МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО

Уральский государственный экономический университет

Кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Тема: Методы принятия управленческих решений в группе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Исполнитель: |  | студента гр. УМБ-12-1 |
| Руководитель: |  |  |

Екатеринбург

2014

**Содержание:**

**Введение………………………………………………………………………….. 3**

 **Глава 1 Теоретические основы принятия управленческих решений…... 5**

* 1. **Специфика группового принятия решения……………………….5**
	2. **Структура группового принятия решения………………………10**
	3. **Методы коллективного принятия решений……………………..14**
	4. **Качество групповых решений……………………………………..19**

 **1.5 Место групповых решений в системе принятия решений……..23**

**Глава 2. Анализ методов принятия управленческих решений на предприятии………………………………………………………………...28**

**2.1 Характеристика предприятия HYATTRegencyEkaterinburg**

**2.2 Оценка изучения коллективных методов принятия решений**

 **Глава 3. Рекомендации по совершенствованию коллективных решений………………………………………………………………………….29**

**Заключение……………………………………………………………….30**

**Список литературы……………………………………………………32**

**Введение.**

В данном курсовом проекте будут рассмотрены эффекты, возникающие при разработке и принятий решений в группе, будут взяты две группы людей, в которых будут различные по контингенту, возрасту и национальностям.

Как в жизни отдельного человека, так и в повседневной деятельности организаций принятие решений является важнейшим этапом, который определяет их будущее. Человек выбирает профессию, друзей, партнера по браку, работу, дом и многое другое, причем история его жизни есть последовательность удачных или неудачных решений. Правители стран, президенты, премьер-министры, короли, цари решают, с кем сотрудничать и с кем воевать, проводить ли реформы, запрещать или разрешать, казнить или миловать. Эти решения составляют основное содержание учебников по истории.

Для подавляющего большинства человеческих решений нельзя точно рассчитать и оценить последствия. Можно лишь предполагать, что определенный вариант решения приведет к наилучшему результату. Однако такое предположение может оказаться ошибочным, потому что никто не может заглянуть в будущее и знать все наверняка.Поэтому человеческие решения являются исключительно важным для практики и интересным для науки объектом исследования. Уступая компьютеру в скорости и точности вычислений, человек тем не менее обладает уникальным умением быстро оценивать обстановку, выделять главное и отбрасывать второстепенное, соизмерять противоречивые оценки, восполнять неопределенность своими догадками. Эти ценные качества спасали людей на всем протяжении человеческой истории. Как человек принимает решения, почему одни преуспевают там, где другие терпят неудачи, — во всем этом следует разобраться.

Не следует думать, что принятие решений есть одномоментный акт. Очень часто это достаточно длинный и мучительный процесс. Г.Саймон [1] выделяет в нем три этапа: поиск информации, поиск и нахождение альтернатив и выбор лучшей альтернативы.

На первом этапе собирается вся доступная на момент принятия решения информация: фактические данные, мнения экспертов. Там, где это возможно, строятся математические модели; проводятся социологические опросы; определяются взгляды на проблему со стороны активных групп, влияющих на ее решение. Второй этап связан с определением того, что можно, а чего нельзя делать в имеющейся ситуации, т. е. с определением вариантов решений (альтернатив). И уже третий этап включает в себя сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта (или вариантов) решения.

**Глава 1.**

**1.1 Специфика группового принятия решения**

В результате совместной деятельности несколько человек могут достичь результатов, которых даже ценой неимоверных усилий никогда бы не смог достичь человек в одиночку. Еще К. Маркс утверждал, что простой социальный контакт порождает стимуляцию инстинкта, повышающего эффективность каждого отдельного работника. Психологи-практики давно заметили, что при совместной деятельности некоторые проблемы решаются лучше, чем при индивидуальном решении, что в группе индивид совершает меньше ошибок и демонстрирует более высокую скорость решения задач. Такой факт объяснялся возрастающей сенсорной стимуляцией, сам факт присутствия других людей работающих рядом над той же самой задачей активизирует индивида, положительно влияет на его продуктивность. Это явление получило в психологии название эффекта социальной фацилитации. Ее сущность сводится к тому, что присутствие других людей облегчает действие индивида, способствует ему. Однако данные утверждения не являются бесспорными для всех случаев групповой деятельности.

 В классических исследованиях М. Рингельманна уже в начале ХХ века было продемонстрировано значительное падение индивидуальной эффективности при переходе от индивидуальной работы к групповой. Сравнивая результаты индивидуальной и групповой деятельности в экспериментах по подниманию груза через блок, было установлено, что группа из трех человек была в состоянии совместными усилиями достигнуть такой же мощности, которую при индивидуальной работе достигали 2,5 человека. А группа из 8 человек коллективно производила работу, выполняемую индивидуально всего 4 испытуемыми, т.е. в группе из восьми человек каждый индивид терял больше половины своего потенциала. Обобщенные данные многочисленных исследований позволили выявить практически линейную зависимость убывания усредненного индивидуального усилия в группах от двух до восьми человек.

 Автор объяснял катастрофическую потерю индивидуальной эффективности при работе в группе за счет координационных потерь.

 Современные, более точные исследования, изучающие влияние членства в группе на индивидуальную деятельность, обнаружили несколько меньшие потери, но в целом подтвердили данные Рингельманна и зафиксировали существование так называемого эффекта «социального лодыря», т.е. эффекта снижения индивидуального усилия при работе в группе в сравнении с тем усилием, которое человек прикладывает индивидуально. Этот эффект обычно объясняется или потерями координации, или потерями в мотивации, или обоими факторами вместе.

 Но наряду с «количественными» потерями, групповая деятельность нередко приводит и к «качественным» потерям в результате совместного решения. Как не странно, но на низкое качество совместного решения может повлиять высокая сплоченность группы. Грубые ошибки могут быть допущены в результате стремления подавить свое несогласие в интересах групповой гармонии. Ирвин Джанис назвал этот феномен «огрупплением мышления»: режим мышления, возникающий у людей в том случае, когда поиски консенсуса становятся настолько доминирующими для сплоченной группы, что она склонна отбрасывать реалистические оценки альтернативного способа действий. Симптомы проявления «огруппленного мышления»:

-иллюзия неуязвимости – все исследованные группы проявляли излишний оптимизм, который не давал им увидеть признаки опасности;

-никем неоспариваемая вера в этичность группы – члены группы верят в неотъемлемо присущую ей добродетель и отвергают все рассуждения о морали и нравственности;

-рационализация – группа справляется с трудностями, коллективно оправдывая свои решения, каждая инициатива превращается в акцию по самозащите и самооправданию;

-стереотипный взгляд на противника – противники рассматриваются как слишком злонамеренные, чтобы вести с ними переговоры или слишком слабые и неразумные, чтобы защитить себя от планируемых ими действий;

-давление конформизма – тем, кто высказывает сомнения относительно идей и планов группы, дают отпор, чаще, при помощи насмешек, задевающих личность;

-самоцензура – так как в группе существует видимость консенсуса, ее члены предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения;

-иллюзия единодушия – самоцензура и конформизм не дают нарушиться консенсусу, создающему иллюзию единомыслия, кажущийся консенсус подтверждает правильность группового решения;

-«умохранители» – некоторые члены группы защищают ее от информации, которая могла бы поднять вопросы морального характера или поставить под сомнение эффективность группового решения.

 Обобщая практический опыт удачных групповых решений, Джанис сформулировал рекомендации, позволяющие предотвратить «огруппление мышления» индивида в группе:

1. Быть беспристрастным – не становиться безоговорочно ни на одну из заявленных позиций;

2. Всемерно поощрять критическую оценку ситуации;

3. Время от времени подразделять группу на более мелкие подгруппы, после чего совместно обсуждать разногласия;

4. Приветствовать критику со стороны независимых экспертов и коллег;

5. Перед выполнением принятых решений провести «собрание последнего шанса» для обсуждения возможных остаточных сомнений1.

 Социальные психологи выделяют несколько ситуационных переменных, которые оказывают значительное влияние на групповое поведение. Это, прежде всего, личностные особенности членов группы, размер группы и степень ее однородности.

 Личностные особенности членов группы могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на эффективность групповой работы. Многочисленные психологические исследования подтверждают, что черты личности, имеющие положительное значение в контексте данной культуры, положительно коррелируют с групповой эффективностью, моральным климатом и сплоченностью. Отрицательно оцениваемые черты личности, типа авторитарности, доминантности, отсутствие гибкости негативно влияют на работу группы. Эффект влияния характеристик отдельной личности может быть невелик, но сумма схожих характеристик часто является решающим фактором групповой деятельности.

 Размер группы является важной детерминантой группового поведения. Для выполнения оперативных задач наиболее эффективны группы, состоящие примерно из 7 человек. Большие группы, численностью 12 и более человек являются эффективными для выполнения комплексных и сложных задач. Группы с нечетным количеством работников предпочтительнее, чем группы с четным количеством. Группы из 5 и 7 человек наиболее полно сочетают в себе преимущества больших и малых групп. Данное количество членов в группе (5 или 7 человек) достаточно велико, чтобы сформировать устойчивое большинство, обладать разнообразными навыками и, в то же время, достаточно компактно, чтобы избежать доминирования нескольких членов группы, образования подгрупп, игнорирования участия отдельных членов, дробления группы на диады и т.п.

 Неоднородность группы, по мнению исследователей, благоприятно сказывается на групповой эффективности. Если группа неоднородна с точки зрения личностных особенностей ее членов (знаний, способностей, навыков), то с большей вероятностью можно прогнозировать, что она выполнит любую задачу. Неоднородная группа, как правило, более конфликтна, однако практика свидетельствует, что она способна действовать более эффективно, чем однородная группа.

 Организация и управление групповой работой достаточно сложный процесс, который постоянно подвергается воздействию множества факторов, дестабилизирующих индивидуальную активность членов группы и коллективную деятельность в целом. Дискуссия в группе часто делает мнение участников более жестким, усиливает взаимную враждебность, также влияние группы может подавлять инакомыслие, пораждать феномен «огруппления мышления», который часто приводит к принятию ошибочных решений. Но, в то же время, исследователи и руководители постоянно стремятся использовать сильные стороны совместной деятельности индивидов для поиска новых, более эффективных решений стоящих перед ними проблем.

 Западные исследователи пришли к выводу, что групповые оценки точнее индивидуальных, но при этом групповая точность зависит от различных факторов: от природы и сложности задачи, от компетентности членов группы, способа общения. Некоторые исследователи (Р.Хейсти, Г.Хилл и др.) обнаружили, что групповые решения логических задач превосходили индивидуальные общим развитием, но самый эрудированный представитель группы в одиночку работал лучше, чем вся группа в целом. При решении сложных вопросов групповая работа имеет неоспоримые преимущества, так как члены группы могут поделиться мнениями и исправить ошибки друг друга. На эффективности групповой работы значительно сказывается и то, каким образом взаимодействуют члены группы между собой.

 И все группа может добиваться значительных творческих результатов и высокоэффективных решений, собирая разностороннюю информацию и совершенствуя оценку возможных альтернативных решений.

**1.2 Структура группового принятия решения.**

 При групповом принятии решения речь идет о групповом обсуждении определенной проблемы, в результате, которого группа как таковая принимает конкретное решение.

 Процесс группового принятия решения состоит из четырех этапов:

 1. Установление фактов (групповое интервью).

 2. Оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов).

 3. Поиск решения (брейнсторминг).

 4. Принятие решений.

 Первый этап: основная задача заключается в сборе данных. Этот этап носит исключительно фактический и объективный характер. На этом этапе участники совместного обсуждения стараются воздерживаться от оценки собираемых фактов. Наиболее распространенный метод сбора всей совокупности мнений в группе по определенному вопросу – групповое интервью. Эффективность проведения группового интервью зависит от тщательности подготовки:

- заранее оповестить всех членов группы о целях группового обсуждения, четко обозначить тему;

- выбрать удобное для всех время обсуждения, установив продолжительность около 1,5 часов;

- обеспечить физический и психологический комфорт (желательно иметь круглый стол, должны отсутствовать посторонние наблюдатели и т.д.).

 Задачей интервьюера (проводящего групповое интервью) является, с одной стороны, контроль за групповой динамикой, с другой – направление группы на достижение поставленной цели. Для этого он должен способствовать активному участию каждого члена группы в обсуждении поставленных задач. Этому способствует личное поведение интервьюера. Он не должен ни в коем случае подавлять группу, стараться избегать высказывать собственное мнение или какое-либо суждение по поводу деятельности группы. Он должен ограничиться тем, чтобы направлять в нужное русло выступления участников и вносить в них ясность. Этому способствует применение некоторых психотехнических приемов:

 1) Хорошим способом «разговорить» участников интервью является повторное изложение аффективного содержания сказанного. Этот повтор должен быть как можно более объективным, следует избегать всякой оценки, чтобы не возникло сопротивление в группе.

 2) Для прояснения высказываний отдельных участников группы, полезно задавать дополнительные вопросы, сформулированные в открытой форме, что облегчает процесс самовыражения для опрашиваемых.

 3) Если в ходе интервью один из участников задает вопрос ведущему, то он может «переадресовать» этот вопрос всей группе или самому этому участнику (в первом случае это будет вопрос-эстафета, во втором – вопрос-эхо).

 4) По мере завершения обсуждения отдельных пунктов ведущий должен подводить некоторый итог сказанному. При необходимости он может обратить внимание участников на спорные моменты, но цель его не в том, чтобы привести всех к единому мнению, а подвести промежуточный итог.

 Второй этап носит оценочный, диагностический характер. Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Руководитель собрания в это время только регистрирует высказываемые мнения. Приступать к поиску решений проблемы на этом этапе еще преждевременно. Поиск решения происходит на третьем этапе.

 Третий этап: брейнсторминг (мозговой штурм) – поиск решения проблемы. На этом этапе ни ведущий, ни участники не должны критиковать мнение других участников. Группа должна высказывать максимальное количество идей по поводу одной конкретной проблемы.

 Процесс протекания брейнсторминга включает три фазы:

- Вступительная фаза, длительностью примерно 15 минут. За это время ведущий сообщает информацию о методе, правилах и четко излагает вопрос, требующий решения.

- Основная, узловая фаза брейнсторминга, длится около часа. Наиболее творческая стадия, когда активность участников максимальна и идеи высказываются свободно.

- Заключительная фаза. Ведущий сообщает, что высказанные идеи будут доведены до сведения специалистов, способных оценить их с точки зрения их реального применения. Если у участников возникнут еще какие-либо идеи позже, они смогут изложить их в письменном виде в течении суток.

 Наибольший успех брейнсторминга возможен при соблюдении следующих условий:

- группа должна включать в себя не более 10 человек;

- статус участников должен быть примерно равным;

- в группе должно быть всего несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников;

- обсуждение должно проходить в комфортной и непринужденной обстановке, для того, чтобы участники чувствовали себя свободно. Кресла должны быть расположены по кругу, стол не обязателен;

- участники должны обращаться друг к другу по именам;

- руководитель не должен подавлять группу, однако именно он направляет ее работу;

- на брейнсторминге помимо основных участников необходимы наблюдатели «за кругом», которые должны фиксировать все что говорится без разбору,но не вмешиваться в работу группы. В некоторых случаях руководитель сам фиксирует на доске высказывания участников.

 Четвертый этап – это стадия принятия решения. Предложенные решения группа сопоставляет с установленным на втором этапе «диагнозом», происходит своеобразный перебор вариантов решения, их сопоставление и выбор наиболее оптимального из них. Обычно при обсуждении на этом этапе присутствует также около десяти человек. Ведущий обозначает на доске план обсуждения, фиксирует все поступающие предложения, а также обсуждение каждого предложения в отдельности.

 В значительной степени успех группового принятия решения зависит от деятельности ведущего, направляющего работу всей группы. Он должен создавать атмосферу доверия и способствовать сотрудничеству участников группы. Для этого необходимо постоянно создавать условия и поощрять свободное выражение идей, чувств и установок, не мешать говорить и уметь слушать, принимать проявляемые участниками чувства и самому уметь их выражать.

 Современные исследования по эффективности брейнсторминга обнаружили, что этот метод является более успешным, если идеи вырабатывались независимо, а потом комбинировались, нежели при групповом обсуждении. Возможно, что превосходство группы проявляется из-за того, что больше людей занято решением проблемы, а не из-за самого взаимодействия. «Мозговой штурм» мало эффективен в чрезмерно больших группах, так как отдельные ценные мнения там часто игнорируются, а голосование не гарантирует принятия оптимальных решений. В то же время авторы отмечают, что группы обычно добиваются лучшего результата, чем индивидуумы, особенно, если лидер добивается, чтобы свое мнение высказывали все члены группы. Однако лучший член группы в одиночку может добиться лучшего результата, чем вся группа в целом.

**1.3 Методы коллективного принятия решений.**

 Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфи, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфи — многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

 Морфологический метод и метод анализа круга проблем. Методы состоят в разложении исходной проблемы на компоненты или возникающие проблемы, а затем в их последующей разбивке на альтернативные способы реализации. Затем составляются все возможные варианты сочетаний. Для каждого из них или лишь для наиболее перспективных вариантов составляется соответствующий проект.

 Метод аналогий. Идея метода состоит в вычленении возникшей проблемы и попытке ее решения с помощью идей из других сфер жизни и науки. Одно время метод применялся настолько успешно, что на его основе родилась целая наука - синектика. Ее область, занимающаяся заимствованием технических идей в биологии, называется бионикой.

 Для использования метода аналогий необходимо:

- вычленить причину затруднений;

- предельно формализовать ее до уровня, воспринимаемого специалистами из других областей;

- описать цели будущего решения и объективные ограничения;

- выделить область жизни или науки, в которой могут быть близкие по своему смыслу решения;

- подобрать команду специалистов из выбранной области;

- организовать и провести мозговой штурм;

- интерпретировать для исходной области полученные варианты решений;

- выбрать из них реализуемые и наиболее эффективные.

Случайный импульс. Наш мыслительный аппарат функционирует в виде самоукрупняющейся запоминающей системы. Объем внимания отличается ограниченностью и ассоциативностью. Т.е. при одновременном поступлении в мозг двух сигналов при специально созданных условиях между ними должна установиться некая логическая цепочка, которая может существенно изменить восприятия каждого из сигналов.

 Основные приемы для ускорения этого процесса:

- объединение множества людей;

- посещение мест, где много случайных вещей (магазин, выставка, библиотека и т.д.);

- сознательное объединение ранее несвязанных мыслей, например, с помощью случайных слов-подсказок2.

Метод «635». Шесть человек высказывают по три идеи по заданному вопросу за пять минут. Затем по часовой стрелке листки с их мнениями передаются, например, по часовой стрелке. За следующие пять минут каждый участник должен ознакомиться со всеми предложениями своего соседа и детализировать их. Так поступают до тех пор, пока каждый не поработал над всеми идеями группы. Через полчаса, как максимум, готово 18 разработанных предложений. Следующие полчаса даются на их обсуждение, дополнение и выбор наилучших вариантов1.

 Метод модераций. Участники заполняют по три карточки с кратким описанием имеющихся проблем (анонимно). Модератор тасует полученные карточки и по очереди оглашает их содержание, предлагая отнести их к определенным группам. Если мнения участников расходятся, окончательное решение принадлежит автору данной карточки. В результате все проблемы оказываются разбиты на группы (кластеры). Обсуждается каждый из кластеров. Предлагаются следующие возможности: исключение (включение) из него каких-либо проблем, разбиение на несколько более мелких групп или, наоборот, их укрупнение. Разрабатывается общее наименование кластеров. Определяется их относительная важность.

 Есть еще японская (кольцевая) система принятия решений — «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

- большинства голосов — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

- диктатора — за основу берется мнение одного лица. (Этот принцип характерен для военных организаций, а так же для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах);

- принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

- принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

- принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение1.

 Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

 Интересные результаты были получены Д. Снайзек, которая сопоставляла пять типов методик принятия решений, применяемых группами:

 1) «консенсус», когда в лобовом, открытом обсуждении выбирается оценка, принимаемая всеми членами группы;

 2) «диалектическая» методика, в которой члены группы обсуждали факторы, которые могут повлиять на их оценку;

 3) «диктатура», когда обсуждение заканчивается выбором субъекта, чья оценка и станет оценкой группы;

 4) метод Дельфи, когда члены группы не встречаются лицом к лицу, а представляют ответы анонимно в серии раундов, пока не будет достигнут консенсус или принято среднее решение;

 5) «коллективная» методика, предотвращает все интриги среди членов группы, просто усредняя индивидуальные оценки для получения оценки коллективной2.

 Автор обнаружил, что каждая из четырех первых методик достигала более точных результатов, чем простое усреднение (пятая методика), но лучшие результаты принесла «диктатура», при которой процент ошибок был в три раза меньше. Характерно, что в каждом случае применения метода «диктатуры», «диктатор» группы изменял свое конечное мнение в направлении коллективного среднего, тем самым увеличивая величину ошибки. Другими словами, группы были способны выбирать «диктаторов», но они под воздействием феномена «огруппления мышления» и других факторов группового давления, быстро становились «демократами» и тем самым снижали эффективность групповой работы. Результаты данного исследования еще раз обращают внимание на то, что при решении дилеммы: «Лучше одна голова или несколько голов?», следует учитывать, как эти головы соединены и взаимодействуют.

 Действительно, добиться высокой эффективности при организации групповой деятельности не легко. Слишком много факторов психологических, социальных, этно-функциональных… и даже пространственно-территориальных влияет на успешность каждого участника совместной деятельности и всей группы в целом.

**1.4 Качество групповых решений.**

С усложнением задач управления производственными системами выработка и принятие решений все чаще являются предметом группового, коллективного творчества. Решения становятся коллегиальными. 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. Примером групповых решений на производстве могут быть многие проектные разработки, решения, принимаемые голосованием на всевозможных научно-производственных совещаниях, конференциях и т. п. В какой мере групповое решение, в том числе и решение, связанное с риском, отличается по качеству от индивидуального? Чтобы разобраться в этом, необходимо проанализировать работу группы, принимающей решение, с учетом трех главных факторов: характера решаемой задачи, характеристики группы, процедуры деятельности группы. По характеру задачи, решаемые группой, могут быть детерминированные и вероятностные, статические и динамические в условиях определенности обстановки (с полной информацией) и неопределенности (с риском) и т. д. Группа лиц, принимающих решение, характеризуется количеством участников, их компетентностью, мотивами действий и т. д. Процедура принятия коллективных решений может быть различной: либо формальными методами, по строгому алгоритму, либо неформально, в результате свободного обсуждения.

 До сих пор качество принимаемых индивидуальных и групповых решений оценивалось исключительно по их количественным показателям. Однако этого недостаточно. Как известно, существенное влияние на принятие решений, сопряженных с риском, оказывает оценка полезности их результатов: возможного выигрыша в случае успеха и потерь при неудаче.

 При исследовании вопроса о сравнительной ценности групповых и индивидуальных решений был обнаружен чрезвычайно интересный феномен, получивший название «сдвиг риска». Все предшествующее открытию этого феномена изучение малых групп использовало установленный факт, что группа обладает свойством быть своеобразным модератором индивидуальных мнений и суждений ее членов: она отбрасывает наиболее крайние решения и принимает своего рода среднее от индивидуальных решений. В установлении этого факта сыграли свою роль и исследования по конформизму в их традиционном варианте, и исследования по образованию групповых норм, и многое другое. Этот процесс усреднения групповых решений был назван процессом нормализации группы.

 Исходя из этой традиции, можно было предположить, что и при изучении механизма групповых решений должен быть зафиксирован такой же факт нормализации, т.е. групповое решение должно оказаться своеобразным усреднением решений отдельных членов группы. Однако это положение не подтвердилось в тех случаях, когда принимаемое решение включало в себя момент риска. В 1961 г. Дж. Стоунер показал, что групповое решение включает в себя в большей мере момент риска, чем индивидуальные решения. В эксперименте испытуемым (группы по 5-7 человек) предлагался набор дилемм для выбора одной из них: либо той, где высока вероятность успеха, но низка его ценность («синица в руке»), либо той, где вероятность успеха низкая, но зато привлекательность – ценность – высока («журавль в небе»). Примеры дилемм: перейти – без гарантий – на новую, высокооплачиваемую работу или остаться на старой, среднеоплачиваемой, но зато без риска; сыграть среднему шахматисту в престижном турнире и предпочесть почетное поражение или совершить рискованный ход, за которым может последовать грандиозный успех или полный провал. Члены групп сначала индивидуально выполняли задания, а затем проводили групповую дискуссию и решение принимали коллективно. Было выявлено, что во втором случае «рискованная» альтернатива выбиралась гораздо чаще1.

 До сих пор существует острая дискуссия относительно объяснения феномена «сдвига риска». Она затрагивает весьма важные и более общие вопросы о том, может ли группа быть рассмотрена как нечто, стоящее над индивидами, можно ли вообще прогнозировать какой-либо продукт групповой деятельности на основе знания индивидуальных вкладов в него. Острая актуальность этой проблемы, особенно на прикладном уровне, дает толчок для исследования ее (в аналогичных ей) и на теоретическом уровне.

 Так, особенно важно проанализировать вопрос о качестве принимаемых группой решений и о возможности совершенствования процесса принятия группового решения в различных группах. Что касается качества группового решения, то установлено, что его преимущество перед индивидуальным решением зависит от стадии принятия решения: на фазе нахождения решения индивидуальное решение более продуктивно, на фазе разработки (доказательства правильности) выигрывают групповые решения. Возможность совершенствования процесса принятия группового решения зависит от умения и навыка вести эффективную групповую дискуссию, что пытаются развивать при помощи социально-психологического тренинга. Из трех основных форм социально-психологического тренинга – открытое общение, ролевая игра, групповая дискуссия – последняя является одной из самых развитых. Обучение групповой дискуссии предполагает не только обеспечение более эффективных групповых решений, но и изменение многих важных характеристик групповой структуры1.

 На качество решения влияет еще один фактор, получивший название «групповой дух» (не вполне удачный перевод английского термина «group-think»). Этим термином, введенным И.Джанисом, обозначается такая высокая степень включенности в систему групповых представлений и ценностей, которая мешает принятию правильного решения. Очевидность правильного решения приносится в жертву единодушию группы. Было выявлено, что наиболее значимыми факторами формирования «группового духа» являются: очень высокая сплоченность группы, ярко выраженное наличие «мы-чувства», изоляция группы от альтернативного источника информации и высокий уровень неопределенности одобрения индивидуальных мнений членами группы. Большая роль феномена «группового духа» снижает качество групповых решений, т.е. представляет собой ограничение возможностей участников решения посмотреть на проблему объективно; группа становится жертвой своего единодушия2.

 Групповая дискуссия приводит к своеобразному явлению внутри групповой структуры, которое получило название поляризация группы. Сущность этого явления заключается в том, что в ходе групповой дискуссии противоположные мнения, имевшиеся у различных группировок, не только обнажаются, но и вызывают принятие или отвержение их большей частью группы. Более «средние» мнения как бы отмирают, напротив, более крайние отчетливо распределяются между двумя полюсами. Это обнажение крайних позиций способствует более ясной картине, которая складывается в группе по дискутируемой проблеме. Как видно, групповая поляризация противоречит ранее принятой идее об усреднении в групповом решении индивидуальных решений. Это дало основание предположить, что «сдвиг риска», открытый Стоунером, можно трактовать более широко – как «сдвиг выбора», осуществляемый в ходе принятия группового решения1.

 Однако вопрос о том, которая из двух полярных точек зрения будет положена в основу группового решения, не снимается однозначно. В результате многочисленных экспериментальных исследований установлено, что, как правило, групповая дискуссия укрепляет то мнение, которое и до нее было мнением большинства. Однако эти данные нельзя считать окончательными.

**1.5 Место групповых решений в системе принятия решений.**

В практической деятельности нередко встречаются ситуации, когда все члены группы так или иначе принимают участие в выработке и принятии решений. С точки зрения здравого смысла, совместный подход к принятию решений может казаться более эффективным, чем единоличное решение. Вспомним поговорку: «Ум хорошо, а два лучше». Действительно, то, чего не знает один член группы, может знать другой. В тех случаях, когда решение подразумевает один-единственный определенный ответ, разумно предположение, что чем больше людей в группе, тем больше вероятность того, что, по крайней мере, один из них найдет этот ответ. Однако нередко специалисты в разных областях высказывают скептическое отношение к групповым решениям, приводя другую, более современную поговорку: «Верблюд - это лошадь, спроектированная комиссией».

 Психологи в течение последних десятилетий заняты сопоставлением эффективности индивидуальных и групповых решений. Процесс группового принятия решений во сути сходен с процессом индивидуального принятия решений. В том и другом случаях присутствуют одни и те же стадии - уяснение проблемы, сбор информации, выдвижение и оценка альтернатив и выбор одной из них. Однако процесс группового принятия решений является более сложным в социально-психологическом плане, так как каждая из этих стадий сопровождается взаимодействием между членами группы и соответственно столкновением различных взглядов.

 Само по себе взаимодействие членов группы может характеризоваться, как отмечает американский психолог Митчелл, следующими проявлениями:

 1) некоторые индивиды склонны говорить больше, чем другие;

 2) индивиды с высоким статусом оказывают большее влияние на решение, чем индивиды с низким статусом;

 3) группы часто тратят значительную долю времени на устранение межличностных разногласий;

 4) группы могут упустить из виду свою цель и отделаться несообразными выводами;

 5) члены группы часто испытывают исключительно сильное давление, побуждающее их к конформности1.

 Групповое обсуждение порождает в два раза больше идей, по сравнению с ситуациями, когда те же самые люди работают единолично. Решения, принятые группой, отличаются большей точностью, чем индивидуальные решения. Это объясняется тем, что группа в целом обладает большим количеством знаний, чем один индивид. Информация является более разносторонней, что обеспечивает большее разнообразие подходов к решению проблемы. Однако группы обычно не способствуют проявлению творческих сил при принятии решений. Чаще всего группа подавляет творческие порывы отдельных ее членов. Принимая решения, группы могут следовать привычным образцам в течение долгого периода, хотя группы лучше отдельных индивидов могут оценить новаторскую идею. Поэтому группу порой используют для того, чтобы вынести суждение о новизне и оригинальности той или иной идеи. При групповом принятии решений возрастает приемлемость принятых решений для всех членов группы. Известно, что многие решения не удается воплотить в жизнь, потому что люди не согласны с ними. Но если люди сами участвуют в принятии решений, они охотнее поддерживают их и побуждают других согласиться с ними. Участие в процессе принятия решений налагает на индивида соответствующие моральные обязательства и повышает уровень его мотивации, если ему предстоит выполнять эти решения. Важное достоинство групповых решений состоит в том, что они могут восприниматься более легитимными по сравнению с решениями, принятыми единолично.

Хоффман изучал роль такой характеристики, как состав группы. Полученные данные показали, что гетерогенные (разнородные) группы, члены которых различались по квалификации и опыту, обычно принимали решения более высокого качества, чем гомогенные (однородные) группы. Однако гомогенные группы, члены которых имели сходство по квалификации и опыту, отличались другими преимуществами. Такие группы способствовали удовлетворенности их членов и уменьшению конфликтности. Отмечалась большая гарантия того, что в процессе данной деятельности группы ни один из ее членов не будет доминировать1.

 Исследовалась также роль особенностей группового взаимодействия при принятии решения. На этом основании выделяют интерактивные и номинальные группы. Обычная дискуссионная группа, например, та или иная комиссия, члены которой непосредственно взаимодействуют друг с другом в целях принятия решения, называется интерактивной. В номинальной группе, наоборот, каждый из членов действует сравнительно изолированно от остальных, хотя порой все они находятся в одном помещении (но бывают и пространственно разобщены). На промежуточных стадиях работы эти лица обеспечиваются информацией о деятельности друг друга и имеют возможность менять свои мнения. В этом случае можно говорить о косвенном взаимодействии. Как отмечает Дункан, номинальные группы превосходят интерактивные на всех этапах решения проблемы, кроме этапа синтеза, когда высказанные членами группы идеи сопоставляются, обсуждаются и комбинируются. В итоге сделан вывод о необходимости комбинирования номинальной и интерактивной форм, поскольку это приводит к выработке групповых решений более высокого качества2.

 При рассмотрении проблем группового принятия решений следует обратить внимание на явление деиндивидуализации личности. Утрата индивидом чувства идентичности в группе часто приводит к растормаживанию нравственных начал, сдерживающих личность в определенных моральных рамках1. Вследствие такой деиндивидуализации отдельные индивиды в группе могут иногда принимать решения, которые являются весьма консервативными или слишком рискованными. Порой групповые решения оказываются даже аморальными в такой степени, в какой это не свойственно большинству членов группы, рассматриваемых в отдельности.

 Значительное внимание уделяется проблеме уровня риска в групповых решениях. Полученные результаты разноречивы. Так, имеются экспериментальные данные, свидетельствующие об усреднении крайних позиций в процессе принятия группового решения. В итоге решение оказывается менее рискованным, чем возможное индивидуальное. В соответствии с другими исследованиями, групповые решения отличаются большей долей риска, по сравнению с решениями, предпочитаемыми «средним» членом этой группы (Бем, Коган, Уоллах)2. Принимая решения, группа стремится к альтернативам, обеспечивающим более высокий конечный результат, но меньшую вероятность его достижения. Наряду с этим были обнаружены и значительные совпадения между распределениями групповых и индивидуальных решений: групповое решение несет в себе большую степень риска, чем решение «среднего» члена группы, однако любое групповое решение не рискованнее индивидуальных решений отдельных членов данной группы. Явление увеличения уровня риска в решениях, принимаемых группой, получило название «сдвига риска». Это явление представляет следствие деиндивидуализации личности в группе и называется «диффузией» ответственности, поскольку ни один из членов группы не наделен всей полнотой ответственности за окончательное решение. Индивид знает, что ответственность возлагается на всех членов группы3.

 Порой группа может склоняться к самым необоснованным решениям. Особенно это характерно для групп с большой степенью сплоченности. Иногда члены группы в такой степени стремятся к консенсусу (полному единогласию при принятии группового решения), что игнорируют реалистические оценки своих решений и их последствий. Члены подобных групп могут обладать высоким социальным статусом и значимость их решений бывает исключительно велика для многих людей. Единодушие нередко торжествует победу над взвешенным критическим подходом к проблеме. В итоге, достигая консенсуса, члены группы принимают неэффективное решение. Американский психолог Джанис назвал это явление «огрупплением мышления»1. Среди его симптомов - иллюзия неуязвимости членов группы и анонимности решения, чрезмерный оптимизм, склонность к риску. При этом группа обсуждает минимальное число альтернатив. Возможный риск последствий решения, к которому склоняются в группе, не рассматривается. Экспертные мнения совсем не принимаются в расчет. Игнорируются также все факты и мнения, не поддерживающие групповую точку зрения. Члены группы проявляют самоцензуру в отношении любого отклонения от явного консенсуса. Таким образом, чем больше проникнуты члены группы духом единства, тем сильнее опасность, что независимое, критическое мышление будет замещено «огрупплением».

 Решения, принятые той или иной реальной группой, на практике всегда имеют социальный характер. В этих решениях неизбежно отражаются цели, ценности и нормы соответствующих социальных групп.

**Глава 2. Анализ методов принятия управленческих решений на предприятии.**

**2.1 Характеристика предприятия HYATTRegencyEkaterinburg**

HYATTRegencyEkaterinburg - это отель 5 звезд в самом центре Екатеринбург, признан лучшим отелем мира сети HYATT в 2013 году.

Отель ХАЯТТ это общество с ограниченной ответственностью, штат около 300 человек (включая иностранное начальство), на предприятии постоянно проходят множество тренингов, брифингов, лекций по безопасности, и т.д.

**2.2 Оценка изучения коллективных методов принятия решений.**

 На данном предприятии при принятии каких-либо коллективных решениях старший по должности составляется план проведения собрания, собрание может проводится в любом удобном для этого месте (офисе, кухне, тренинг комнате). Во время проведения собрания вышестоящее лицо обязано контролировать поведение своих работников, следить и слушать все что будет сказано, устранять какие-либо конфликты между работниками.

При принятии решений по проведению корпоратива начальство всех отделов делают опрос своих работниках по проведению мероприятия, затем состоится совещание, на котором будут предложены идеи по проведению корпоратива, вся информация сообщается в отдел по персоналу, в дальнейшем отдел по персоналу распечатывает приглашения, или афишу, приглашения раздаются всем работникам, афиши развешиваются на стендах где предложена вся информация по отелю для сотрудников.

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию коллективных решений.**

 **-**При проведении коллективных решений в каком-либо конференц-зале необходимы напитки, (вода с газом и без, чай, кофе);

-Проводить курсы по повышению квалификации работников прямо на предприятии с дальнейшим карьерным ростом;

-Каждый квартал начальство одного отдела может проводить статистику по прошедшему кварталу и давать новые задачи для подчиненных, что необходимо сделать в следующем квартале;

 -Необходимо создавать группы из разных департаментов (в основном недавно работающих людей включать в эти группы) для проведения беседы с Генеральным Менеджером, на которой будут представлены идеи по совершенствованию работы, по закупу необходимого оборудования, ремонту, и т.п.

**Заключение.**

При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход предохраняет главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются людям из более низких уровней управления. Разрешение рабочим участвовать в принятии решения напрямую затрагивает их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения.

 Социальные психологи выделяют несколько ситуационных переменных, которые оказывают значительное влияние на групповое поведение. Это, прежде всего, личностные особенности членов группы, размер группы и степень ее однородности.

 Процесс группового принятия решения состоит из четырех этапов: установление фактов (групповое интервью), оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов), поиск решения (брейнсторминг) и принятие решений.

Примерами коллективного принятия решений может служить: метод Дельфи, морфологический метод и метод анализа круга проблем, метод аналогий, случайный импульс, метод «635», метод модераций и японская (кольцевая) система принятия решений — «кингисё».

 Групповое решение бывает лучше индивидуального обычно в том случае, если участники группы не имеют опыта принятия индивидуальных решений. С другой стороны, опыт групповых решений повышает качество решений, принимаемых индивидуально. Исследования показывают также, что преимущества группового решения тесно связаны с типом решаемой задачи. Оно оказывается более эффективным при решении трудно формализуемых задач, а также задач, требующих от принимающего решения большого опыта. Организуя коллективный выбор способа действий, особенно в условиях, сопряженных с риском, необходимо учитывать вероятность существенных отклонений принятых групповых решений от возможных оптимальных. Причинами таких отклонений могут быть отсутствие у отдельных членов группы собственного мнения, тенденциозный подбор информации, неоправданный оптимизм и т. п. С целью устранения этого в коллективе должна быть создана и поддерживаться деловая атмосфера, обстановка свободного обмена мнениями, невзирая на ранги и авторитеты. Лишь в этих условиях можно рассчитывать на то, что «два ума» окажутся лучше, чем один.

На рассматриваемом предприятии, довольно хорошо проводят групповые управленческие решения, но необходимо их корректировать.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. - СПб., 2007.

2. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников в группе и их вознаграждение на Западе/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// СОЦИС: Социологические исследования.- 2007

3. Карпов А.В. Психология групповых решений. М.: Юрист, 2008.

4. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы. Киев., 2005.