

Презентация

по дисциплине: *“МПУР”*

на тему: *“Эвристический метод как один из методов
принятия управленческих решений”*

Выполнил:
студент 2 курса
гр. мен-Д-2-1 (МАР)
Геворгян К.С.

Разработка управленческих решений для нетиповых, творческих задач — довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач довольно много. Обычно они решаются постепенно, путем обсуждения, концентрации идей и развития новых подходов. *Эвристический метод* используется при невозможности решить проблему стандартными, формализованными методами принятия управленческих решений. Существует около 30 наборов приемов, входящих в состав эвристического метода. Приведем последовательность действий для одного из них.

Эвристический метод представляет проверенные временем способы нахождения и реализации различных решений путем общения, переговоров и т. д. Часто нужное решение приходит руководителю не на рабочем месте, а на какой-нибудь встрече, отдыхе, салоне самолета или корабля. Когда человек восклицает. «***Вот оно! Нашел решение!***» — это и есть результат использования эвристическою метода.

Эвристический метод основан на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация.

•необходимость принятия новых и ответственных решений, определяющих развитие крупных компании или судьбу ее персонала;

•большой объем информации, трудности ее обработки;

•наличие организационной культуры обсуждения ответственных заданий.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией как участников такого обсуждения, так и его организатора.

Существует около 30 наборов приемов, входящих в состав эвристического метода. Приведем последовательность действий для одного из них:

- *обобщение задачи;*
- *конкретизация задачи;*
- *формулирование обратной задачи;*
- *включение в другую структуру;*
- *критика очевидных решений;*
- *поиск привнесённых условий;*
- *движение от конца к началу;*
- *сближение данных и цели*
- *перекодирование текста в модель;*
- *использование сходных задач;*
- *рассмотрение с различных сторон;*
- *анализ условий;*
- *анализ конфликта;*
- *выдвижение любых идей;*
- *переструктурирование.*

При получении задания (задачи) для выполнения желательно мысленно расширить задание на большую территорию, большее количество параметров или людей, большую стоимость и т.д. Часто это обобщение наталкивает исполнителя на совершенно новое решение, более эффективное. *Например*, начальник цеха наружной рекламы мог бы, конечно, тут же издать грозное распоряжение о строгих материальных взысканиях с виновников нарушения дисциплины. Однако он решил выяснить, как обстоят дела в других подразделениях. Оказалось, что примерно так же. Все руководители подразделений получили однотипные поручения. Начальник цеха предложил генеральному директору издать один приказ по всей компании с одинаковыми, приемлемыми способами уменьшения нарушений. Это, *во-первых*, дешевле, а *во-вторых*, не будет двойственности или неравных условий для работников одной компании. Руководитель компании с этим согласился.

Конкретизация задачи — это дополнение ее новыми сведениями, улучшающими понимание сути задания. Для предыдущего примера такой конкретизацией могло бы быть уточнение причин, по которым имеют место прогулы и опоздания. Возможно, это связано с транспортом или с очень напряженным рабочим днем, когда работники не успевают дома отдохнуть и др. В результате решение может принять совершенно другой вид. *Например*, решение об организации 2-3 рейсов микроавтобуса для перевозки работников от метро до компании перед началом работы и от компании до метро — после окончания работы.

Формулирование обратной задачи заключается в том, что, возможно, она и окажется лучше прямой. Для предыдущего примера обратная задача может иметь *следующую формулировку*: «Начальнику цеха наружной рекламы. В последнее время участились случаи прогулов и опозданий на работу. Введите по согласованию с работниками гибкий график выхода их на работу». Возможно, такая формулировка обратной задачи принесет компании большую пользу.

Включение в другую структуру означает переложение выполнения задачи на другие структуры (отделы, цеха, заводоуправление). В рассматриваемом примере в приеме обобщения задачи был реализован и этот прием, когда решение задания было переложено на руководителя компании.

Критика очевидных решений заключается в том, что первое решение, которое приходит в голову руководителя, является не самым лучшим. Обычно первое решение не принимается всерьез. Поэтому нереализованное решение начальника цеха наружной рекламы о строгих материальных взысканиях с виновников нарушения дисциплины было бы не самым лучшим.

Поиск привнесенных условий — это выявление и фиксирование явных и неявных условий выполнения задания, чтобы в процессе ПРУР следить за наличием таких условий. Если какое-то условие перестает соблюдаться, то следует пересмотреть процесс ПРУР и перейти к приему «Анализ условий». В рассматриваемом примере такими условиями могут быть, полезность и своевременность распоряжения, положительный пример руководства в дисциплинарном плане.

Движение от конца к началу предполагает оценку конечного состояния результата выполненного решения. Если предполагаемый результат отрицательный, то нет необходимости выполнять всю цепочку решений. Если предполагаемый результат положительный, то надо активизировать выбранный вариант управленческого решения (УР). Для приведенного примера руководитель должен представить себе, хорошо или плохо, если количество прогулов и опозданий резко сократится? Наверное, это хорошо и руководитель должен продолжать подготовку и реализацию УР.

Сближение цели и данных — это стремление уменьшить проблему. Учитывая, что проблема вычисляется как разность между величиной цели и соответствующей ей ситуацией, необходимо изменять ситуацию относительно цели. В данном приеме важно иметь сформулированную цель, а ситуация всегда перед глазами.

Перекодирование текста в модель — это попытка использовать аналитические методы. Всякий текст отражает события на некотором ограниченном участке, а аналитическая зависимость показывает перспективу и ретроспективу процесса.

Использование сходных задач — это поиск уже реализованных аналогии, имеющих хороший результат. Такие аналогии могут быть в различных сферах деятельности.

Рассмотрение с различных сторон позволяет учесть интересы и потребности заинтересованных в разрешении задачи лиц. Лучший результат получается не от самого хорошего решения, а от самого приемлемого для всех участников процесса ПРУР и его потребителей. Если имеется совпадение, когда лучшее решение поддерживается всеми участниками ПРУР и его потребителями, то это — вершина профессионализма руководителя.

Анализ условий является логическим продолжением приема «Поиск привлеченных условий» и заключается в том, что если не все условия выполняются, то необходимо найти причины, проанализировать их и предложить варианты решений относительно соблюдения условий.

Анализ конфликта относится к социально-психологической стороне эвристических методов. Любое УР принимается в социальной системе, в которой основным элементом является человек. Это и субъект решения (руководитель), и объект решения (исполнители), и потребители решения (персонал или население). Результаты реализации любого УР имеют отрицательные последствия различного уровня, поэтому конфликты неизбежны. Тем не менее их можно предусмотреть и частично уменьшить. Это важнейший прием для достижения социально-психологической согласованности УР.

Выдвижение любых идей состоит в реализации творческой части за счет обдумывания вариантов выполнения задания. Дело в том, что после детального обсуждения и корректировки УР с помощью предыдущих приемов наступает общее облегчение от выполненной работы и раскрепощение. Иногда новые идеи оказываются более перспективными, и тогда процесс ПРУР начинается снова по всем приемам эвристического метода.

http://www.elitarium.ru/2011/07/01/jevristicalicheskij_metod_reshenij.html

<http://management-study.ru/metody-prinyatiya-reshenij.html>

[http://финансы-кредит.](http://финансы-кредит.рф/voprosyi-menedjmenta-obshchie/evristicheskie-metodyi-20628.html)

[рф/voprosyi-menedjmenta-obshchie/evristicheskie-metodyi-20628.html](http://финансы-кредит.рф/voprosyi-menedjmenta-obshchie/evristicheskie-metodyi-20628.html)

<http://journal.diastyle.ru/article/creative-methods/>