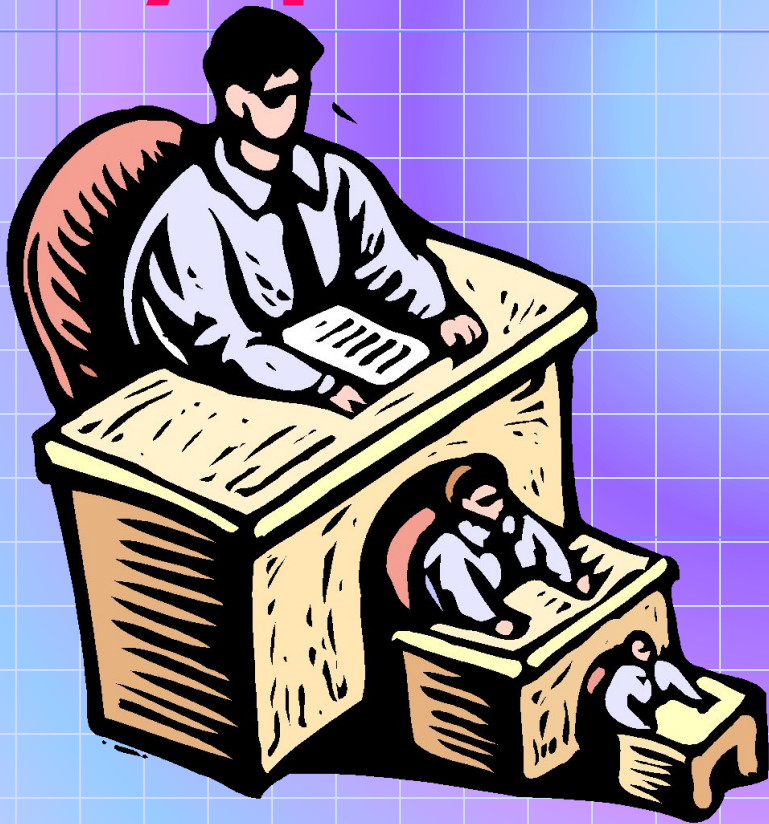


Модели принятия управленческого решения



Модели принятия управленческого решения

- [Модель Браума-Джагу](#)
- [Интерактивные группы](#)
- [Номинальные группы](#)
- [Группы Дельфи](#)
- [«Адвокат Дьявола»](#)
- [Мозговой штурм](#)
- [Метод «6-3-5»](#)
- [Цветок Лотоса](#)
- [Эталонное тестирование](#)
- [Метод «Наполеона»](#)
- [Метод многократного видения](#)
- [Анализ окружающей среды](#)

Определение

? ? ?

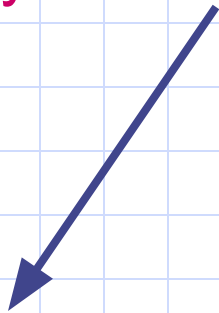


Принятие решений — одна из первостепенных задач менеджера, в то же время это процесс, происходящий в группах.

Процесс принятия решений может осуществляться в комитетах, рабочих группах, отделах или неформальных коалициях. Вследствие отсутствия информации или ее неприемлемой цены проблемная ситуация не может быть решена в кратчайшие сроки. Поэтому наиболее целесообразным будет выбрать определенную модель принятия решения, соответствующую данной ситуации и проблематике.

Модель Врума-Джаго

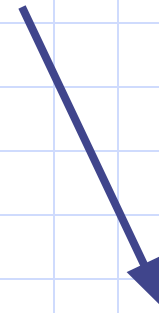
Виктор Врум и Артур Джаго разработали модель участия сотрудников в принятии решений.



стили
руководства



набор
диагностических
вопросов для
анализа ситуации



набор правил
принятия
решений



В модели выделяются 5 уровней участия подчиненных в принятии решений

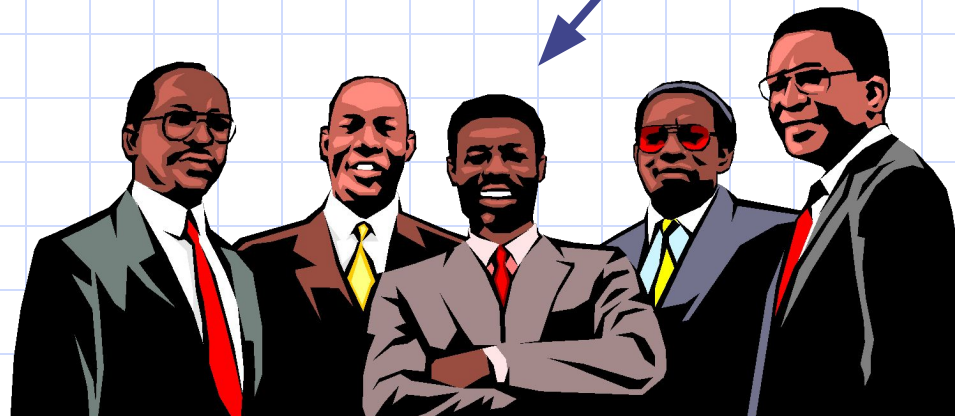
Пять стилей принятия решения

Стиль принятия решения		Описание
Предельно автократический	A1	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, и принимает самостоятельное решение
	АН	Менеджер получает от подчиненных необходимую информацию и принимает самостоятельное решение
	K1	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение
	KИ	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выслушивает идеи и предложения коллектива, а затем принимает решение
Предельно демократичный	Г	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе «свое» решение и готов принять любой выбор группы
Обозначения А — автократический стиль руководства, К — консультативный, Г — групповой стиль		



ИНТЕРАКТИВНЫЕ ГРУППЫ

Интерактивная группа — это не что иное, как привлечение к процессу принятия решений сотрудников, перед которыми поставлена конкретная задача и цель. Деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать свое мнение.

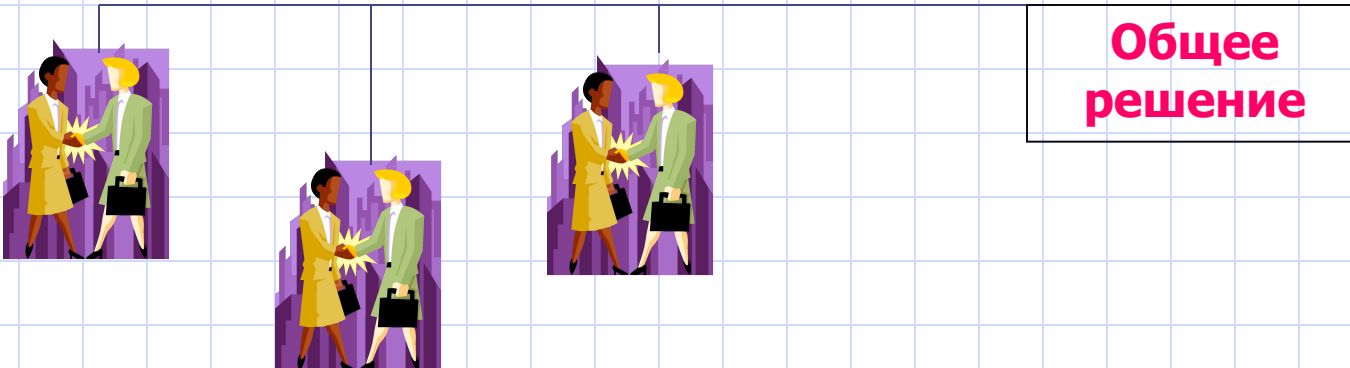


НОМИНАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

Некоторые члены группы принимают активное участие в дискуссии и тем самым доминируют в ней. Для того чтобы обеспечить всем «равные права», создаются номинальные группы, в которых свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник.

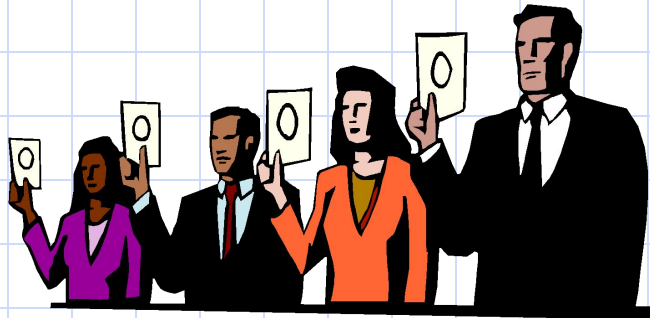
После обсуждения проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение.

Принимается решение, собравшее большинство голосов, так называемый принцип большинства.



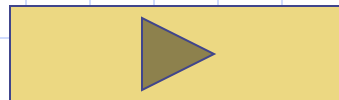
Группы Дельфи

Согласно методу Дельфи задача руководителя заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по обсуждаемой проблеме. Специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, далее вновь сделанные выводы и новый вопросник по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность познакомиться с мнениями коллеги, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс раздачи вопросников и сбора результатов продолжается до тех пор, пока участниками не будет достигнут консенсус по решению проблемы.



Преимущества

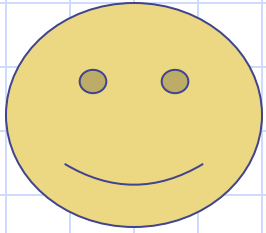
- широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ;
- больше знаний, фактов и альтернатив;
- в ходе дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий;
- участие в принятии решений способствует повышению удовлетворения работников и стимулирует высокую активность в его реализации.



Недостатки

- занимает много времени в случае, когда решение относится к программируемым и ресурсы тратятся впустую;
- компромиссные решения могут не удовлетворять никого;
- групповое мышление и групповые нормы препятствуют высказыванию различных взглядов и разнообразию мнений;
- отсутствие ответственного за решение





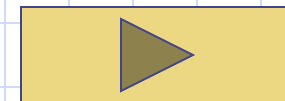
«Адвокат дьявола»

Роль сомневающегося в высказываемых членами группы предположениях и мнениях принимает на себя «адвокат дьявола», основная задача которого состоит в побуждении ее участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. «Узаконенные адвокаты дьявола» заставляют менеджеров и других работников изучать и объяснять риски, связанные с каждым вариантом решения. Данный подход получил название мультипликативной защиты, т. е. когда в принятии решения участвуют несколько «адвокатов» различных вариантов. Мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях.



Мозговой штурм

Метод мозгового штурма применяется, как правило, в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют направленные на решение задач идеи. Пожалуй, это лучший из известных автору методов содействия принятию решений. Основная цель мозгового штурма — создание наиболее благоприятной для творческих решений обстановки.



- Ведущий принимает любое предложение без обсуждения или критики, выбирает для этого краткую, понятную формулировку и просит одного ассистента изобразить ее наглядно для всех (например, на карточке размером 10 (20 см). Тур должен продолжаться около 30 минут.
- Найденные идеи упорядочиваются и связываются. В последующей дискуссии выявляются пригодные идеи, которые могут быть усовершенствованы и комбинированы в совместном обсуждении или с помощью новой мозговой атаки.
- Ведущий следит за соблюдением правил игры. Правила игры запрещают какую-либо критику новых, кажущихся, быть может, сначала сумасшедшими идей. Такие предложения открывают иногда нетрадиционные пути, идеи, осуществимость которых обсуждаются в другом туре.



Метод «6-3-5»

Он применяется в группах для стихийного рождения идей. Метод представляет собой вариацию метода «Мозговая атака», в котором участвуют 6 человек. Правило игры состоит в следующем: каждый пишет в течение 5 минут 3 мысли по теме, каждую мысль на отдельный лист.

Через 5 минут эти 3 листа передаются следующему участнику, который без обсуждения добавляет свои примечания на каждом листе. После того как все участники напишут свои примечания к каждому из этих 18 листов, накапливаются до 108 мыслей по теме. Несомненно, идеи и примечания будут неоднократно повторяться, однако среди них будут и 50—60 применимых идей. Этот процесс должен продолжаться 30 минут. Далее следует совместное обсуждение и оценка результатов.



Цветок лотоса

Этот метод разрабатывался в Японии. В нем используется диаграмма, которая имитирует цветок лотоса: от центра цветка — центрального понятия — расходятся, как лепестки производные мысли или варианты решения проблем.

Центральная тема пишется в середине центрального квадрата (например, новый продукт — мобильный телефон, который должен уметь больше, чем звонить). В свою очередь участники группы разрабатывают идеи или решения, которые связаны с центральной темой и которые вписываются в поля от А до Н в центральный квадрат. В полях А до Н появившиеся идеи образуют затем центры добавленных квадратов идей (лепестки). В них есть место для 8 новых мыслей. Из этих лепестков вырастают другие лепестки. Эта техника помогает находить, собирать и упорядочивать мысли.



Эталонное тестирование

- показывает, что должно быть сделано, и раскрывает собственные дефициты;
- показывает, насколько сильными должны быть изменения, чтобы приблизиться к самому лучшему;
- показывает, что этого можно достичь, так как лучший демонстрирует это;
- показывает, как это должно быть сделано, чтобы стать победителем;
- требует большое количество общения внутри предприятия, а также общения с конкурентами.

Туры процесса эталонного тестирования:

- создание группы для проекта;
- выбор объекта сравнения (что сравнивать с чем-то другим?).



Метод «Наполеона»

Он является аналогом для всех методов, с помощью которых изменяется исходная позиция того, кто решает проблему.

Этот метод используется преимущественно для того, чтобы направить размышления в новое русло и вытеснить устаревшую рутину, а также чтобы исследовать и анализировать интересы тех, кто непосредственно или косвенно причастен к проекту (если нет возможности их спросить). С этой целью нужно поставить себя на место другого и занять его исходную позицию («Как бы я думал и действовал на его месте?»).



Метод «множественного видения»

Этот метод представляет собой возведенный в степень метод «Наполеона». Предметом для поиска идей здесь является не современность или обозримое будущее, а далекое, непредвидимое будущее. Важную роль для проекта может сыграть планирование с помощью привлечения альтернативных по отношению к ожидаемым прогнозов будущего. Более радикально по сравнению с методом «Наполеона» происходит перевоплощение участников. Для того чтобы в творческом процессе возникли необычные представления и цели проекта, участники играют не только роли известных участников, но и самые разнообразные второстепенные роли и приводят аргументы с их точки зрения в сценарии происходящего через 10 или 20 лет в будущем (например, проект «Постройка гостиницы люкс-класса в сельской местности»).



Анализ «окружающей среды»

При анализе «окружающей среды» проекта особое внимание заслуживают крупнейшие стейкхолдеры.

Анализ проводится в следующем порядке:

- установление заинтересованных лиц в пределах и вне организации;
- анализ отдельных интересов обнаруженных стейкхолдеров (степень заинтересованности, негативный / позитивный интерес);
- анализ подходящих средств для реакции на найденные интересы (что необходимо сделать во время работы над проектом для удовлетворения распознанных интересов или подавления их).

