные различия в общении.....	323
8.4.3.	Культуральные различия общения.....	324
8.5.	Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах	325
8.5.1.	Централизованные и децентрализованные сети общения.....	325
8.5.2.	Формальное общение и выполнение заданий	326
8.6.	Неформальное общение.....	329

8.6.1. Модели неформальных коммуникаций: «тайные тропы», «снежный ком» и «виноградные грозди»	329
8.6.2. Проблема информационной неточности	330
8.7. Влияние организационной структуры на информационные потоки	332
8.7.1. Организационная структура: ее влияние на общение	332
8.7.2. Направления общения и его эффективность	333
Итоги и выводы	335
Вопросы и задания	336
Литература к главе 8	340
Глава 9. Управление командами и групповыми процессами	342
9.1. Характеристики и типы групп в организациях	342
9.1.1. Основные характеристики группы	343
9.1.2. Типы групп	344
9.2. Факторы, определяющие поведение рабочих групп	345
9.2.1. Ресурсы группы	346
9.2.2. Внешние условия, влияющие на группу	348
9.2.3. Размер группы. Эффект социальной лени	350
9.2.4. Групповые нормы	352
9.2.5. Развитие групповых норм	354
9.3. Команда как высокопроизводительная группа	355
9.3.1. Команды и группы: общее и отличие	355
9.3.2. Принципы создания команд	357
9.3.3. Понятие командного синергизма и эффективность команды	359
9.3.4. Оценка эффективности команды	363
9.4. Управление составом команды	365
9.4.1. Управление количественным составом команды	365
9.4.2. Управление качественным составом команды и распределение функциональных и командных ролей	366
9.5. Лидерство в команде	370
9.5.1. Основные типы лидерского поведения	370
9.5.2. Стили лидерства (руководства) в управлении командой	372

9.6.	Определение и выполнение командной задачи.....	373
9.6.1.	Определение целей командной работы	373
9.6.2.	Цели и подцели.....	374
9.6.3.	Работа команды как творчество.....	375
9.6.4.	Постановка целей в самоуправляемых командах и выполнение задачи	375
9.7.	Динамика развития команды.....	376
9.7.1.	Обеспечение сплоченности команды	376
9.7.2.	Развитие коммуникации	378
9.7.3.	Установление здоровых норм.....	380
9.7.4.	Этапы построения команды	382
9.7.5.	Управление межгрупповыми связями.....	385
	Итоги и выводы.....	387
	Вопросы и задания.....	389
	Литература к главе 9	392
	Глава 10. Власть и политика в организации	393
10.1.	Сила, неформальные контракты и влияние в организации	393
10.1.1.	Сила.....	394
10.1.2.	Неформальные контракты	397
10.1.3.	Влияние.....	398
10.2.	Понятие организационной власти	400
10.2.1.	Позиционная власть: власть, предоставляемая должностью.....	401
10.2.2.	Личная власть: влияние, основанное на персональных качествах	402
10.3.	Политика как борьба за власть и применение власти.....	404
10.4.	Политика влияния на личность	407
10.4.1.	Поиск заинтересованных лиц.....	408
10.4.2.	Работа в комфортных зонах	408
10.4.3.	Соответствие имиджу.....	409
10.4.4.	Работа в группах по интересам	409

10.4.5. Заключение сделок.....	411
10.4.6. Утаивание информации и выход из игры	411
10.5. Структурные детерминанты власти в подразделениях	412
10.5.1. Модель зависимости от ресурсов	413
10.5.2. Модель стратегической сопряженности	414
Итоги и выводы.....	416
Вопросы и задания.....	417
Литература к главе 10.....	422
Глава 11. Организационная структура	423
11.1. Диагностика структурных проблем	424
11.1.1. Объем управления.....	426
11.1.2. Управленческая иерархия	430
11.1.3. Централизация и децентрализация	431
11.1.4. Специализация	432
11.1.5. Регламентация	434
11.1.6. Единоначалие и двойное подчинение	434
11.1.7. Коммуникации.....	435
11.2. Типы организационных структур.....	436
11.2.1. Линейно-функциональные структуры	436
11.2.2. Структура по типу продукта или услуги.....	437
11.2.3. Структурирование по географическому принципу.....	439
11.2.4. Проектная структура	440
11.2.5. Матричная структура	443
11.2.6. Сетевые структуры.....	448
11.2.7. Виртуальные организации	454
11.2.8. Смешанные структуры.....	456
11.3. Осуществление реструктуризации.....	457
Итоги и выводы.....	460
Вопросы и задания.....	461
Литература к главе 11.....	464

Глава 12. Организационная культура, социальная ответственность и этика управления	465
12.1. Определение организационной культуры, ее функции, признаки и типы	466
12.1.1. Культурная идентификация и функции культуры	467
12.1.2. Признаки организационной культуры	468
12.1.3. Функции организационной культуры.....	468
12.2. Модели организационной культуры	469
12.2.1. Культура власти	470
12.2.2. Культура роли.....	471
12.2.3. Культура задачи	472
12.2.4. Культура личности	473
12.2.5. Культура: академия, клуб, бейсбольная команда или крепость?	474
12.2.6. Организационная культура и субкультуры	475
12.3. Формирование и поддержание организационной культуры	475
12.3.1. Формирование организационной культуры.....	476
12.3.2. Поддержание организационной культуры.....	478
12.4. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации.....	480
12.4.1. Связь организационной культуры и эффективности работы организации.....	481
12.4.2. Продолжительность времени работы в компании.....	481
12.4.3. Соответствие рабочей силы организационной культуре	482
12.5. Изменение организационной культуры	483
12.5.1. Состав рабочей силы	483
12.5.2. Цели и задачи организации	484
12.6. Национальные особенности организационной культуры.....	485
12.6.1. Отношение людей к природе, окружающей среде	486
12.6.2. Отношение к времени и организация деловых встреч.....	486
12.6.3. Индивидуализм и коллективизм	487
12.6.4. Значение формальных процедур организации работы и отношение к праву.....	487

12.6.5. Язык и религия.....	488
12.6.6. Исследование национальных культур Г. Хофстеде	489
12.7. Культура, социальная ответственность и этика управления	493
12.7.1. Проблема понимания социальной ответственности	493
12.7.2. Юридическая и социальная ответственность	494
12.7.3. Аргументы за и против социальной ответственности	495
12.7.4. Этика бизнеса как идеология социальной ответственности	496
12.7.5. Формирование и поддержание этичного поведения	497
Итоги и выводы.....	498
Вопросы и задания.....	500
Литература к главе 12.....	508
Глава 13. Стратегический менеджмент.....	509
13.1. Оценка конкурентного окружения организации.....	510
13.1.1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера	510
13.1.2. Анализ затрат конкурентов.....	512
13.1.3. Стратегический групповой анализ	512
13.1.4. Базисные конкурентные стратегии П. Портера	513
13.2. Анализ организационных ресурсов	514
13.2.1. Основные направления внутреннего анализа.....	514
13.2.2. Анализ цепочки создания ценности.....	516
13.3. Стратегическая установка и уровни стратегического управления.....	517
13.3.1. Функции и содержание стратегической установки	517
13.3.2. Соотношение миссии, целей и задач организации	518
13.3.3. Уровни стратегического управления	520
13.4. Стратегии корпоративного роста	522
13.4.1. Стратегии внутреннего роста	522
13.4.2. Стратегии внешнего роста	527
13.5. Стратегии слияний и поглощений (присоединений).....	532
13.5.1. Основания для слияний и поглощений.....	533
13.5.2. Оценка стратегических перспектив сделки.....	536

13.6. Стратегии международного развития	538
13.6.1. Причины выбора международных стратегий	538
13.6.2. Направления международного стратегического развития	540
13.6.3. Международные стратегии и финансовое планирование	546
Итоги и выводы	547
Вопросы и задания	550
Литература к главе 13	552
Глава 14. Кризисный менеджмент	553
14.1. Понятие и причины организационных кризисов	553
14.1.1. Общие характеристики и определение организационного кризиса	553
14.1.2. Основные причины и последствия кризисов	554
14.2. Задачи, функции и навыки кризисного менеджмента	558
14.2.1. Задачи кризисного менеджмента	558
14.2.2. Функции и навыки кризисного менеджера	559
14.3. Признаки успешного кризисного менеджмента	561
14.4. Эффективность кризисного менеджмента	563
14.5. Негативные и позитивные последствия кризиса для организации	567
14.5.1. Негативные последствия кризиса для организации	567
14.5.2. Позитивные последствия кризиса	570
14.6. Организационные и экономические меры по предотвращению кризиса	572
14.6.1. Организационные меры по предотвращению кризиса	572
14.6.2. Экономические меры по предотвращению кризиса	574
14.7. Оценка организационной реакции на кризис	579
14.7.1. Содержание оценки кризисного менеджмента организации	579
14.7.2. Регулирование процессов кризисного управления	582
Итоги и выводы	583
Вопросы и задания	585
Литература к главе 14	589

Глава 15. Проектный менеджмент	590
15.1. Основные характеристики, жизненный цикл и типология проектов.....	591
15.1.1. Основные характеристики проекта	591
15.1.2. Жизненный цикл и фазы проекта	593
15.1.3. Типы и виды проектов	595
15.2. Команда и стейкхолдеры проекта	598
15.2.1. Команда проекта.....	598
15.2.2. Стейкхолдеры проекта	600
15.3. Планирование и составление бюджета проекта	603
15.3.1. Планирование проекта	604
15.3.2. Составление бюджета проекта.....	607
15.4. Контроль и аудит проекта	609
15.4.1. Система контроля проекта.....	610
15.4.2. Аудит проекта	611
15.5. Завершение проекта.....	612
15.5.1. Варианты завершения проекта	612
15.5.2. Нормальное завершение проекта	613
Итоги и выводы.....	615
Вопросы и задания.....	617
Литература к главе 15.....	621
Глава 16. Менеджмент организационных изменений	622
16.1. Мониторинг организационной среды.....	622
16.2. Модели проведения изменений.....	624
16.2.1. Модель проведения изменений К. Левина.....	624
16.2.2. Модель организационных изменений Р. Баллока и Д. Баттена	626
16.2.3. Модель согласования организационных подсистем Д. Надлера и М. Тушмана.....	628
16.3. Управление изменениями и люди в организациях	629
16.3.1. Эмоциональные реакции на изменения.....	629

16.3.2. Сопротивление изменениям на уровне индивида.....	631
16.3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям	634
16.4. Препятствия изменениям на организационном уровне и их преодоление	637
16.4.1. Организационные факторы, препятствующие изменениям	637
16.4.2. Методы устранения организационных препятствий.....	639
16.5. Стратегии осуществления организационных изменений	640
16.5.1. Классификация стратегий осуществления изменений	640
16.5.2. Стратегический континуум	646
16.5.3. Условия успешного осуществления изменений	649
Итоги и выводы.....	652
Вопросы и задания.....	655
Литература к главе 16.....	661
Литература.....	663

3.6. ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

На процесс принятия решений влияют индивидуальные качества человека. Например, одни люди педантичны и пунктуальны. При принятии решений они будут скрупулезно собирать информацию и все тщательно взвешивать. Другие — импульсивны и не склонны к длительной и углубленной аналитической работе. Третьи рассматривают процесс принятия решений как удобную возможность еще раз показать, «кто тут главный», а четвертые панически боятся принимать решения, стремясь переложить такую неприятную для них процедуру на плечи коллег.

Все это затрудняет использование рациональной модели принятия решений на практике, дополняет рациональный процесс особенностями восприятия. **Восприятие — это отношение человека к окружающему миру.** Люди принимают решения и действуют на основе того, как они видят ситуацию, то есть в силу восприятия окружающего мира.

3.6.1. Стереотипы и явление ореола

Важными составляющими восприятия являются стереотипы и явления ореола. Такие утверждения, как «Все грузчики грубы», «Все женщины слишком эмоциональны» или «Все агенты по продаже товаров жадны до денег», — примеры **стереотипов.**

Если руководитель уверен, что все женщины слишком эмоциональны, даже если объективные исследования доказывают обратное, он все равно будет относиться к женщинам как к слишком эмоциональным существам. Если ему придется выбирать, кого продвинуть по службе, мужчину или женщину, он, вероятно, предпочтет служащего-мужчину, даже если женщина — более квалифицированный работник. В результате действия такого стереотипа фирма может лишиться ценного и перспективного сотрудника.

Этот пример показывает, что стереотипы могут привести к вредным или неэффективным решениям. Стереотипность мышления может повлиять на выбор курса действий, выработку альтернатив и даже на идентификацию проблемы. Однако вместе с тем она может упростить чей-либо взгляд на мир, что может оказаться полезным для быстрого выбора удовлетворительного решения.

Явление ореола — другой пример того, как личностное восприятие может повлиять на административные решения. **Ореол проявляется, когда руководитель видит в сотруднике только положительные или только отрицательные качества.**

Допустим, бухгалтер не пропустил ни одного рабочего дня в течение трех лет, но плохо готовил ежемесячные отчеты. Если такая хорошая посещаемость приведет к тому, что главный бухгалтер начнет считать бухгалтера очень хорошим служащим, то он окажется под влиянием явления ореола. В данном случае прилежная посещаемость доминирует в оценке над плохой подготовкой отчетов. Примеры явления ореола можно найти во многих организациях, особенно это заметно во время проведения аттестации служащих.

3.6.2. Личностные факторы при вероятностной оценке событий

Личностные факторы, связанные с индивидуальным восприятием проблемы, проявляются на всех ключевых этапах принятия решений: при оценке вероятности случайных событий, оценке альтернатив, общей оценке эффективности принятого решения.

С вероятностными оценками событий связаны следующие психологические эффекты:

- эвристика репрезентативности;
- эвристика доступности;
- иллюзия контроля;
- феномен «валентности»;
- феномен сложных событий.

3.6.2.1. Эвристика репрезентативности

Обычно в процессе принятия решений люди субъективно оценивают исходы и вероятность случайных событий, применяя для этого несложные правила, или эвристики. Их преимущество состоит в значительном сокращении времени и усилий по сравнению с рациональным процессом сбора и обработки объективной информации. Подобные эвристики нередко дают достаточно хорошие результаты, поскольку в большинстве случаев люди не стремятся к оптимальным решениям, и поэтому высокая точность оценок не требуется. Вместе с тем довольно часто использование эвристик вместо «точных измерений» приводит к серьезным ошибкам и смещениям в оценках.

Одно из таких правил, с помощью которого оцениваются исходы и вероятность событий, называется эвристикой репрезентативности. Ее сущность заключается в том, что люди обычно завышают оценки исходов или вероятности случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям. Об этих событиях можно сказать, что они репрезентативны опыту людей. Эвристика репрезентативности имеет несколько проявлений.

- *Во-первых*, исследования показали, что во многих случаях люди более высоко оценивают вероятность частных и конкретных событий по сравнению с общими и абстрактными. Другими словами, если событие A — частный случай события B , то субъективная оценка вероятности первого события парадоксальным образом оказывается выше, чем второго, хотя очевидно, что это противоречит здравому смыслу и основным принципам теории вероятностей. Из экспериментов явствовало, что люди более высоко оценивали возможность некоего теннисиста на Уимблдонском турнире проиграть первый сет и непременно выиграть матч, чем просто проиграть первый сет. По этой же причине большинству испытуемых казалось, что гипотеза «ответчик покинул место преступления, испугавшись обвинения в убийстве» выглядит вероятнее, чем более общая и простая гипотеза «ответчик покинул место преступления».
- *Во-вторых*, люди считают, что последовательности случайных событий локально репрезентативны, то есть небольшие выборки исходов этих событий

должны обладать такими же характеристиками, которые справедливы только для очень большого числа событий. Это явление получило название «закон малых чисел» по аналогии с законом больших чисел, утверждающим, что средние характеристики некоторого ряда случайных событий постепенно приближаются к их истинным числовым характеристикам при бесконечном увеличении объема выборки. В частности, когда испытуемых просили записать случайное чередование орла и решки, которое, по их мнению, могло бы возникнуть после нескольких подбрасываний монеты, люди старались придать этому ряду как можно более случайный и непредсказуемый вид. Иначе говоря, они стремились исключить длинные ряды одних и тех же исходов, хотя на самом деле такие последовательности отнюдь не менее вероятны, чем любые другие, и при подбрасывании монеты можно встретить фрагменты, которые совсем не выглядят как случайные. Людям интуитивно кажется, что случайные исходы должны «самокорректироваться» и одна часть последовательности непременно должна сменить другую.

- *В-третьих*, эвристика репрезентативности часто приводит людей к совершению *ошибки игрока*, который верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на самом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов. В частности, если после нескольких подбрасываний монеты выпадает орел, то многие уверены, что в следующем подбрасывании, скорее всего, выпадет решка, причем эта уверенность возрастает по мере того, как увеличивается число выпавших подряд орлов. Ошибка игрока часто наблюдается в азартных играх, спорте, бизнесе и в обыденной жизни. Люди необоснованно завышают вероятность случайных событий, которых уже «давно не было» и которые, по их мнению, должны вот-вот произойти. С другой стороны, это же явление может привести к так называемому *эффекту горячей руки*. Он состоит в переоценке шансов удачных исходов случайного события. Если игроку везет, то в последующих партиях игры он эмоционально заражается и субъективно завышает вероятность своего выигрыша. С этим эффектом тесно связан *феномен излюбленной альтернативы*: если некоторое решение оказалось удачным и дало положительные результаты, то эмоционально оно закрепляется в опыте человека. Поэтому в дальнейшем такое решение становится излюбленным способом действий в похожих ситуациях и, более того, начинает неоправданно переноситься и на другие ситуации, требующие принятия уже совсем иных решений. Чтобы не попасть под влияние закона малых чисел или ошибки игрока, необходимо помнить следующее. Если рассматриваются независимые случайные события (такие как подбрасывание монеты), то прошлые исходы никак не влияют на будущие. Поэтому вероятность последующих событий должна оцениваться так, как будто они происходят впервые, то есть независимо от предыдущих исходов.
- *В-четвертых*, эвристика репрезентативности приводит к тому, что при оценке вероятности случайных событий люди порой игнорируют объективную информацию о частоте этих событий. Во многих случаях оценка частоты событий влияет на субъективную оценку их вероятности. Если событие

происходит относительно часто, то люди обычно более высоко оценивают его вероятность, и наоборот. Например, если в спорте одна команда или игрок часто выигрывают, то и в каждой конкретной игре их шансы на успех оцениваются выше. Информация о частоте того или иного события помогает дать верную оценку его вероятности. Вместе с тем иногда люди не склонны учитывать эту информацию, доверяясь собственной логике, интуиции, чувствам и представлениям, что может приводить их к ошибочным выводам и решениям. Поэтому при оценке вероятности событий необходимо всегда обращать внимание на их частоту (конечно, если она известна).

- *В-пятых*, эвристика репрезентативности может приводить к ошибкам в прогнозировании исходов событий. Это явление, известное как *эффект нерегрессивного прогноза*, состоит в следующем: если некоторое действие или событие приводит к неожиданно высоким или низким результатам, существенно отличающимся от нормы, то в последующем люди склонны переоценивать значение данного исхода, учитывая его в своих прогнозах как очень важную информацию. При этом они часто забывают о статистическом явлении *регресса к среднему*, согласно которому аномальные результаты неизбежно сменяются нормальными исходами, более близкими к средним значениям. Эффект нерегрессивного прогноза часто встречается в деловой и личной жизни людей, которые обычно придают слишком большое значение различным кризисным явлениям, таким как резкое падение курса валют или спроса на продукцию, внезапный рост преступности или числа заболеваний, сильное и неожиданное изменение погодных условий и т. п. На самом деле эти явления чаще всего возникают как результат стихийного действия случайных обстоятельств, а не каких-либо определенных закономерностей. Поэтому при оценке последствий альтернатив или исходов событий необходимо помнить, что вслед за выдающимися, яркими или необычными результатами, как правило, следуют более усредненные и обычные, то есть события неизбежно возвращаются к своей норме.

3.6.2.2. Эвристика доступности

Суть данного эффекта заключается в следующем: человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события или подобные им приходят на ум, представляются или всплывают в памяти. Обычно такая эвристика работает хорошо, поскольку часто происходящие и, следовательно, более вероятные события легче вспомнить и представить, чем события редкие и маловероятные. Но в некоторых случаях эвристика доступности дает «сбой» и приводит к систематическим ошибкам в оценке вероятности событий. Дело в том, что определенные события оцениваются нами как более вероятные просто потому, что их легче вспомнить. Но это объясняется не тем, что они происходят чаще, а влиянием совсем других факторов. Например, событие является для нас более доступным и поэтому кажется более вероятным, если оно произошло недавно, оставило о себе яркое впечатление или оказало на нас сильное эмоциональное воздействие. Исследуя этот феномен более глубоко, психологи задавались вопросом: в каких случаях эвристика доступности приводит к ошибочным оценкам вероятности? В результате экспериментов было установлено несколько таких случаев.

- *Во-первых*, исследования показали, что случайные события оцениваются людьми как более вероятные и правдоподобные, если они быстрее и легче вспоминаются. В частности, нам кажется, что маловероятные события происходят очень часто, если сведения о них постоянно «мелькают» в средствах массовой информации, упоминаются в рекламе или распространяются в виде слухов. С другой стороны, часто происходящие события кажутся нам маловероятными или даже невозможными, если о них мало говорят, пишут, то есть информация об этих событиях менее доступна и встречается редко.
- *Во-вторых*, эвристика доступности приводит к ошибочным оценкам, когда пример одного события придумать сложнее, чем пример другого. Так, в хорошо известном эксперименте, проведенном американскими учеными А. Тверски и Д. Канеманом, испытуемых спрашивали: какие слова чаще встречаются в типовом тексте на английском языке — те, которые начинаются на букву *k*, или те, в которых буква *k* стоит на третьем месте? Из 152 опрошенных 105 человек уверенно ответили, что слова, начинающиеся на *k*, встречаются чаще, хотя на самом деле в английском языке слов, в которых буква *k* стоит на третьем месте, примерно в два раза больше, чем слов, начинающихся на эту букву.
- *В-третьих*, эвристика доступности приводит к ошибкам, когда какие-либо примеры или ситуации легче воспринимаются визуально, чем другие. Например, две аналогичные задачи, имеющие объективно одно решение, субъективно воспринимаются людьми по-разному и приводят их к разным ответам, если одна из таких задач представлена более удобно, понятно и доступно для зрительного восприятия, чем другая. В частности, для этого могут использоваться разнообразные способы визуализации, такие как схемы, рисунки, графики, таблицы, диаграммы. Следовательно, во многих случаях решением задач можно манипулировать, просто изменяя их визуальное представление.
- *В-четвертых*, события оцениваются как более вероятные, если их легче представить или вообразить. Например, если группе испытуемых предъявить некоторый сценарий развития событий и попросить представить его во всех подробностях, то в дальнейшем именно этот сценарий будет оцениваться большинством группы как более вероятный, чем до проведения эксперимента. Ясно, что в этом случае каких-либо объективных оснований в пользу изменения оценки нет. Все дело в четкости представления и в силе воображения, которые делают событие в сознании человека более доступным, и поэтому складывается впечатление, что оно более вероятно. Используя данный эффект, можно «навязывать» воображению других людей такие события или сценарии, вероятность которых желательно увеличить, и, наоборот, оставлять в тени события, вероятность которых надо уменьшить. Таким образом, появляется возможность влиять на поведение лиц, принимающих решения. Дальнейшие исследования показали, что подобное проявление эвристики доступности имеет более сложную природу. Оказалось, что воображение повышает оценку вероятности только таких событий, которые можно представить относительно легко. Если же по определенному описанию событие представить сложно, то это, напротив, приводит к снижению его субъективной

вероятности. Кроме того, оценка вероятности события может оставаться очень низкой, если оно имеет для человека крайне негативное значение, например крупные потери, болезни и т. д. Было установлено, что в большинстве случаев оценка вероятности таких событий не изменяется даже после того, как людей просят в деталях представить их последствия.

- *В-пятых*, на оценки и суждения людей влияют яркость и живость информации о событиях. Это явление очень тесно связано с эвристикой доступности и носит название «*эффект наглядности*», или «*эффект яркости*». Эксперименты показали, что люди, принимая решения, в большей степени находятся под влиянием яркой и конкретной информации, нежели бледной и абстрактной. Красочное и живое описание маловероятных и неправдоподобных событий производит большее впечатление, чем сухое и бедное описание событий достоверных. Сила яркой информации широко используется рекламными агентствами, политиками, юристами, предпринимателями, которые стремятся повлиять на решения других людей: покупателей, избирателей, судей, партнеров по переговорам и т. д. Дело в том, что яркая информация более доступна для восприятия, легче запоминается и воспроизводится. Поэтому события, связанные с этой информацией, оцениваются как более вероятные.

3.6.2.3. Иллюзия контроля

Этот феномен выражается в следующем: субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями он может повлиять на исход данного события. Другими словами, оценка субъектом вероятности того или иного события зависит от его веры в *контролируемость* данного события. При этом возможны два варианта.

- *Во-первых*, если исход события желателен для нас, то мы считаем его тем более вероятным, чем больше верим в его контролируемость. Например, вероятность совершения выгодной сделки будет оцениваться нами достаточно высоко, если мы действительно можем заинтересовать своего партнера и повлиять на его поведение.
- *Во-вторых*, если мы верим в контролируемость события, но его исход имеет для нас негативное значение, то вероятность этого события субъективно занижается. Например, вероятность потери всех вложенных средств мы будем оценивать ниже, если знаем, как распорядиться данными средствами, и уверены в успехе. В большинстве ситуаций такие оценки вероятностей вполне адекватны, поскольку человек, имеющий возможность определенным образом влиять на ход событий, действительно делает положительный исход более вероятным, а отрицательный — менее вероятным. Однако довольно часто вера в контроль над событиями оказывается иллюзорной. В целом было установлено, что иллюзия контроля обычно возникает в повторяющихся, но случайных по своей природе ситуациях, например в азартных играх, в условиях конкурентной борьбы или неопределенности потребительского спроса. Это неизбежно приводит людей к ошибкам в оценке вероятности случайных событий.