

А. П. Панфилова

ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ МЕНЕДЖЕРАМИ КОЛЛЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МЕНТАЛЬНОЙ ЛЕСТНИЦЫ

В статье рассматривается необходимость менеджеров, в связи с внедрением партисипативного стиля, принимать коллективные управленческие решения, используя в качестве навигационной карты ментальную лестницу и разнообразные технологии и эвристические методы, являющиеся инструментами выработки и принятия коллективных решений проблем в социально-культурной сфере.

Ключевые слова: коллективное принятие решений, ментальная лестница, SWOT-, SMART – анализы, проблематизация, интеллект-карты, матрица, картирование, метод «Дельфи», «Мозговой штурм», критерии, альтернатива.

A. P. Panfilova

COLLECTIVE DECISION TOOLS OF EXECUTIVES MANAGEMENT DECISIONS BASED ON MENTAL STAIRS

The article discusses the need for managers in connection with the introduction of participatory style, to take collective management decisions, using the mental ladder as navigation map and a variety of technologies and heuristic methods, which are tools for development and collective decision-making problems in the socio-cultural sphere.

Keywords: collective decision-making, mental ladder, SWOT-, SMART- Analysis, problematization, intelligence-card matrix mapping, method of “Delphi,” “Brainstorm,” criteria alternative.

В рамках партисипативного стиля в мировой практике (европейские страны, США, Япония) с успехом используются принципы и методы коллективного решения проблем. В процессе групповой работы, как известно, используются в основном методы систематизированного поиска, психологической активизации творчества и методы, называемые «инструменты качества». Для каждого

этапа процесса решения проблем в команде обычно предлагается использовать один или несколько различных методов, некоторые из них могут применяться на разных этапах принятия решения.

В профессиональной литературе методы принятия управленческих решений объединены в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

В данной статье будут рассмотрены в основном коллективные методы (эвристические и групповые).

Управленческая практика в социальной сфере свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть менеджеров, как правило, использует неформальные (*эвристические*) методы, которые чаще всего основаны на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора разнообразных (в том числе оптимальных) решений менеджером, теоретическое сравнение альтернатив (когда лучшего решения нет, а можно выбрать лишь «из двух зол меньшее») с учетом накопленного опыта. Преимущество неформальных методов, базирующихся в основном на интуиции менеджера, на наш взгляд, в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что неформальные методы практически никого не защищают от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести менеджера. Это, несомненно, скажется на эффективности деятельности организации и на ее конкурентоспособности, следовательно, здесь достаточно велика доля управленческого риска.

Как считают специалисты по проблеме, основным препятствием для принятия эффективного управленческого решения менеджерами в социальной сфере может оказаться недостаток понимания сути проблемы. Обычно любая проблема попадает либо под категорию «четко сформулированной», либо под категорию «нечетко сформулированной», как правило, это та, с аналогами которой менеджером раньше не приходилось сталкиваться. Отсюда они ее не понимают, не знают и, соответственно, для нее у них нет готового управленческого решения. Практика менеджмента свидетельствует, что такие проблемы возникают вследствие определенной новизны, сложности либо неясности

ситуации, а также в условиях экстремальности. Поэтому для того чтобы решить нечетко сформулированную проблему, прежде всего, требуется ее сформулировать всеми участниками коллективного принятия решения и представить в виде конкретной задачи, которую надо решить. Выявив суть проблемы, а также проанализировав ее причины, менеджеры смогут оценить задачу, которая перед ними стоит, и определить, на чем они должны сосредоточить свои усилия. Это важный момент в самом начале обсуждения возможных вариантов, и ему всегда нужно выделять достаточное количество времени, исходя из общего регламента и возможностей. При постановке целей и для того чтобы целенаправленно идти к ним, менеджерам целесообразно руководствоваться и эффективно применять при принятии управленческих решений ментальную лестницу (лестницу умозаключений Криса Арджириса).

Ментальная лестница – это эффективная модель, использование которой помогает менеджерам не только осваивать новую информацию, но и избегать ненужных споров с участниками коллективного принятия решений. К. Арджирис представил мышление человека во время решения проблемы как лестницу. У основания этой лестницы ведется наблюдение, после прохождения первых трех ступеней совершаются действия, и в конце предполагается «разбор полетов», то есть оценивается результат, с точки зрения поставленных целей, извлекаются уроки.

В результате наблюдений менеджер поднимается *на первую ступеньку лестницы*, отбирая имеющиеся данные, анализируя, вычлняя проблемы и ранжируя их (решает, что именно следует рассмотреть). В результате такого анализа осуществляется диагностика ситуации. Здесь работает в основном когнитивный интеллект менеджеров. Для анализа ситуации полезно использовать хорошо известный и широко применяемый на практике SWOT – анализ.

Матрица SWOT

Сильные стороны (внутренние характеристики организации)	Возможности (характеристики внешней среды, их положительное влияние)
Слабые стороны (внутренние характеристики организации)	Угрозы (характеристики внешней среды, их отрицательное влияние на организацию)

Как показывает практика, при анализе проблемы выявляется множество причин ее появления. Поэтому в первую очередь требуется определиться с тем, какие из причин наиболее сильно влияют на проблему. Если определение этих причин поддается количественному измерению (то есть можно собрать статистические данные о том, как часто эти причины проявляются, или можно определить материальные затраты (или убытки), вызываемые причиной и т. д.), то необходимо собрать дополнительные сведения, чтобы лучше представить картину происходящего. Четко определенные критерии сбора данных часто позволяют выявить новые (невидимые) причины рассматриваемой проблемы. С этой целью можно использовать матрицы: метод ПОРТЕРА и матрицу Анкоффа.

Метод ПОРТЕРА предполагает анализ 5 факторов:

- Уровень обостренности конкуренции между традиционными конкурентами.
- Появление новых конкурентов в исследуемой сфере.
- Уровень зависимости организации от покупателей, от клиентов.
- Уровень зависимости организации от поставщиков.
- Уровень угрозы со стороны товаров (услуг) заменителей.

Следующая технология, широко используемая на практике для принятия управленческих решений, – это **матрица Анкоффа**, включающая 4 стратегии завоевания рынка.

Целевой рынок	Проникновение на рынок (продажа товара/услуг/в большем объеме, большему количеству потребителей одной категории, при условии, что рынок не насыщен)	Разработка продукта (развитие товара/услуг/, усовершенствование свойств, новый товар/услуга/, которому нет аналогов)
	Расширение рынка (поиск новых категорий потребителей и каналов распространения продукции)	Диверсификация (новый товар/услуга/ на новом рынке и вовремя)
Пр о д у к т		

На второй ступеньке ментальной лестницы определяется значение выбранных данных, происходит не только диагностика ситуации, но и проблематизация. Формулировки проблемы должны быть максимально точными и отражать особенности рассматриваемой проблемы. По масштабности данные формулировки не должны выходить за пределы возможностей и компетенций малых групп, участвующих в принятии решений, численность которых должна быть оптимальной (не более 5–9 человек). Как и в любой организации проблемы в деятельности менеджеров бывают большие и малые. Для того чтобы всесторонне рассмотреть проблемы, ранжировать их по степени значимости и срочности и найти их рациональное решение, можно применить матрицу «срочность-важность».

Матрица «срочность – важность»

Важные и срочные проблемы	Важные и несрочные проблемы
Срочные, но неважные проблемы	Несрочные и неважные проблемы

Очевидно, что проблема и потребность ее решения возникает тогда, когда появляется

ся отклонение в системе управления и полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Геродот заметил, что для принятия правильного решения нужно знать, какие есть еще. Отсюда, для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов, зачастую альтернативных, когда, как уже отмечалось выше, лучшего варианта нет и, к сожалению, можно выбрать лишь тот, где минусов меньше (например, «среди слепых и одноглазый король» или «на безрыбье и рак рыба»). Поэтому процесс решения проблемы, то есть выработки управленческого решения, целесообразно рассматривать как ряд последовательных этапов:

- возникновение проблемы,
- определение причин ее возникновения,
- диагностика проблемы,
- четкое определение проблемы в виде конкретной задачи,
 - постановка цели по ее решению,
 - формулировка ограничений и критериев для принятия решения,
 - выявление вариантов или альтернатив,
 - выбор наилучшего варианта решения (экспертиза или критика),
- процесс организации деятельности по реализации решения,
 - реализация решения,
 - оценка результатов и обратная связь.

Полезным, по свидетельству специалистов, для установления причин является инструмент – анализ коренной причины или **метод 5 почему**. Он также известен, как карта «Почему? – Почему?» или «Пяти “Почему”?»». Цель данного инструмента заключается в нахождении коренной причины рассматриваемой проблемы. Метод удобно использовать совместно с диаграммой причин и результатов. Для этого на диаграмме проводится анализ каждой идентифицированной причины.

Для поиска решения нужно убедиться в том, что это действительно основная причина возникновения рассматриваемой проблемы, а не симптом и не повод для какой-нибудь другой проблемы, либо более глубокая причина проблемы более высокого уровня. Специалисты предлагают процедуру проведения анализа коренной причины осуществлять в следующей последовательности:

- определить отправную точку, то есть проблему или причину высокого уровня, предназначенную для последующего анализа;
- методом мозгового штурма определить причины, соответствующие уровню более низкому, чем уровень отправной точки;
- для каждой идентифицированной причины поставить вопрос: «Почему именно она служит причиной возникновения исходной проблемы?»;
- после каждого нового ответа на поставленный вопрос задавать его снова и снова до тех пор, пока никаких других ответов не останется. Возможно, это и будет одна из коренных причин проблемы. Как показывает практика принятия управленческого решения, обычно используется не более пяти «Почему?».

Если вопрос немного изменить и вместо слова «Почему?» поставить слова: «Каким образом?», то рассматриваемый метод уже можно будет использовать для отыскания наиболее эффективного способа решения проблемы. В управленческой деятельности этот анализ можно проводить по-разному, в том числе работу метода удобно представить графически, например, на каждую причину разработать «дерево цели». Далее следует четко сформулировать определение проблемы. Иногда это бывает ненужным (так как конкретная формулировка проблемы уже определена). Если же проблема только выявлена в процессе обсуждения, то

формулирование необходимо провести обязательно, так как неправильное понимание проблемы разными членами группы может спровоцировать неэффективные результаты ее решения. Сказанное свидетельствует, что анализ проблемы – это обязательный этап в процессе ее решения для любых вариантов предварительной постановки и формулирования проблемы. Анализ предполагает поиск первоисточников возникновения проблемы, рассмотрение всех причин, в том числе коренных, вызывающих ее появление, формулировку в виде противоречия между чем-то и чем-то.

Кроме того, здесь уже определяются конкретные цели и задачи деятельности, которую надо осуществить. Для грамотного формулирования целей менеджерам целесообразно использовать один из самых известных в современной практике управления инструментов по определению целей и задач – **SMART-технологию**, то есть критерии, которым должны соответствовать поставленные цели. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов, а само слово «smart» в переводе с английского означает «умный».

SMART-критерии

Specific	Конкретная	Цели должны быть предельно ясны и конкретны, чтобы все люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят
Measurable	Измеримая	В формулировке цели должны быть определены количественные показатели, по которым в конечном счете вы и будете видеть, достигли ли вы поставленной цели
Actionable	Активирующая	В формулировке цели должны быть определены действия, которые вы собираетесь предпринять

Продолжение таблицы

Relevant	Согласованная	Цели должны соотноситься с другими, более общими, а также со стратегическими целями и работать на их достижение
Time-bounded	Определенная во времени	В формулировке цели должен быть указан срок ее достижения

Практика свидетельствует, что иногда на основе собранной информации можно сразу сделать выводы о существующей ситуации. Когда это невозможно – нужно обязательно провести анализ данных. Лучший способ представления данных – визуальный, оформленный в виде построенных по результатам полученных данных графиков и диаграмм. Участникам групп по решению проблем можно воспользоваться удобными для коллективной работы методами: диаграммой Парето и гистограммами. *Диаграмма Парето* помогает определить, какие из имеющихся элементов проблемы оказывают наибольшее влияние на возникновение проблемы. *Гистограммы* дают возможность увидеть, стабильно ли протекает процесс или работает система, а также – в какой степени он подвержен вариабельности. Задачей данных инструментов является обнаружение в собранной информации определенных закономерностей, помогающих сделать выводы и принять эффективные решения.

Целесообразно также использовать визуальные *коллажи и фантазии, интеллектуальные карты (ментальные карты)*, применяемые в тех случаях, когда проблемы и мнения участников коллективной выработки решения очень сложно сформулировать вербально, то есть словами. Ментальные карты мыслительного процесса – это еще один широко известный метод, использующий форму представления информации для структури-

рования мыслительного процесса. Эту технологию изобрел Тони Бьюзен. Карта наглядно отражает ассоциативные связи в мозге человека. **Картирование мышления** – это метод, который позволяет человеку справиться с информационным потоком, управлять им и структурировать его. Картирование создает возможности для лучшего использования возможностей мозга, поскольку оно позволяет:

- объединить информацию;
- отобразить взаимосвязи;
- визуализировать мысли.

На третьей ступеньке ментальной лестницы обобщаются эти значения и делаются предположения, генерируются новые идеи, выбирается окончательное решение. С этой целью используется конвергентный интеллект менеджеров. На данном этапе важно найти и рассмотреть все возможные варианты решения проблемы. Чем больше этих вариантов будет рассмотрено (путем экспертизы или критики), тем лучше. Одновременно следует определить ограничения для реализации решения в социально-культурной сфере (материальные возможности, наличие квалифицированных кадров, наличие острой конкуренции, законы и этические соображения и т. д.). Задача данного этапа – выявить наиболее реалистичные альтернативные решения проблемы.

Для сопоставления вариантов решений необходимо найти наиболее важные стандарты (или критерии), относительно которых можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной проблемы. Для поиска вариантов решений, менеджеры могут использовать методы, основанные на принципах генерирования идей, а именно: мозговой штурм, метод «бритвы Оккама», диаграмму родового сродства (метод Ки-Джей) и др. После того как определены все возможные варианты решений, необходимо их предварительно оценить. Для этого участникам коллективного решения проблем

следует воспользоваться наиболее удобными методами-инструментами: *анализ силового поля* (применяется при рассмотрении проблемы как баланс двух противоположно направленных сил и факторы, содействующие решению и препятствующие решению проблемы), метод Дельфи, и др.

Как свидетельствует литература по проблеме, каждый из этих методов применяется для рассмотрения вариантов решения различных видов проблем. Кроме того, на этом этапе полезен *обмен мнениями*, который предназначен для конструктивного обсуждения вариантов решения проблем, когда участники распадаются на два противостоящих лагеря, каждый из которых твердо придерживается своего варианта решения. В авторской поисково-апробационной игре «ЗАПРОС» – защита проектов слушателей, описана технология, позволяющая эффективно отобрать наилучшее решение или идею («оптимисты» – ее защищающие, выявляющие плюсы, «пессимисты» – рассматривающие слабые стороны, противоречия, недостаточно проработанные предложения, «реалисты», учитывающие все плюсы и минусы, а также осуществляющие прогноз внедрения решения относительно реальной ситуации в организации). Использование такого подхода, например, на совещании, как правило, позволяет выявить лучший вариант управленческого решения.

На четвертой ступени ментальной лестницы менеджеры создают ментальные модели (или убеждения) на основе предположений. В то же время на этом этапе необходимо помнить о том, что главный принцип успешного решения проблемы – это опора на факты, а не на предположения. Следует оценить все оставшиеся варианты после предварительного обсуждения на предыдущем этапе, применив к ним одинаковые наиболее важные критерии. При анализе альтернатив следует учитывать такие критерии, как затраты на реализацию, срок осуществления

решения и его эффективность, а также влияние данного решения на дальнейшее развитие организации.

На пятой ступени ментальной лестницы, руководствуясь ментальными моделями, организуется процесс реализации решений, осуществляется инструктаж специалистов, совершаются конкретные управленческие действия и здесь уже включается дивергентный интеллект менеджера.

В процессе анализа проблемы участники группового принятия решений поднимаются вверх и спускаются вниз по ступеням ментальной лестницы. При этом, как показывает опыт, подниматься вверх гораздо легче, чем спускаться (в реальной жизни – наоборот). В самом деле, можно очень быстро взбежать по ступенькам и прийти к абстрактным умозаключениям, которые позволяют действовать более оперативно, однако результат принятых с такой скоростью решений на практике порой оставляет желать лучшего. Именно ментальные модели каждого человека определяют отбор данных при последующем наблюдении, еще более сужая круг вопросов, на которые нет ответов. Эту *«рефлексивную петлю»* можно назвать *мыслительной структурой*, она может лежать как в основе постановки целей, так и в основе алгоритма анализа проблемы.

Помимо широкого использования коллективных инструментов и методов обсуждения и принятия решений, следует также определить круг лиц, участников данной процедуры, привлекаемых к работе над реализацией управленческих решений в организации. Иногда с этой целью создается временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители, но чаще всего – это руководители структурных подразделений. Главными критериями формирования такой группы являются профессиональная компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления, ин-

новационность и коммуникативная компетентность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии, дискуссия, деловая игра, игровое проектирование и т. п.

На практике недостаточно часто используется, но может быть весьма успешным для коллективного принятия решений **метод Дельфи**, получивший название от Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. «Дельфи», «дельфийский метод», «метод дельфийского оракула» происходят от названия местечка греческого города Дельфы, где жили оракулы-прорицатели при храме бога Аполлона. Слово главного оракула принималось за истину в последней инстанции. Метод Дельфи в современном понимании – это процесс, в результате которого участники группы (или независимые эксперты) приходят к консенсусу относительно каких-то событий, не прибегая к дискуссии лицом к лицу. Метод «Дельфи» относится к эвристической технологии, однако у него совершенно иная специфика. Он был разработан сотрудниками американской фирмы «Рэнд корпорейшен» О. Холмером, Т. Гордоном и др. Цель метода – получение согласованной информации высокой степени достоверности от группы экспертов, то есть повышение степени достоверности коллективных экспертных оценок. Метод Дельфи способствует выработке независимости мышления членов группы, препятствует непосредственной конфронтации участников процесса и лишает их возможности отстаивать свои идеи. Кроме того, поиск решений проблемы данным методом позволяет учитывать мнение меньшинства, и в отдельных случаях оно может стать решающим.

При разработке метода была сделана попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Так, если опрашивать их независимо друг от друга, то возможны отклонения в очень больших пределах, а если позволить экс-

пертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в процессе работы, то это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетом коллег. В методе «Дельфи» осуществляется процедура, обеспечивающая обмен информацией о доводах и ответах, без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом. Прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами, проходящими по определенной программе в несколько этапов. Это позволяет уменьшить влияние присущего экспертам конформизма, боязни спора с авторитетами, устранить возможные конфликтные ситуации, атмосферу эмоционального дискомфорта. Считается, что метод «Дельфи» наиболее применим, если к работе привлекаются эксперты, компетентные не по всей проблеме сложностей в социально-культурной сфере, а по их разнообразным составляющим. Последовательность проведения экспертизы по методу «Дельфи» следующая:

- формирование постоянной рабочей группы, обеспечивающей сбор и обобщение мнений экспертов;

- выбор необходимого для исследования количества и состава экспертов;

- составление анкеты, в которой указываются основной и вспомогательный вопросы, условия проведения экспертизы;

- проведение опросов экспертов согласно определенной методике;

- обобщение экспертных заключений и выдача рекомендаций по исследуемой проблеме.

Вопросы необходимо сформулировать таким образом, чтобы ответы на них обязательно давались в количественной форме, поскольку они должны подвергнуться статистической обработке. Полученные обобщенные ответы затем рассылаются каждому эксперту, которые могут в случае необходимости еще раз пересмотреть и уточнить свое заключение. Как правило, эта процедура повторяется несколько раз. Как свидетельствуют специа-

листы по данной технологии, наиболее часто для опроса экспертов используются следующие этапы.

1. *Уточнение объекта опроса* (модель объекта, список параметров модели, формулировка вопросов, состав группы экспертов) *и получение новых мнений, рекомендаций, путей нового подхода к решаемой проблеме.* На данном этапе используются вопросы открытого типа (на развитие: Что? Где? Как? Почему? Зачем?). Цель данного этапа – собрать всю объективную информацию об исследуемом предмете, процессе либо ситуации и выделить наиболее существенные характеристики и ограничения.

2. *Вероятностная оценка рабочей модели, ее характеристика, факторы, влияющие на нее* и т. п. На этом этапе, как правило, получают от эксперта всю информацию, необходимую для выработки решения, но эта информация в ряде случаев не может быть использована из-за несогласованности экспертных оценок.

3. *Согласование оценок экспертов.* В отличие от предыдущих этот этап может повторяться несколько раз, пока не будет достигнута достаточная согласованность мнений группы экспертов.

Результаты опроса обрабатываются и вновь доводятся до сведения всей группы экспертов с последующим пересмотром оценок. На практике достаточно, как правило, трех этапов для получения хорошо согласованных оценок экспертов.

Наиболее эффективным при групповой работе является обсуждение, основанное на принципах мозгового штурма (МШ). У мозгового штурма есть достаточно много разновидностей, большинство из них можно применять для решения профессиональных задач. Это: обратный, теневой и комбинированный мозговые штурмы, индивидуальный МШ, мозговой штурм на доске, в стиле «Соло», визуальный МШ, брейнрайтинг, МШ по-японски. Мозговой штурм или «мозговая

атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений) – на практике это главный творческий метод, применяемый в группах. Если предстоит решить сложную проблему, собираются несколько менеджеров, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» – создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей: доброжелательно, без критики. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать идею, какой бы на первый взгляд фантастической или примитивной она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Существует много различных правил, необходимых для эффективного применения мозгового штурма. Однако несмотря на то, что метод хорошо прописан в литературе, следует заметить: в связи с тем, что процесс решения проблем осуществляется группой, важно определиться с правилами коллективного обсуждения. Кроме того, специалисты, использующие этот инструмент при групповом принятии решений, отмечают недостатки, которые мешают его эффективному использованию. Это, прежде всего, малое количество времени обсуждения или созревания идеи. Как показывает практика, на многих совещаниях менеджеров по при-

нятию оперативных решений высказанная информация не всегда рассматривается как проблема, и решения зачастую принимаются без обстоятельного их обсуждения.

Следующая негативная тенденция связана с уровнем стабильности положения организации, в которой принимаются решения. Она оказывает непосредственное влияние на творческий подход к решению проблем, так как в устойчивых организациях нет потребности в принятии творческих решений. В них, как правило, менеджеры сталкиваются с одними и теми же проблемами (например, в технологии, реализации и т. д.). Опытные работники уже не раз решали эти проблемы в прошлом, и поэтому новые творческие решения не всегда одобряются и поддерживаются группой.

Таким образом, в связи с тем, что конкуренция в социально-культурной сфере, как и во всех других, усиливается, менеджерам, работающим в таких организациях, необходимо перестраиваться и осваивать самые разнообразные технологии и инструменты коллективного принятия решений на основе ментальной лестницы. Необходимо также обучаться созданию креативных команд и команд, занимающихся решением определенных проблем, а также сотрудничеству и партнерским отношениям, эффективным стратегиям и моделям взаимодействия.

Литература

1. Абчук В. А., Панфилова А. П. Менеджмент для педагогических специальностей. – М.: Академия, 2010.
2. Михненко П. А. Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей. – М.: НТ-Пресс, 2007.
3. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. – СПб.: ИВЭСЭП, Общество «Знание», 2003.
4. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2007.
5. Панфилова А. П. Инновационные педагогические технологии. Активное обучение. – 2-е изд. – М.: Академия, 2011.
6. Панфилова А. П. Компетентностный подход в развитии навыков коммуникации // Человек и образование. – № 4. – СПб.: Академический вестник ИОВ РАН, 2011. – С. 29–34.