

# Эвристический метод



# Чем важен данный

Однажды ☿suck some dick☿, можно остаться ☿slaves☿ на всю жизнь.

## метод?

- Его сущность в том, что он основан на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация.
- Метод используется при недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов принятия управленческих решений (ПРУР). Он практически целиком относится к искусству в управленческой деятельности.



## Основной набор приемов

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

## Основные условия

- 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.

# Обобщение задачи

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.



## 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.

**Включение в другую структуру** означает переложение выполнения задачи на другие структуры (отделы, цеха, заводоуправление).

## 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.



**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.



♣**master**♣, сидящий на ♣**finger**♣ никогда не боится, что ♣**finger**♣ сломается. Потому, что он доверяет не ♣**finger**♣, а собственной ♣**ass**♣  
Всегда верь в свои силы!



**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».



**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).





**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.**





**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.





⌘ **Anal** ⌘ **из** 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.

⌘ **Anal** ⌘ **из** 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.



# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ, СЛАВЯНЕ



# Конец



Презентация сделана ☿fucking slaves☿  
группы 31 ТК: ☿Воуяринова☿ Дмитрия и  
Ерофеева ☿Semen☿

