

Методы коллективного принятия решений

Коллективные методы являются наиболее эффективными с точки зрения достижения максимальной объективности экспертной оценки, поскольку предполагают использование широкого и представительного круга специалистов.

Виды методов

- Метод «мозговой атаки»
- Метод «Делфи»
- Дискуссионное совещание
- Метод построения сценариев
- Японская кольцевая система принятия решений «кингисё»
- Метод комиссий

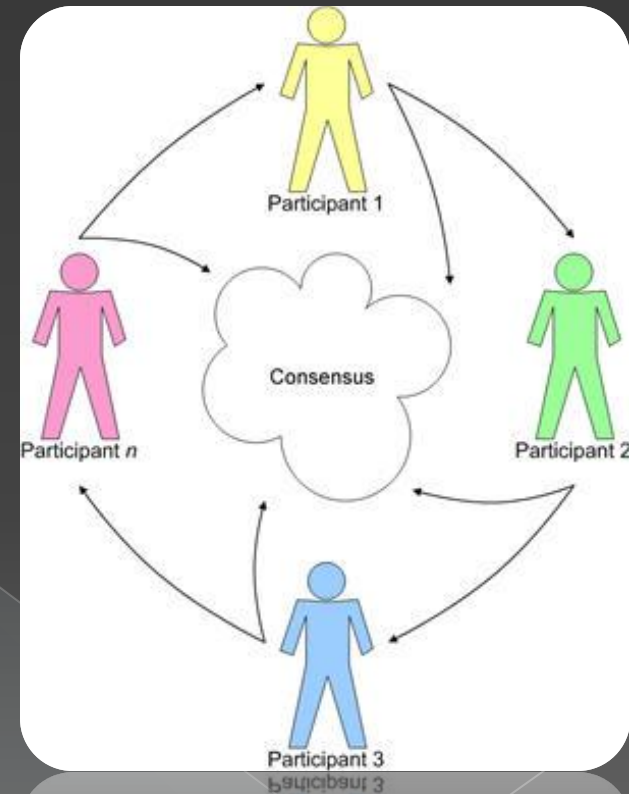
Метод «Мозговой атаки»

- **Задача метода:** в условиях неопределенной ситуации разработать максимальное количество возможных решений.
- **Основной принцип метода** заключается в спонтанном развитии переплетении возникающих идей в соответствии с определенными правилами для выявления непознанных до сих пор возможностей решения проблемы.
- **«Мозговой шторм»** применяется, прежде всего, там, где требуется выработка новых концепций, где не применим логический, рутинный подход. Он позволяет избавиться от стереотипов в решении проблем, получить максимум идей за короткий интервал времени.



Метод «Делфи»

- Выявляется преобладающее суждение специалистов по какому-либо вопросу в обстановке, исключающей их прямые дебаты между собой, но позволяющей им вместе с тем периодически взвешивать свои суждения с учетом ответов и доводов коллег.
- **Алгоритм работы данного метода:**
 - Формируется группа, причем эти люди не общаются друг с другом лицом к лицу.
 - Каждый член группы анонимно высказывает соображения относительно проблемы, по которой должно быть принято решение.
 - Затем каждый член группы получает сводный отчет о высказанных предположениях.
 - На основании полученного отчета участникам снова предлагается высказать свои соображения.



Дискуссионное совещание

- **Суть этого метода** заключается в том, что будущий проект создается в условиях мысленного эксперимента. В ходе обсуждения происходит моделирование ситуации, которая еще не сложилась.
- В дискуссионном совещании обязаны принимать участие руководители или представители всех подразделений компании. Руководитель или организатор дискуссионного совещания на основе наблюдений и оценки способностей участников присваивает каждому свою роль.
- Дискуссионное совещание обычно проводится для анализа масштабных проблем, когда необходимо просчитать возможные риски.



Метод построения сценариев



- Данный метод пытается установить логическую последовательность событий, чтобы показать, как, исходя из существующей ситуации, может шаг за шагом разворачиваться будущее состояние. **Метод характеризуется следующими критериями:**
 - сценарий должен составляться высококвалифицированными специалистами требуемых профилей и разных уровней иерархической административной лестницы;
 - ценность сценария тем выше, чем меньше степень неопределенности, т.е. чем больше степень согласованности мнений экспертов в осуществимости события, системы и т.д.;
 - сценарий должен быть написан так, чтобы после ознакомления с ним стала ясна генеральная цель проводимой работы в свете политических, идеологических и экономических задач на прогнозируемый период.
 - сценарий в готовом виде должен быть подвергнут анализу.

Японская кольцевая система принятия решений "кингисё"

Суть: на рассмотрение готовится проект новшества. Он придаётся для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Эксперты выбирают своё решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из

следующих принципов:

- Принципа большинства голосов
- Принципа диктатора
- Принципа Курно
- Принципа Парето
- Принцип Эджворта

Метод комиссий

Преимущества:

- Возможен рост информированности экспертов за счет обсуждения обоснования экспертных оценок;
- Этот метод при умелом использовании способствует созданию творческой обстановки в группе экспертов и разработке альтернатив решения.

Недостатки:

- отсутствие анонимности, что может приводить к довольно сильным проявлениям конформизма со стороны экспертов, присоединяющихся к мнению более компетентных или авторитетных специалистов даже при наличии противоположной собственной точки зрения.
- Дискуссия часто сводится к полемике наиболее авторитетных экспертов.
- Другой существенный негативный фактор -- различная активность экспертов, не всегда связанная с их компетентностью.
- Кроме того, публичность высказываний может приводить к нежеланию некоторых экспертов отказаться от ранее высказанного мнения, даже если оно в процессе дискуссии изменилось.

- Подводя итог, важно заметить, что каждый метод хорош в определенной ситуации. Какой конкретно применить, зависит от характера решаемой проблемы от личностных характеристик участников группы, от времени, отводимого на решение проблемы.

