

Тема 12. Экспертные оценки в ИСУ

План

1. Метод «Дельфи»
2. Понятие экспертизы
3. Формы сбора мнений экспертов
4. Экспертные методы: ранжирование и непосредственное оценивание
5. Состав экспертов
6. Принципы работы экспертов - обеспечение объективности и достоверности экспертных оценок.
7. SWOT-анализ как инструмент экспертизы

Метод «Дельфи»

- Эксперт - (с лат.) опытный
- Одним из первых экспертных методов называется метод «Дельфи» – последовательное неоднократное анкетирование индивидуальных оценок (мнений) экспертов
- Научно обоснованный отбор экспертов, состав которых должен быть относительно стабильным и рациональным по численности

- Составление четко сформулированных и однозначно воспринимаемых анкет, обеспечивающих принятие экспертных оценок преимущественно в количественной форме
- Обеспечение сбора мнений экспертов в несколько туров
- Не допускаются прямые дискуссии и дебаты
- Сообщение результатов предыдущего тура
- Обоснование экспертами своего мнения после каждого тура при расхождении их с мнением большинства
- Период работы экспертов (туров) не более 1 месяца
- Проведение после каждого тура статистической обработки, анализа и обобщения результатов суждений экспертов

Экспертиза

- это мнение, идея, решение или оценка, основанные на реализации ценного опыта специалиста, глубоких знаниях предмета исследования и технологиях качественного анализа.
- метод экспертных оценок имеет широкое распространение. Это объясняется сложностью многих проблем, их происхождением из "человеческого фактора", отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

Экспертиза

- бывает индивидуальная и групповая.
- При групповой экспертизе большое значение имеют подбор группы экспертов и методология итоговой обработки результатов ее работы
- Сущность экспертных методов заключается в усреднении различными способами мнений экспертов по рассматриваемым вопросам

Формы сбора мнений экспертов

- Индивидуальные, коллективные и смешанные
- **Анкетирование** – используется наиболее часто
- Интервьюирование
- Дискуссия
- Мозговой штурм
- Творческие совещания
- Деловая игра

Экспертные методы

- **Рангов** (ранжирования)
- **Непосредственного оценивания** (**балльный**)
- **Сопоставления** (м.б. парное сравнение и последовательное сопоставление)

Достоинства и недостатки

- **Достоинство** экспертных методов – быстрота получения результатов, возможность оценивания объекта при невозможности измерить его характеристики количественными объективными методами
- **Недостатки** – субъективность, существенные затраты на привлечение опытных экспертов для участия в экспертных работах, влияние авторитетных членов экспертной группы и корпоративных интересов на мнение отдельных экспертов

Состав экспертов

- Для общего руководства экспертными работами создают экспертную комиссию во главе с председателем
- В составе комиссии две группы: рабочая и экспертная
- В подчинении руководителя рабочей группы находятся технические работники, осуществляющие подготовку материалов для экспертов, консультант, представители организации

Эксперты

- Число экспертов зависит от множества факторов и условий, например, от важности решаемой проблемы, наличия возможностей и т.п.
- Способы отбора экспертов:
 - Оценка прошлой деятельности эксперта
 - Коллективная оценка кандидата
 - Самооценка эксперта

Заключение экспертов

- представляет собой документ, в котором фиксируется ход исследования и его итоги.
- выводы и мнения экспертов могут иметь как категоричную ("да", "нет"),
- так и вероятностную (в виде предположения, ранжирования, коэффициента предпочтительности и пр.) форму.

Принципы работы экспертов

1. Идеи, мнения и оценки должны укладываться в заранее подготовленную **схему**. Это позволяет делать их обобщение, сравнение, выделение существенного и пр. Такая схема не должна сковывать мысль и ограничивать фантазию. Схема может допускать и предполагать возможность ее модификации и дополнения.

Принципы работы экспертов

2. Обработку экспертных заключений необходимо осуществлять не только в **количественном обобщении**, но и посредством **качественного анализа**, выделяя главное, существенное, важное, актуальное, оригинальное, новое и пр. Заключение экспертов может быть предметом экспертизы второго этапа

Принципы работы экспертов

3. Эксперты должны быть **независимыми**, т. е. освобождены от каких-либо организационных или концептуальных, а также психологических ограничений. В этом случае лучшим образом реализуются их опыт, знания, интуиция.
4. Работа экспертной группы должна быть **целенаправленной**. Понимание, зачем и почему проводится экспертиза, является важным элементом ее проведения. Во многих случаях необходима специальная подготовка экспертов, которая играет роль мобилизации усилий и интеллекта.

Принципы работы экспертов

5. Существуют различные формы организации работы экспертной группы:
 - либо каждый эксперт делает экспертизу индивидуально, потом результаты суммируются и систематизируются,
 - либо эксперты работают коллективно, взаимодействуя друг с другом.
6. Возможна параллельная и многоэтапная работа нескольких экспертных групп. Сопоставление экспертиз дает важную информацию.

Метод ранжирования

- Эксперт осуществляет ранжирование исследуемых объектов по методу рангов в зависимости от их относительной значимости.
- Наиболее предпочтительному рангу присваивается ранг 1, наименее предпочтительному – последний ранг, равный по абсолютной величине числу упорядочиваемых объектов
- Результирующие ранги объектов ранжирования по данным опросов определяются по сумме рангов для каждого объекта.
- В итоге первый ранг присваивается тому объекту, который получил наименьшую сумму рангов, последний – тому, у которого наибольшая сумма

№ № пп	Потребности	Ранги экспертов			Σ	
		1	2	3		
1.	Работа с коллегами, уважающими другого как личность.	4				
2.	Интересная, увлекательная работа.	1	3	2	6	1
3.	Одобрение и стимулирование хорошей работы.	2				
4.	Возможность самосовершенствования.	3				
5.	Взаимодействие с людьми, интересующимися моими предложениями об улучшении работы.	6				
6.	Возможность думать самому, а не только выполнять приказы.	5	4	7	16	
7.	Возможность видеть результаты своего труда.	7				
8.	Работа под руководством достойных и квалифицированных людей.	9				
9.	Работа, выполнение которой должно сопровождаться напряжением.	10	9	10	29	10
10.	Доступ к информации, касающейся своей работы и состояния дел организации в целом.	8				

Метод непосредственного оценивания

- Упорядочивание исследуемых объектов в зависимости от их важности путем приписывания баллов каждому из них.
- Наибольшее количество баллов приписывается наиболее важному объекту.
- Шкала может быть: от 0 до 1, от 0 до 5 и от 0 до 10
- По результатам оценок определяется ранг и весомость каждого исследуемого объекта

Объект ранжи- ро- вания, номер	Ранг, присвоенный экспертом №					Сумма рангов объектов	Результи- рующий ранг объекта
	1	2	3	4	5		
1	7	6	5	6	4	28	2
2	9	10	8	7	5	39	1
3	4	1	2	4	5	16	3

- Рассмотренные экспертные методы целесообразно использовать только при полной информированности экспертов о свойствах исследуемого объекта

Коэффициент конкордации

- Мера согласованности мнений экспертов.
- Используется в ИСУ, так как мнения экспертов совпадают не полностью
- Коэффициент может быть в диапазоне от 0 до 1. При 0 – согласованность мнений экспертов отсутствует, при 1 – согласованность полная. Достаточным является коэффициент = 0,5

- В случае определения несогласованности мнений экспертов по коэффициенту конкордации экспертные опросы следует повторить

SWOT-анализ

- Особая разновидность экспертного метода, пользующаяся большой популярностью
- Особый эффект она имеет при исследовании процессов в социально-экономической системе, которой присуща динамичность, управляемость, зависимость внутренних и внешних факторов функционирования, цикличность развития.

Методология СВОТ-анализа 1

этап

- проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по четырем составляющим матрицы с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних или внутренних факторов.
- В результате появляется картина соотношения сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей, которая подсказывает, как следует изменить ситуацию, чтобы иметь успех развития.
- концентрация факторов в матрице подсказывает пути решения проблемы, чтобы они стали управляемыми.
- Заполненная матрица показывает реальное положение дел, состояние проблемы и характер ситуации.

II этап СВОТ-анализа

- проводится сравнительный анализ сильных сторон и благоприятных возможностей, который должен показать, как использовать сильные стороны.
- надо проанализировать и слабые стороны относительно существующих опасностей. Такой анализ покажет, насколько вероятен кризис
- полезно сделать сравнительный анализ сильных сторон и существующих опасностей. Ведь сильные стороны нужно использовать при предотвращении кризиса, сильные стороны надо видеть не только относительно благоприятных возможностей, но и относительно опасностей.

Проблемы, исследуемые с помощью СВОТ-анализа

- эффективность,
- персонал,
- стиль,
- распределение функций,
- структура системы управления,
- механизм управления,
- мотивация,
- профессионализм,
- информационное обеспечение,
- коммуникации
- организационное поведение