

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Стрелкова Ирина Борисовна,
кандидат педагогических наук,
доцент по специальности «Педагогика»;
доцент кафедры менеджмента и образовательных
технологий факультета управления
и профессионального развития педагогов
Института повышения квалификации
и переподготовки БГПУ им. М. Танка
irin-strelkova@yandex.ru

РЕКОНСТРУКЦИЯ БГПУ

Тема 6.
ОСОБЕННОСТИ, УРОВНИ И СТАДИИ
ГРУППОВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
РЕШЕНИЯ

ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ:

осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи (групповое обсуждение какой-либо проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение).

ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- Решения, связанные с риском, как правило, особо ответственны. Поэтому здесь роль выбора решения весьма велика. Ответственность, однако, далеко не единственная причина, по которой приходится прибегать к коллективным решениям.
- Групповой выбор решения в ряде случаев оказывается менее субъективным, дает возможность выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые.
- Существенным *недостатком коллективного решения* является его сравнительно низкая оперативность: выработка такого решения требует определенного времени.

ЧЕТЫРЕ ФАЗЫ ПРОЦЕССА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

- установление фактов (групповое интервью)
- оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов)
- поиск решений
- принятие решений

ПРОЦЕСС ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

- После постановки проблемы основная задача заключается в *сборе данных* по указанной проблеме. В этот период участники собрания воздерживаются от оценки собираемых фактов.
- *Вторая фаза носит оценочный характер.* Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Руководитель собрания в это время регистрирует высказываемые мнения.
- *Третья фаза представляет собой поиски решения, когда от группы требуется максимум воображения для разработки различных идей по решению рассматриваемой проблемы.*

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 1. **Метод проб и ошибок** – метод, ориентированный на действие. Метод предполагает перечисление всех возможных вариантов решения проблемы без попытки упорядочить или строго организовать этот процесс. Этот метод связан с неисследованностью, высоким уровнем новизны проблемы или с недостаточным уровнем профессионализма принимающего решение.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 2. **Метод контрольных вопросов.** Позволяет упорядочить процесс отбора вариантов и состоит в том, что варианты перечисляются в последовательности, задаваемой рядом специально подобранных наводящих вопросов. Эти вопросы составляются с учетом особенностей мышления.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 3. Метод Гордона. Не ставится какая-то совершенно конкретная проблема и не изыскивается ее немедленное наиболее эффективное решение, а темой дискуссии сначала является гораздо более широкая проблема, образующая как бы основу, исходный материал для конкретной проблемы, которая участникам заранее не сообщается. Таким образом, участники дискуссии рассматривают эту более широкую проблему со своих технических, экономических, социальных и прочих моментов, не подозревая при этом, на что конкретно направлена дискуссия. Постепенно руководитель обсуждения конкретизирует и сужает проблему, пока не изыскивается оптимальное решение целевой проблемы.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 4. Метод совета с компетентными лицами. Руководитель, прежде чем принять решение, должен посоветоваться с как можно большим числом компетентных лиц.
- 5. Метод «мозговой атаки» («мозгового штурма»). Метод прямого мозгового штурма предполагает определенную процедуру.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 6. Обратная мозговая атака. Не генерирует новые идеи, а критикует уже существующие идеи. Цель этого метода заключается в составлении наиболее полного списка недостатков рассматриваемого объекта, который подвергается ничем не ограниченной критике.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 7. Двойная мозговая атака. Суть метода в том, что после проведения прямой мозговой атаки делается перерыв от двух часов до двух-трех дней, а затем ещё раз повторяется мозговая атака. Число участников при этом может возрасти до 30 человек. В отличие от прямой мозговой атаки в перерыве допускается критика высказываемых идей, но как бы «неофициальная». А после перерыва генерация идей продолжается, но уже с учетом высказанных замечаний.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 8. Метод синектики. Процедура применения метода включает *четыре фазы*:
 - 1) обдумывание проблемы и поиск путей ее решения. Решение фиксируется в рабочих тетрадях или на бланках;
 - 2) избирание лидера, который излагает свое мнение по предложенной проблеме;
 - 3) изложение собственных соображений каждым участником творческой группы по поводу возможного способа решения проблемы;
 - 4) проведение творческой дискуссии, в процессе которой члены группы достигают согласования различных точек зрения и разработка модели решения предложенной задачи.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 9. Метод «6-3-5». В отличие от основного метода – *мозгового штурма*, данный вариант предполагает разработку только основных идей, которые поступают поочередно к членам группы. *Главных экспертов* обычно шестеро. Каждый должен выработать три идеи решения относительно предложенной проблемы и записать их на специальном бланке. Метод наиболее приемлем в условиях территориальной разобщенности. Представленные на бланке в письменном виде идеи обоснованы в большей степени и более четки в изложении, чем устные предложения. После получения основного списка, состоящего из 18 идей экспертов, выбираются 5 наилучших.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 10. Метод номинальной группы. Номинальные группы создаются для обеспечения равных прав участников для того, чтобы каждый вносил свой вклад в обсуждение и принятие решения. Каждый участник независимо друг от друга излагает соображения по поставленной проблеме и предлагает решения в письменной форме, а также записывает свое предложение на доске и поясняет его. Дискуссия не начинается до тех пор, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи. Группа открыто обсуждает идеи, чтобы их прояснить и оценить. После обсуждения проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 11. Метод комиссий. Данный метод предполагает регулярные собрания экспертов для проведения групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме и выработке в ходе обсуждения согласованного решения. Такой метод открытого обсуждения позволяет выработать коллективное мнение по рассматриваемой проблеме, избежать предубеждения и субъективизма отдельных экспертов. Основной недостаток метода – в отсутствии анонимности: в том, что большая часть экспертов прислушивается и присоединяется к мнению авторитетов, не высказывая свою точку зрения.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 12. Метод дневников. Применяется для решения сложных задач. Членам группы разрешается работать и коллективно, и порознь. Каждому участнику выдается блокнот, где ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель. Ее результаты обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то собирает их для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 13. Метод сценариев. Метод является одним из средств прогнозирования и дает возможность определить вероятные тенденции развития событий, возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Процедура предусматривает участие в разработке сценариев рассматриваемой ситуации специалистов различного профиля для более разностороннего взгляда на проблему. Метод предусматривает многовариантность, т.е. разработку нескольких альтернативных вариантов возможного развития ситуации. Рассмотрение предполагаемых альтернатив позволяет определить критические ситуации еще до принятия решения, на стадии его разработки.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ:

- 14. Метод Дельфи. Согласно этому методу, задача решения заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по предлагаемой проблеме. Необходимо отметить, что личные встречи и обсуждения участников группы исключены.

МЕТОД ДЕЛЬФИ ПРЕДПОЛАГАЕТ СЛЕДУЮЩУЮ ПРОЦЕДУРУ:

- а) каждому члену сформированной группы предлагается анонимно высказать соображения относительно проблемы, по которой должно быть принято решение посредством ответа на тщательно сформулированные вопросы
- б) ответы расшифровываются и обобщаются. И каждый член группы получает сводный отчет о высказанных предложениях (резюме);
- в) по ознакомлении с отчетом каждому участнику предлагается вновь высказать свои соображения. Как правило, даются новые варианты мнений или появляются изменения в первоначальной позиции.

Подобные циклы повторяются либо в течение определенного срока, либо до тех пор, пока сводный отчет перестает изменяться, что будет означать, что каждый член группы остается при своем мнении.



**Успехов всем
в достижении самых
высоких целей!**