

Тема №18

«ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ»

ПЛАН:

- 1. Суть экспертного метода.**
- 2. Классификация критериев оценки.**
- 3. Особенности методов, составляющих экспертные методы.**
- 4. Ситуация.**

1. СУТЬ ЭКСПЕРТНОГО МЕТОДА.

Эксперт — это специалист или искусственная интеллектуальная система, дающие количественную или порядковую оценку процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению

Классификация экспертов относительно пригласившей компании или предмета экспертизы принята следующей: независимые; зависимые, лично заинтересованные, диссиденты и антагонисты.

Независимые эксперты никаким образом не связаны с бизнесом компании и не имеют личных связей с ее руководителями.

Зависимые эксперты ощущают на себе явное или неявное влияние от результата экспертной оценки.

Лично заинтересованные, эксперты связаны с предметом экспертизы прямо или косвенно.

Эксперты-диссиденты — это специалисты, оценки которых резко отличаются от основной массы экспертов.

Эксперты-антагонисты — это специалисты, которые в рамках одной комиссии по одному и тому же вопросу имеют противоположные мнения.

На практике существует ряд способов формирования экспертной комиссии:

- формальный способ подбора по должности, ученой степени, званию, стажу, числу публикаций;
- способ «снежного кома» — вначале приглашают одного эксперта, которого просят написать фамилии трех других экспертов по данной проблеме — уже становится четыре эксперта. Затем каждого из четырех экспертов просят рекомендовать еще трех достойных экспертов. Если не будет повторений фамилий, то экспертов будет 16 человек. Так продолжается до тех пор, пока 5—10 фамилий экспертов будут повторяться у большинства рекомендующих. Этих экспертов и приглашают для проведения экспертной оценки.

Методы проведения экспертизы весьма разнообразны. Остановимся только на трех из них:

1. **метод большинства** основывается на мнении простого или подавляющего большинства экспертов, участвующих в составе комиссии;
2. **метод средней оценки** заключается в усреднении оценок всех экспертов по какому-либо правилу (средневзвешенному, среднеарифметическому, среднеквадратичному и др.);
3. **метод Дельфи**, который реализуется следующим образом:
 - приглашают 5—12 экспертов, которые не знакомы друг с другом;
 - каждому эксперту дается предмет оценки (процесс или явление);
 - письменные мнения экспертов разделяют на две части по близости результата оценки. Возможно, что все придут к одинаковому мнению, а возможно, и нет. Если оценки экспертов будут очень близкими, то они и принимаются за окончательный результат. Если имеются существенные различия, то процесс экспертизы продолжается;
 - оценки и аргументация меньшинства экспертной комиссии передаются большинству для анализа;
 - если большинство экспертов соглашается с аргументацией и оценками меньшинства, то процесс экспертизы заканчивается. В случае когда большинство не согласно с оценками и аргументацией меньшинства, процесс экспертизы продолжается;
 - оценки и аргументация большинства экспертов передаются меньшинству для анализа;
 - этот процесс согласований продолжается либо до полного согласия, либо до категорического противостояния;
 - в случае согласия процесс экспертизы заканчивается, а в случае противостояния организатор экспертизы доводит до сведения руководителя разные результаты экспертизы. Руководитель может на свою ответственность принять тот или иной результат экспертизы.

Работа экспертов реализуется по следующей схеме:

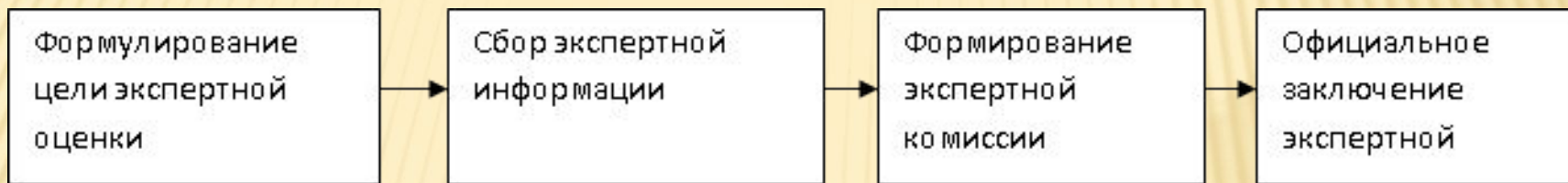


Рис. 81.1. Схема реализации экспертных методов

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например в социологии, психологии ПРУР. Они относятся к субъективным методам.

Основное условие применения экспертных методов — отсутствие приемлемых для применения и точных в оценке методов при ПРУР.

Существуют три основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод оценочных сравнений и метод задания весовых коэффициентов.

Экспертный метод не гарантирует высокой эффективности УР и достижения цели.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ.

В основе экспертных методов лежат критерии оценки. Каждый критерий набора может иметь количественное или качественное выражение, структура его должна быть понятной для специалистов и объекта оценки.

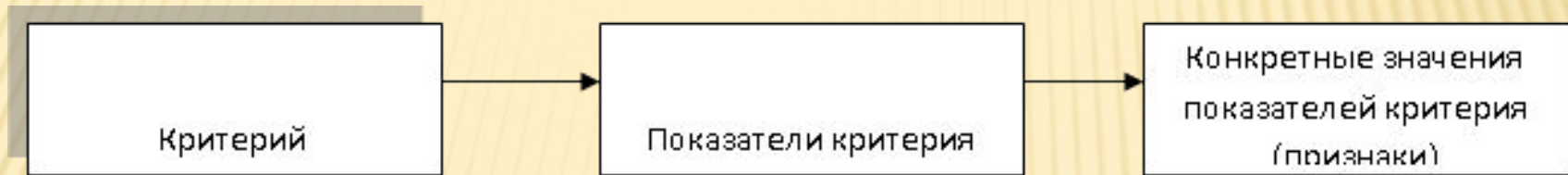


Рис. 82.1. Структура критерия

Классификация критериев:

- по функциональной направленности: при планировании, организации, активизации, координации, контроле;
- по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;
- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- по повторяемости использования: постоянные, периодические;
- по принадлежности: собственные, заранее заданные;
- по масштабам воздействия; общие и частные;
- по времени действия: стратегические, тактические и оперативные;
- по характеру действия; уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;
- по числу; единичные и групповые;
- по структуре: простые и составные;
- по направлению оценки: внутренние и внешние; в по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;
- по способу фиксации: письменные и устные.

В набор могут входить один, два или более критериев. Обычно наличие только одного критерия свидетельствует о примитивном подходе к оценке УР. Разумность их количества определяется руководителем на базе опыта. С увеличением числа критериев возрастает правильность выбора УР, однако увеличивается стоимость оценки УР, так как нужно оплачивать труд экспертов, приобретать необходимые для оценки материалы и технику. Руководителю не стоит гнаться за большим количеством критериев.

Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать вокруг основного критерия путем формирования набора коэффициентов приоритета.

3. ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ, СОСТАВЛЯЮЩИХ ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ.

Метод простой ранжировки основан на том, что каждый эксперт располагает УР друг за другом в порядке убывания влияния каждого критерия или показателя критерия. Обычно их количество не превышает четырех, хотя таких критериев может быть до 30. К типовому набору критериев относятся: качество, законность, выполнимость, прибыль, время, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, безопасность. Эти критерии располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный критерий, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и оцениваются относительно желаемого набора приоритетов. В качестве примера приведена таблица оценок четырех решений по четырем показателям критериев (табл. 83.1).

Таблица оценок решений по показателям критериев

№ п/п	Показатели критериев	Желательный приоритет	Фактический приоритет показателя критерия в решении			
			№ 1	№2	№3	№4
1	Время реализации	3	3	2	1	4
2	Финансовые затраты	1	4	1	3	3
3	Дополнительная прибыль	2	2	4	2	1
4	Качество решения	4	4	3	4	3

В таблице нет решения, соответствующего желательному распределению приоритетов показателей критериев. Наиболее приемлемым считается решение № 2, у которого фактический приоритет совпадает с желаемым по второму показателю критерия и имеются небольшие отклонения по остальным.

Метод оценочных сравнений является модификацией метода простой ранжировки. Отличие состоит в выставлении экспертами баллов за реализуемость каждого показателя.

Метод включает выполнение следующих операций:

- 1) составляется перечень показателей критериев;
- 2) перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
- 3) по каждому показателю критерия в таблицу записываются оценка его реализации по всем решениям — максимальная оценка 5 (см. пример в табл. 83.2);
- 4) по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости показателя критерия;
- 5) производится сортировка полученных значений, и по максимальному значению суммы определяют предпочтительный вариант решения. Поданным примера предпочтительный вариант имеет решение № 1 с суммой в 108 баллов.

Таблица 83.2.

Таблица оценок решений по показателям критериев.

№ п/п	Показатели критериев	Желательный приоритет	Фактический приоритет показателя критерия в решении			
			№ 1	№2	№3	№4
1	Время реализации	10	3	2	5	4
2	Финансовые затраты	8	4	5	3	3
3	Дополнительная прибыль	6	5	4	2	5
4	Качество решения	4	4	3	4	3
Итого			108	96	102	106

Метод задания весовых коэффициентов заключается в том, что эксперт указывает по каждому показателю критерия соответствующий весовой коэффициент (коэффициент значимости) по всем решениям. Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например для шести признаков решения устанавливаются коэффициенты 0,2, 0,1, 0,3, 0,2, 0,1 0,1 — в сумме это составляет 1;
- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например 10), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4,7).

Затем подсчитывается сумма весовых коэффициентов по каждому решению (горизонтальное суммирование). Максимальная сумма и определяет лучшее решение. В качестве примера приведена аналогичная таблица оценок четырех решений по четырем показателям критериев (табл. 83.3).

Наиболее приемлемым считается решение № 3, у которого наибольшая сумма весовых коэффициентов.

Таблица 83.3

Оценки решений по показателям критериев.

№ п/п	Показатели критериев	Фактический приоритет показателя критерия в решении			
		№ 1	№2	№3	№4
1	Время реализации	0,2	0,3	0,4	0,1
2	Финансовые затраты	0,3	0,1	0,2	0,4
3	Дополнительная прибыль	0,2	0,2	0,4	0,2
4	Качество решения	0,3	0,2	0,3	0,2
Итого		1.0	0.8	1,3	0,9

4. СИТУАЦИЯ.

Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой — в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми:

1. Дать объявление в газету. Однако наверняка придет много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм — риск очень большой;
2. Заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приучены к ответственности;
3. Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;
4. Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведет к недоброжелательности и злости при работе с клиентами;
5. Продвигать путевки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25—35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбочивость);
- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок (табл. 84.1).

Наименование признака	Коэффициент значимости	Управленческие решения				
		№ 1	№2	№3	№4	№5
Опыт работы в туристическом бизнесе более 5 лет	1	3	2	5	4	4
Минимум финансовых затрат	0,8	5	3	2	4	3
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбочивости	0,8	4	4	5	3	4
Сохранение устойчивого социально-психологического климата	0,7	3	4	3	3	4
Минимальное время	0,6	4	3	3	4	3
Возраст претендента 25-35 лет	0,6	4	3	4	5	4
Сумма		17,1	14,0	16,9	17,1	16,6

По данным таблицы предпочтительными вариантами являются ВФ первое, четвертое и близкое к ним — третье:

- 1) дать объявление в газету;
- 4) увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов;
- 3) попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески».

Учитывая правило эвристического метода, что первое решение не является лучшим, руководство компании выбрало четвертое УР со следующей формулировкой: «Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов».

Через год работы филиалы добились хороших показателей в организационно-финансовой деятельности.

Вопросы. Какие экспертные методы могли быть полезными для выбора УР? Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки УР?