Исторические процессы доказывают: человечество пришло к пониманию того, что коллективные методы решения сложных творческих задач зачастую оказываются не просто эффективнее индивидуальных, но в некоторых случаях единственно возможными.

На протяжении долгого времени главным и единственным методом группового творчества был спор, противоборство идей. Каждому человеку известна формулировка «в споре рождается истина». Ее авторство приписывают древнегреческому философу Сократу. Однако в настоящее время этот метод не считается эффективным. На смену ему пришли методы, основанные на взаимной поддержке, сотрудничестве, понимании и развитии идей друг друга.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества решений, принимаемых руководителями.

Управленческие решения весьма разнообразны по форме и содержанию. Они могут быть классифицированы по ряду признаков: по решаемым задачам, по масштабам, по степени обязательности, по функциональному назначению, по способам принятия решения, по уровням управления, по сфере деятельности и т.д. Управленческие решения так же могут подразделяться по порядку принятия решения на единоличные, коллегиальные, коллективные.

Единоличные управленческие решения принимаются менеджером без согласования со специалистами, без обсуждения в коллективе.

Коллегиальные управленческие решения принимаются по сложным вопросам, требующим всестороннего обсуждения. К разработке таких решений привлекаются менеджеры различных уровней и специалисты в соответствующей области.

Коллективные управленческие решения принимаются на собраниях коллективов всеми участниками.

С усложнением задач управления производственными системами выработка и принятие решений все чаще являются предметом группового, коллективного творчества.

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. При формировании подобной группы менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие решения, делегирует полномочия своим подчиненным.

При изучении коллективного принятия решения, необходимо учесть три главных фактора, от которых зависит рациональность принимаемых решений.

Первым из таких факторов является **характер задачи**: группы решают различные детерминированные и рискованные, статические и динамические, простые и сложные задачи.

Вторым важным фактором является **характеристика группы**: коллективы, принимающие решения, различаются по величине, компетентности, структуре управления, по мотивам деятельности и т.д.

Третий параметр, который следует учитывать, — это **процедура деятельности группы**. Коллектив может использовать разные методы принятия решений. Из них особенно важными являются два. Первый метод называют формальным; по этому методу группа использует строгий алгоритм, который определяет, как перейти от индивидуальных решений к групповым. Психологи, экономисты и социологи построили множество формальных методов, однозначно определяющих решение коллектива. Второй метод - неформальный; он состоит в том, что члены коллектива вполне свободно или под определенным контролем обсуждают данный вопрос. В итоге дискуссии, заключающейся в непосредственном взаимодействии между индивидами, устанавливается наилучший вариант действия.

Также при изучении коллективного принятия решения следует отметить наличие нескольких **типов стратегий** выработки группового решения. В первую очередь это **стратегия простого большинства**, то есть принятие решений простым большинством голосов. Достоинствами данной стратегии являются ее простота и очевидность: решение соответствует предпочтениям большинства членов группы.

Второй путь выработки группового решения - **стратегия суммирования рангов**. По этой стратегии альтернатива, у которой сумма рангов (мест в иерархии предпочтений) в индивидуальных упорядочениях меньше, признается более ценной для группы в целом.

Третий путь выработки группового решения - **стратегия минимизации отклонений**. Согласно этой стратегии, группа должна принимать такое решение, которое минимизирует расхождения между индивидуальными предпочтениями отдельных ее членов и предпочтениями группы в целом.

Как уже было отмечено, процесс принятия решения напрямую зависит от человеческого фактора. В управлении существуют целые подходы (социологический и психологический), которые основываются на влиянии сознания человека и человеческих отношений на процесс принятия решений. В рамках социологического подхода существуют три основные группы теорий, описывающих принятие управленческих решений:

- теория политического взаимодействия изучает процесс принятия управленческих решений с точки зрения баланса сил и интересов различных групп внутри коллектива предприятия и во внешней среде. Управленческое решение рассматривается как политический шаг, направленный на укрепление позиций определенной группы. Особое внимание уделяется воздействию референтных групп, распределению ролей и статусов в группах, логике формирования блоков и коалиций.
- теория коллективного обучения подчеркивает, что сложность и динамический характер внутренней и внешней сред любого предприятия в сочетании с недостатком информации и опыта превращают процесс принятия управленческих решений в процесс непрерывного обучения для руководителя и всего коллектива предприятия.
- теория корпоративной культуры говорит о том, что в принятии управленческих решений проявляется поведение коллектива сотрудников как единого целого. «Питательной почвой» для любого управленческого решения будет корпоративная культура - совокупность общих для всех сотрудников предприятия убеждений и отношений. Выделяют несколько уровней корпоративной культуры: поверхностный (корпоративная символика), средний (убеждения, отношения, правила, нормы) и глубинный (ценности). Глубинные ценности играют важную роль в выборе одной из нескольких возможных стратегий предприятия. Правила и нормы важны для выбора тактических мер по реализации стратегии.

Для системы принятия управленческих решений важны следующие аспекты корпоративной культуры: индивидуализм и коллективизм; отношение к риску; целенаправленность; степень координации; поддержка менеджеров; контроль, самоотождествление со всем предприятием или с группой внутри предприятия; философия системы вознаграждения; отношение к конфликтам и критике; характер коммуникаций.

Дельфийский метод — способ организации коллективного интеллекта, разработанный в 1950—1960 годы в США для прогнозирования влияния будущих научных разработок на методы ведения войны (разработан корпорацией RAND, авторами считаются Olaf Helmer, Norman Dalkey, и Nicholas Rescher). Название заимствовано от Дельфийского Оракула.

Является методом экспертного оценивания. Особенности: заочность, структурированность, регулярная обратная связь, многоуровневость, анонимность. Исходная предпосылка метода — если грамотно обобщить и обработать индивидуальные оценки квалифицированных экспертов по поводу ситуации на рынке, то можно получить коллективное мнение, обладающее достаточной степенью достоверности и надёжности.

Метод «Делфи» представляет собой последовательное анкетирование мнений экспертов различных областей науки и техники и формирование массива информации, отражающего индивидуальные оценки экспертов, основанные как на строго логическом анализе, так и на интуитивном опыте. Метод предполагает использование серии анкет, в каждой из которых содержатся информация и мнения, полученные из предыдущей анкеты. Цель метода - вынести объективную и точную оценку существующих альтернатив с целью принятия оптимальных и социально приемлемых решений.

С использованием данного метода 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**.**

Этапы:

Предварительный:

подбор группы экспертов — чем больше, тем лучше — до 20.

Основной:

- Постановка проблемы — экспертам рассылается вопрос и предлагается его разбить на подвопросы. Каждый человек вносит дополнительную информацию, которая, по его мнению, имеет отношение к данному вопросу. Организационная группа отбирает наиболее часто встречающиеся. Появляется общий опросник.

-Этот опросник рассылается экспертам. Их спрашивают — можно ли добавить ещё что-то; достаточно ли информации; есть ли дополнительная информация по вопросу? В итоге получаем 20 вариантов ответов с дополнительными аспектами и информацией. На основе этого составляется следующий опросник.

-Улучшенный опросник вновь рассылается экспертам, которым теперь надо дать свой вариант решения, а также рассмотреть наиболее крайние точки зрения, высказанные другими экспертами. Эксперты должны оценить проблему по аспектам: эффективность, обеспеченность ресурсами, в какой степени соответствует изначальной постановке задачи. Таким образом выявляются преобладающие суждения экспертов, сближаются их точки зрения. Всех экспертов знакомят с доводами тех, чьи суждения сильно выбиваются из общего русла. После этого все эксперты могут менять мнение, а процедура повторяется. Цель — достичь понимание того, как группа рассматривает этот вопрос, то есть где участники согласны или не согласны и что они подразумевают под относительными терминами, такими как важность, желательность или осуществимость. После каждого раунда организатор предоставляет анонимное краткое изложение прогнозов экспертов по итогам предыдущего раунда, а также причин, по которым они высказали свои суждения. Таким образом, экспертам рекомендуется пересмотреть свои предыдущие ответы в свете ответов других членов их группы. Считается, что в ходе этого процесса диапазон ответов уменьшится, и группа сойдётся в направлении «правильного» ответа. Наконец, процесс останавливается после заданного критерия остановки (например, количество раундов, достижение консенсуса, стабильность результатов) и среднего или медианного значения.[2]

-Операции повторяются, пока не будет достигнута согласованность между экспертами, или не будет установлено отсутствие единого мнения по проблеме. Изучение причин расхождений в оценках экспертов позволяет выявить незамеченные ранее аспекты проблемы и зафиксировать внимание на вероятных последствиях развития анализируемой проблемы или ситуации. В соответствии с этим и вырабатывается окончательная оценка и практические рекомендации. Обычно проводится три этапа, но если мнения сильно разнятся — то больше.

Аналитический:

-проверка согласованности мнений экспертов, анализ полученных выводов и разработка конечных рекомендаций.

В компьютеризированной версии метода этапы сглаживаются, благодаря чему

-отдельные этапы могут быть заменены процессом непрерывного (без подведения промежуточных итогов) взаимодействия, что позволяет участникам дискуссии в любое время изменять свои оценки и ослабляет влияние организатора;
-ответ статистической группы может обновляться в режиме реального времени и отображаться всякий раз, когда участник дискуссии даёт новую оценку;
-возможно участие большого числа участников;
-возможно использование двух или более экспертных групп, представляющих различные типы респондентов (например, политики, эксперты, граждане), которым организатор может дать задания, отражающие их различные роли и опыт, и заставить их взаимодействовать в рамках специальных коммуникационных структур.

Причина успеха данного метода в анонимности опроса, что снимает некоторые напряженные моменты, сопутствующие очному групповому обсуждению проблемы. Основные критические замечания в его адрес - он требует много времени и средств и не имеет научной базы. Однако это не мешает его успешному применению многими компаниями.

Технология названа в честь Дельфийского оракула – жрицы из древнегреческого мифа об Аполлоне. В 60-е годы ее разработали сотрудники стратегического центра «RAND», расположенного в США. Предшественниками техники являются стандартные совещания, дискуссии.
Дельфи – эвристический метод прогнозирования и принятия сложных решений. Западные бизнесмены нередко прибегают к нему, составляя стратегический план. Подразумевается, что участники исследования делятся независимым мнением. Также технику применяют в правительственных структурах, сфере высшего образования и т. д.

Плюсы и минусы метода
Метод привлекает тем, что проблема рассматривается подробно и со всех сторон. Учитывается мнение как экспертов, так и аналитиков. Техника применяется в различных отраслях. Все участники в процессе учатся думать независимо, не ориентируясь на авторитеты или мнение большинства. Однако есть и недостатки:

- коллективное решение не всегда оказывается лучшим;
- аналитический этап занимает слишком много времени;
- иногда организаторы давят на участников, пытаются ими манипулировать;
- у аналитиков слишком много полномочий, они могут отбрасывать удачные предложения;
- если члены экспертизы – представили разных слоев общества, религий, мировоззрений, прийти к общему знаменателю будет крайне сложно;
- проведя экспертизу в нескольких группах, можно получить несколько противоположных итогов, все из которых якобы являются верными.

К тому же, если отбор был проведен неграмотно, в одной группе окажутся эксперты с разной квалификацией. Тогда более значимые оценки компетентных специалистов затеряются среди ответов людей, плохо разбирающихся в теме. Это сделает среднее арифметическое неинформативным и бесполезным.
Единственный способ избавиться от этих минусов – провести экспертизу несколько раз с разными группами и набирать аналитиков, работающих в разных отделах компании. Также не стоит вычеркивать креативные, но не популярные варианты. Лучше оставить их в другом документе.
Также к недостаткам можно отнести сложность формулирования вопросов. Они должны быть однозначными и четкими, но этого почти невозможно достичь, не прибегая к объемной формулировке. Приходится находить «золотую середину» между полнотой и лаконичностью. Важно, чтобы все эксперты поняли вопрос одинаково.

Коллективный блокнот
Цель метода - стимулировать творческую активность группы лиц. Метод основан на фиксировании спонтанно возникших идей у отдельных членов группы, с коллективной их оценкой и дальнейшим развитием доработкой удачной идеи.

Метод позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым членом творческой группы с коллективной их оценкой и выработкой решения.

Метод коллективного блокнота рекомендуется для решения задач: поиска функционально-схемных, пространственно компоновочных технологичных конструкторских решений; разработки и совершенствования технологических процессов изготовления изделия; поиска дизайн решений; обновления ассортимента и разработки орудий трудовым коллективам, для индивидуальной трудовой деятельности, приусадебных участков и товаров народного потребления; поиска путей автоматизированного изготовления изделий, обходных конструкторских решений и новых сфер применения инженерных решений в условиях маркетинговой деятельности предприятий.

Применение метода для решения единичных и многократно решаемых однотипных задач; состав группы остается постоянным до конца решения одной из задач, но может меняться частично или полностью для решения другой задачи; в группу входит специальный состав участников, являющихся специалистами в решаемом вопросе и в других областях; в методологии поиска глубокие знания не обязательны; время для глубокого изучения и разностороннего рассмотрения проблемы должно быть достаточным.

Отличительной особенностью метода является то, что участников не нужно ограничивать ни по месту, ни по времени проведения обсуждений.