

Методы принятия управленческих решений

Управленческие решения.

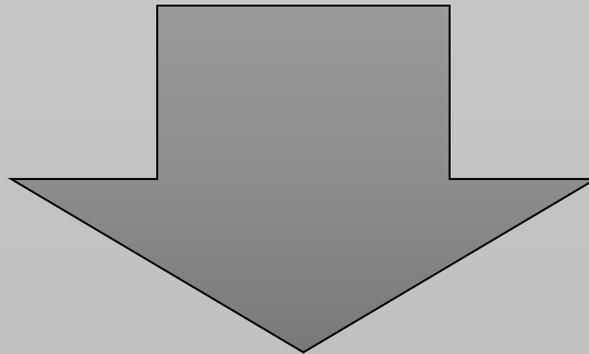
План:

- Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений.
- Принятие управленческих решений методом «суда», «сценариев».
- Основы теории социального выбора. Аксиомы и парадоксы голосования.

Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений

- Методы подключения новых интеллектуальных источников основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста.

К ним относятся: **метод наставничества** и **работа с внешними консультантами**.



Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений

- Наставником признается специалист, который на практике может передавать ученику свой опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.
- Метод наставничества реализует сильный эффект сочетания высокого профессионализма и свежего взгляда на проблему с позиций стороннего наблюдателя. Это стимулирует мышление всех участников процесса принятия решений.

Основные методы обучения в наставничестве:

- **Метод обучения** – это способ совместной деятельности обучающего и учащегося, направленный на овладение учащимся знаниями, умениями и навыками, а также на развитие учащегося мотивации.

Основные методы обучения, используемые вначале наставничества - это инструктирование, демонстрации действий или поведения. Выбор метода обучения зависит от сложности операции или навыка, который нужно освоить. Для более трудных операций лучше использовать инструктаж, для более простых, легко запоминающихся – демонстрацию, для коммуникативных навыков - поведенческое моделирование. Обучение в наставничестве эффективнее всего начинать с практики, это позволяет сразу включить сотрудника в работу.

- **Демонстрация** – метод обучения трудовым процессам, направленный на изучение несложных процессов и отработку повторяющихся навыков. Например, складывание салфеток, комплектация тележки для уборки, регистрация прохода на работу и т.п.

Инструктирование

- *Инструктирование* - это метод обучения последовательности трудовых действий, направленный на изучение сложных процессов работы и отработку алгоритма выполнения навыков.

Самый быстрый способ обучить сотрудников без опыта работы выполнению.

Инструктирование проводится в четыре этапа:

Этап 1. Наставник рассказывает и выполняет порядок действий (объясняя приемы).

Этап 2. Обучаемый рассказывает алгоритм действий - наставник выполняет, строго следуя за словами обучаемого (если это не повлечет за собой травму и т.д.)

Этап 3. Обучаемый помогает выполнить часть действий (обычно начало или несложную операцию), а наставник делает остальное. Это снижает вероятность ошибки, т.к. сложно запомнить всю последовательность действий и технику выполнения. Этот этап важен еще и тем, что снижает страх перед неудачей у сотрудников с небольшим опытом.

Инструктирование проводится в четыре этапа:

Этап 4. Наставник и Обучаемый меняются местами - Наставник помогает на несложных операциях, Обучаемый выполняет основную часть. Далее, при усвоении алгоритма, работает на соседнем участке, готовый прийти на помощь. Периодически наблюдает за работой и корректирует в случае ошибок. Нужно иметь в виду, что для выработки устойчивого навыка выполнения сложных операций человеку требуется в среднем 21 день, часто сотрудники быстро осваивают последовательность действий в первые дни (формируют умение), но потом начинают ошибаться и путать порядок или технику выполнения операций, забывать детали. В этом случае можно вернуться на предыдущий этап или добавить другие методы обучения.

Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанными с профессиональной коммуникацией сотрудника и посетителя.

Поведенческое моделирование имеет свои достоинства:

- проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяют лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны;
- помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях.

Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре ученик - наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений

Мастер-класс является популярной формой для углублений знаний персонала. Эксперт в какой-либо области делится опытом или методиками и приемами работы.

Мастер-класс возможен и в рамках рабочего дня. Многие линейные и топ-менеджеры в индустрии гостеприимства имеют опыт работы на рядовых позициях и периодически делятся секретами мастерства с учениками или подчиненными или показывают пример выполнения рабочих обязанностей. Помимо образовательного эффекта такой метод обучения от руководителей компании является мощной мотивацией для сотрудников приобретать и развивать навыки.

Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений

Преимущества метода:

- авторитет ведущего повышает желание перенимать опыт;
- наглядность, возможность задать вопросы ведущему;
- легкость в организации.

Разбор практических ситуаций (кейс-стади) - метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Идеален для подготовки и развития менеджерского состава. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и обсуждение гипотетических или реальных ситуаций группой или учеником. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а тренер контролирует обсуждение задавая наводящие вопросы.

Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений

Тренинг - это метод, в котором основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В наставничестве идеален для выработки двигательных навыков.

Тренинг ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, многие как результат обучения используют метафору «набить руку». побудительные мотивы деятельности существенно возрастают.

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи в наставничестве:

Обратная связь — это один из самых быстрых и непосредственно обращенных к ученику методов обучения.

1. Сбалансированность, позитивная направленность.

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться.

2. Конкретность.

Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию.

3. Направленность на поведение, безоценочность.

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой.

Принципы предоставления обратной связи в наставничестве:

4. Своевременность.

Своевременная, конкретная и высказанная в доброжелательном тоне обратная связь позволяет сразу же после события улучшить ситуацию.

5. Активность.

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы.

Метод работы с внешними консультантами

Метод работы с внешними консультантами основан на использовании универсальных подходов консультантов и специфического подхода специалистов к проблемам своей компании.

Консультант — это знаток передового опыта и методологии, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач. Он имеет большую практику работы с разными компаниями, руководителями и специалистами. Консультанты используют в своей работе достижения статистики, психологии, социологии, менеджмента и информационных технологий.

Метод работы с внешними консультантами раскрепощает специалистов компании, дает им возможность высказать давно назревшие решения и получить независимые от руководства компании оценки. Часто наиболее эффективные решения предлагаются именно специалистами своей компании. Консультант обеспечивает их лишь авторитетной поддержкой.

Управленческое консультирование — один из видов сторонней квалифицированной помощи с целью совершенствования и развития систем управления. Результатом является разработка набора решений либо по созданию нового процесса (это развитие), либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых (это совершенствование). Этому предшествуют сбор информации, контроль, исследование и диагностика. За управленческим консультированием следует внедрение конкретных мероприятий.

Метод работы с внешними консультантами

Основные условия эффективного использования данного метода:

- наличие системы наставничества или системы работы с внешними консультантами;
- применение его для ответственных решений, определяющих развитие отраслей, компаний, подразделений компании или судьбу их персонала.

Профессионализм реализации методов подключения новых интеллектуальных источников определяется квалификацией наставника или внешнего консультанта.

Принятие управленческих решений методом «суда», «сценариев».

Метод суда – это разновидность метода совещаний. В данном методе обсуждение поставленной задачи реализуется в виде судебного процесса, т.е. моделируется "процесс" над проблемой.

- 1) Из состава участников совещания выбираются «прокурор», «адвокат», «судья». Все три категории могут представлять как один человек, так и небольшая группа. В том случае, если роль отыгрывает группа людей, то выступает одновременно только один из них.
- 2) Для того, чтобы избежать беспорядка в обсуждении, назначается модератор, его функцию может выполнять «судья» или один из «судей».
- 3) На обсуждение последовательно выносятся идеи или проекты решений, после чего «суд» работает над каждым из них отдельно. «Прокурор» критикует предложение, а «адвокат» защищает.
- 4) Выслушав стороны и оценив плюсы и минусы предложенных вариантов «судья» или «судьи» выносят свое решение.

Метод суда

Окончательное решение по исследуемой проблеме определяется в два этапа:

- 1) голосование «присяжных».
- 2) конкретизация решения «судьями».

Метод суда целесообразно использовать при наличии нескольких групп, придерживающихся различных вариантов решения.

Методы «сценариев».

- **Методы «сценариев».** Методы подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте, изложенных в письменном виде, получили название сценариев.
- **Сценарием** стали называть любой документ, содержащий анализ рассматриваемой проблемы и предложения по ее решению или по развитию системы, независимо от того, в какой форме он представлен. Как правило, на практике предложения для подготовки подобных документов пишутся экспертами вначале индивидуально, а затем формируется согласованный текст.
- **Группа экспертов**, подготавливающая сценарий, пользуется обычно правом получения необходимых справок от предприятий и организаций, необходимых консультаций.

Роль специалистов по системному анализу при подготовке сценария состоит в следующем:

- помочь привлекаемым ведущим специалистам соответствующих областей знаний выявить общие закономерности системы;
- проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на ее развитие и формирование целей;
- определить источники этих факторов;
- проанализировать высказывания ведущих специалистов в периодической печати, научных публикациях и других источниках научно-технической информации;
- создать вспомогательные информационные фонды (лучше автоматизированные), способствующие решению соответствующей проблемы.

Организационная сторона реализации метода сценария состоит в следующем:

- 1) руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему. Он также вырабатывает социально-психологические методы согласования потребностей и интересов между участниками принятия управленческих решений;
- 2) руководитель или его подчиненные разрабатывают варианты решения проблемы;
- 3) специалисту по формированию сценариев дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов и потребителей решения;
- 4) текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
- 5) созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения: одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения; внесение в него корректив, утверждение технологии разработки и реализации решения; очевидное несогласие и переделка сценария;
- 6) составляется окончательный сценарий для ориентировки всех участников процесса принятия управленческих решений.

Применение метода сценария эффективно:

- для большой группы людей или компаний (для нескольких сотен человек или компаний);
- для людей, у которых не совпадают менталитет, вероисповедание, жизненные ценности (наглядность метода сценария в значительной мере объединяет оценки людей);
- для пессимистов или враждебно настроенных к руководителю или компании людей;
- для среды гуманитариев, для которых представление важнее расчетов.

Метод сценариев гарантирует высокую эффективность управленческого решения и достижение цели.

Основы теории социального выбора. Аксиомы и парадоксы голосования.

- Существуют различные модели политических выборов: двухпартийная, многопартийная, демократическая, тоталитарная и т. п.
- **Теория общественного выбора** — один из разделов экономики, изучающий различные способы и методы, посредством которых люди используют правительственные учреждения в своих собственных интересах.

Три основные предпосылки:

- **Индивидуализм**: люди действуют в политической сфере, преследуя свои личные интересы и нет грани между бизнесом и политикой. Теория общественного выбора — это теория, изучающая различные способы и методы, посредством которых люди используют правительственные учреждения в своих интересах.
- **Концепция «экономического человека»**. Его поведение рационально. Рациональность индивида имеет в данной теории универсальное значение. Это означает, что все — от избирателей до президента — руководствуются в своей деятельности экономическим принципом: сравнивают предельные выгоды и предельные издержки.
- **Трактовка политики как процесса обмена**. Если на рынке люди меняют яблоки на апельсины, то в политике платят налоги в обмен на общественные блага. Этот обмен не очень рационален. Обычно налогоплательщики одни, а блага за счёт налогов получают другие.

Основы теории общественного выбора.

Особенность подхода теории общественного выбора к политическим процессам заключается в том, что частный интерес рассматривается как основной побудительный мотив не только в повседневной жизни и в бизнесе, но и в общественной жизни. Любое решение, принимаемое обществом, зависит от экономических оценок участников голосования своих затрат и выгод в связи с его реализацией.

Важнейшие решения, которые должны принимать правительственные организации, связаны с производством общественных благ. Политическая система, в условиях которой принимаются решения, может быть организована в демократических странах в виде **прямой и представительной демократии.**

Основы теории общественного выбора.

- **Прямая демократия** предполагает, что каждый налогоплательщик по закону имеет возможность проголосовать по любому конкретному вопросу. В современных странах с развитым рыночным хозяйством осуществляется практика не прямой, а **представительной демократии**: все, имеющие право голоса, периодически избирают своих представителей в законодательные органы, а уже избранные законодатели проводят в жизнь те или иные решения, в том числе, связанные с финансированием общественных благ, предоставлением субсидий, введением таможенных тарифов и т. п.

Основы теории общественного выбора.

- Представители **теории общественного выбора** акцентировали внимание на том, что даже в условиях такой демократической процедуры, как принятие решений простым большинством голосов, возможны неэффективные с точки зрения общества результаты выбора. В общественной жизни люди ведут себя, исходя исключительно из своих частных интересов, что не всегда в итоге приводит к результату, отвечающему интересам общества в целом.
- В условиях же не прямой, а представительной демократии наибольшие шансы реализовать через официальное лицо свои экономические интересы имеют хорошо организованные группы давления, или **лобби**. Это могут быть организации фермеров, мощные отраслевые профсоюзы, военно-промышленный комплекс и т. д. Возникает явление **лоббизма**- оказание давления на правительство определенными группами интересов.

Основы теории социального выбора.

Можно выделить три формы лоббизма:

- 1) открытое давление на органы власти путем организации массовых петиций, писем (обычно осуществляется общественно-политическими движениями и политическими партиями);
- 2) закрытая работа с чиновниками при участии большого числа экспертов и консультантов;
- 3) подкуп или шантаж чиновников с целью принятия ими выгодного лоббисту решения.

Основы теории социального выбора.

- Теория общественного выбора рассматривает процесс принятия решений в условиях представительной демократии как разновидность рыночной сделки, или торга: «Вы мне обеспечиваете голоса на выборах - я вам обеспечиваю проведение в жизнь конкретных правительственных программ, удовлетворяющих ваши интересы». Лоббисты ищут не что иное, как **политическую ренту** (осуществляют «погоню за политической рентой», в терминах экономической теории).
- **Политическая рента** - это **получение экономической ренты через политические институты** или, иначе говоря, путем политического процесса. Группы давления получают политическую ренту, когда законодатели принимают правительственное решение о введении импортных пошлин (выигрывают отечественные производители аналогичного товара), выделении многомиллиардных средств на гарантированную закупку военной продукции и т. д.

Основы теории социального выбора.

Широкое распространение в условиях представительной демократии получил процесс под названием «**ЛОГРОЛЛИНГ**».

Логроллинг - это торговля голосами, когда один индивид (группа, партия) обещает свою поддержку другому индивиду (другой группе, партии) в голосовании по какому-либо вопросу в обмен на поддержку противоположной стороны при голосовании по вопросу, интересующему первую сторону.

Логроллинга (logrolling – перекачивание бревна) – практику взаимной поддержки путем «торговли голосами».

Экономика бюрократии

Экономика бюрократии – одно из направлений теории общественного выбора.

Законодательные органы создают исполнительные, а они – обширный аппарат для выполнения разных функций государства, которые затрагивают интересы избирателей. Избиратели, проголосовавшие за депутатов, оказываются в непосредственном подчинении у бюрократов.

Бюрократия развивается как иерархическая структура внутри государства. Она необходима в качестве стабильной организации для осуществления долгосрочных программ, организации, способной приспособиться к внешним изменениям. Бюрократия помогает сохранить преемственность в руководстве, осуществляет контроль за оппортунистическим поведением.

Экономика бюрократии – это система организаций, удовлетворяющих как минимум двум критериям: во-первых, она не производит экономические блага, имеющие ценностную оценку, во-вторых, извлекает часть своих доходов из источников, не связанных с продажей результатов своей деятельности.

Бюрократия

Бюрократия опасается не недовольства общества в целом, а прицельной критики со стороны групп с особыми интересами, которые легко могут использовать для этого СМИ. И наоборот, в случае провала им могут помочь выйти из затруднительного положения опять те же группы со специальными интересами, с которыми они тесно связаны.

Реализуя свои собственные цели и интересы особых групп, бюрократы стремятся к принятию таких решений, которые открывали бы для них доступ к самостоятельному использованию разнообразных ресурсов. Принятие дорогостоящих программ предоставляет им широкие возможности для личного обогащения, усиления влияния, укрепления связей с группами специальных интересов и для подготовки путей «отхода». Не случайно, многие служащие корпораций, проработав в государственном аппарате, возвращаются в свои корпорации с заметным повышением. Такая практика получила название «системы вращающихся дверей».

С ростом бюрократии развиваются негативные стороны управления. Чем больше становится бюрократический аппарат, тем ниже качество принимаемых решений, тем медленнее они претворяются в жизнь. Различные ведомства преследуют нередко противоположные цели, их работники часто дублируют работу друг друга, увеличивается документооборот. Все это требует больших средств для решения простых вопросов.

Аксиомы и парадоксы голосования.

- **Общая формулировка – голосование**, построенное на принципе «как решит большинство» может сделать невозможным экономически оптимальный выбор.

Принцип Кондорсе состоит в следующем: кандидат, который побеждает при сравнении один на один с любым из других кандидатов, является победителем на выборах.

Каждый из голосующих упорядочивал кандидатов по степени своего желания видеть его победителем. Согласно Кондорсе, справедливое определение победителя возможно путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них. Принцип де Кондорсе предлагался как рациональный и демократический.

Манипуляции выбором большинства.

Кондорсе предложил систему голосования, при которой все варианты попарно сравниваются между собой. Вариант, который по большинству голосов лучше любого другого (при сравнении каждого варианта с каждым другим), является победителем по Кондорсе. Рассмотрим это правило на простом примере. Запишем систему предпочтений первой группы избирателей следующим образом. Если $A > B > B$, то в таблице они будут представлены в форме столбца, верхняя строчка которого — кандидат А, вторая — кандидат Б, третья — кандидат В.

Манипуляции выбором большинства.

Управленческая формулировка. Если вариант "А" предпочтительнее варианта "В", а вариант "В" предпочтительнее варианта "С", то из этого не следует, что вариант "А" предпочтительнее варианта "С". Другими словами - предпочтения людей не являются переходными, они не транзитивны (переходные).

Политико-экономическая формулировка - общество не может найти процедуру принятия непротиворечивых согласованных решений, если только эти решения не оставлены на усмотрение одного лица. В условиях отсутствия единодушия предпочтения индивидов не существует схемы голосования, гарантирующей соблюдение индивидуальных предпочтений.

Парадокс Кондорсе

Исходная проблема парадокса Кондорсе формулируется следующим образом: если в обществе отсутствует единодушие по поводу принятия тех или иных альтернативных программ, то как же выявить общественное предпочтение? По принципу большинства при голосовании? Это возможно, но при условии, что предлагается только одна программа. А если надо выбирать между несколькими программами?

Теорема невозможности Эрроу.

Соблюдение пяти аксиом (условий):

1. Коллективный выбор должен быть осуществим для любой комбинации предпочтений участников голосования (аксиома универсальной применимости, или коллективная рациональность).
2. Если одна из альтернатив поднимается выше в шкале предпочтений одной личности, то она должна подняться (по крайней мере, не опуститься) в коллективной шкале предпочтений.
3. Условие независимости от внешних альтернатив.
4. Условие суверенитета граждан.
5. Условие недиктаторских выборов (никакой индивид не может навязать свои предпочтения обществу).

Теория общественного выбора

- **Неравенство в получении информации.**
- **Несовместимость во времени.** Например, перед выборами политик обещает увеличить социальные расходы, снизить налоги и провести многие другие аналогичные мероприятия, которые помогут ему получить поддержку избирателей. Однако популистские обещания провозглашаются сегодня, а их реализация после выборов нередко откладывается или принимаются прямо противоположные решения, ведущие к снижению материального благополучия населения.

АКСИОМЫ ГОЛОСОВАНИЯ

- Аксиома анонимности (равноправие выборщиков). Имена (номера) выборщиков не имеют значения для результатов голосования. Другими словами, если два выборщика поменяются своими порядками предпочтений, то результат выборов не изменится.
- Аксиома нейтральности - равноправие кандидатов.
- Аксиома пополнения – взаимополнение информацией о кандидате.
- Аксиома непрерывности – процесс выбора непрерывен для граждан.