مباحث مرتبط با نیروی انسانی(۳۳)

تصمیم‌گیری در سازمان (۳)

در نوشتارهای ترجمه‌ای قبلی در مورد تصمیم‌گیری در سازمان و اهمیت آن، اصول تصمیم‌گیری و فرایند تصمیم‌گیری مباحثی مطرح شد. در این نوشتار برخی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تکنیک‌های تصمیم‌گیری

در فرایند تصمیم‌گیری تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که در ادامه به برخی از پرکاربردترین آن‌ها در سازمان اشاره می‌کنیم.

گروه‌های متمرکز:

گروه‌های متمرکز یک روش برای دریافت اطلاعات ورودی از تعداد زیادی از افراد است که بصورت «مصاحبه‌های گروهی» اجرا می‌شود. یک گروه متمرکز شامل ۱۰ تا ۱۲ نفر که دور هم جمع شده تا در مورد یک موضوع خاص صحبت کنند. این گروه‌ها برای شناسایی مشکل، برنامه‌ریزی، اجرا یا ارزیابی بکار می‌روند. سپس مدیران از داده‌های جمع آوری شده از گروه‌های متمرکز استفاده می‌کنند تا برنامه‌ریزی دقیقی انجام دهند.

فرآیند گروه متمرکز شامل چهار مرحله‌ی اساسی است:

۱. برنامه‌ریزی: این مرحله مستلزم پیش‌بینی تصمیمات عمده‌ای است که باید گرفته شوند.
۲. انتخاب افراد: داشتن شرکت کنندگانی که بخوبی هدف‌گیری شده‌اند به اندازه‌ی پرسیدن سئوالات خوب اهمیت دارد.

۳. تسهیل‌گر: انتخاب موثر و پرسیدن سئوالات خوب توسط تسهیل کننده به پیشبرد هدف گروه متمرکز کمک شایانی می‌کند.

۴. تحلیل و گزارش دهی: اطلاعاتی که در گروه متمرکز جمع آوری شده در نهایت تجزیه و تحلیل شده و به گونه‌ای گزارش می‌شود که در فرآیند تصمیم‌گیری قابل استفاده باشد.



طوفان مغزی:

روشی برای تولید ایده‌های زیاد، در مدت زمانی کوتاه است. طوفان مغزی معمولاً برای ایجاد و تولید گزینه‌های تصمیم گیری بکار می‌رود و اگر به درستی بکار گرفته شود، می‌تواند یک تکنیک بسیار سودمند برای تولید حجم بالایی از ایده‌ها باشد و راه‌حل‌های خلاقانه‌ای را برای مشکلات و مسائل ارائه دهد. طوفان مغزی زمانی به بهترین نحو عمل می‌کند که مطابق با دستورالعمل‌های زیر پیش رود:

۱. مشکل را به وضوح و به طور طبیعی مطرح کنید. خوب است که مشکل را با استفاده از عبارت «چگونه می‌توانم ... ؟» مجدداً مطرح کنید. مشکل را در جایی بنویسید که به آسانی قابل رویت باشد.

۲. ایده‌ها برای رفع مشکل مطرح می‌شود، هیچ قضاوتی نباید در زمان مطرح شدن ایده صورت گیرد؛ هدف تولید بیشترین میزان ایده است (نه کیفیت آن)؛ تمام ایده‌ها (حتی ایده‌های کوچک) مورد استقبال قرار می‌گیرند؛ در مرحله بعد ایده‌ها می‌توانند پردازش شوند.

پس از جمع‌آوری ایده‌ها و پیشنهادات، تصمیم‌گیرنده باید ارزیابی گزینه‌های گوناگون را آغاز کند. ابزارهای تحلیلی زیادی برای تجزیه و تحلیل تصمیمات موجود است. از آنجایی‌که هزینه‌ی برنامه‌ها؛ برای مدیران دولتی اهمیت دارد، معمولا ایده‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که صرفه اقتصادی نیز داشته باشد.



تکنیک گروه اسمی:

فرآیند تکنیک گروه اسمی بدین جهت طراحی شده که تضمین کند هر یک از اعضای گروه پیشنهاد برابری در فرآیند تصمیم‌گیری دارند.

در ابتدا، هر شرکت‌کننده به تنهایی کار می‌کند و پیشنهادات خود را برای حل مشکل می‌نویسد. دوم اینکه، هرکدام از اعضا به نوبت ایده‌هایشان را مطرح می‌کنند. یکی از اعضا پیشنهادات را بر روی تابلو می‌نویسد تا تمام شرکت کنندگان بتوانند ببینند. هیچ بحثی صورت نمی‌گیرد تا زمانیکه تمام اعضا ایده‌هایشان را مطرح کنند و بر

روی دید عموم نوشته شوند. سوم، پس از اینکه تمام ایده‌ها ارائه شد، یک بحث باز در مورد پیشنهادها صورت می‌گیرد که فقط به منظور شفاف سازی است؛ پیشنهاداتِ ارزیابی کننده در اینجا مطرح نمی‌شوند. این بخش از بحث باید آنی باشد و ساختاربندی نشده صورت گیرد. چهارم، پس از بحث، یک رأی‌گیری پنهان صورت می‌گیرد و هریک از اعضا راه حل‌های مورد نظرشان را انتخاب می‌کنند. این کار باعث می‌شود گزینه‌ها اولویت بندی شوند. مراحل سوم و چهارم قابل تکرارند تا شفاف سازی فرآیند بیشتر شود و تصمیمی که گرفته می‌شود بهترین گزینه باشد.

منبع:

Denhart. R. B., Denhart. J.V., Aristigueta. M.P. (2016) Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organization, 4 Edition, Part 5.

مرکز مطالعات معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه