

Министерство Образования Российской Федерации

УрФУ

Физико-Технологический институт

## Реферат

Самоменеджмент

на тему:

«Освоение способов и методов решения проблемных ситуаций»

Студент: Волков Г. А.

Руководитель: Доцент  
педагогических наук Кузина Л. Л.

г. Екатеринбург 2014г.

## Содержание

Введение.....	3
Теоретическая часть	
Цели .....	4
Задачи.....	4
Методы.....	5
• Метод "Логический" .....	5
• Метод "Дельфы" .....	7
• Метод "Мозгового штурма" .....	10
• Метод "Комиссий" .....	12
• Метод "Интуитивный" .....	13
Заключение.....	15
Список литературы.....	16
Приложение.....	17

Введение:

Менеджером человека можно назвать только тогда, когда он видит проблемы и способен находить пути их решения. Для успешного пути решения проблемы нужно: ясно видеть и глубоко понимать цели, анализировать ситуацию, понимать источник и содержание проблемы.

В ходе развития менеджмента, психологии и инженерии решались сложные индивидуальные и общие проблемы. Формировались различные: уникальные решения, алгоритмы, полезные модели - все они и сформировали методы решения проблем.

В работе менеджера встречается множество разнообразных проблем, от рутинных обязанностей до уникальных задач решение которых требует творческого подхода. И для максимально эффективного управления менеджеру необходимо владеть множествами передовых методами решения проблемных ситуаций. В реферате раскрыты некоторые из этих методов решения проблемных ситуаций и на практических примерах по-своему мнению выберу наиболее успешные из них.

Цель:

Проанализировать несколько методов решения проблемных ситуаций и выбрать наиболее эффективные из них

Задачи:

- Найти и обработать подходящую литературу
- Изучить метод: "Логический "
- Изучить метод: "Дельфы"
- Изучить метод: "Мозгового штурма"
- Изучить метод: "Комиссий"
- Изучить метод: "Интуитивный"
- Проанализировать использования их на практике
- Определить наиболее успешные методы

## **Метод Логический**

"Правильно определить проблему- значит на половину решить ее."

Фаза первая диагностировании сложной проблемы: осознание и установление симптомов или имеющихся возможностей

Фаза вторая: собрать как можно больше релевантной информации.

Релевантная информация- это данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели и периода времени.

Фаза третья: определение альтернатив .

Фаза четвертая: оценка альтернатив.

Стоит учесть что оценка воздействия на прибыль главный приоритет в бизнесе.

Решение- это не просто план действий или распоряжение менеджера, это реально разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества функционирования и результатов организации.

[Гапоненко А.Л. 2013, (5)]

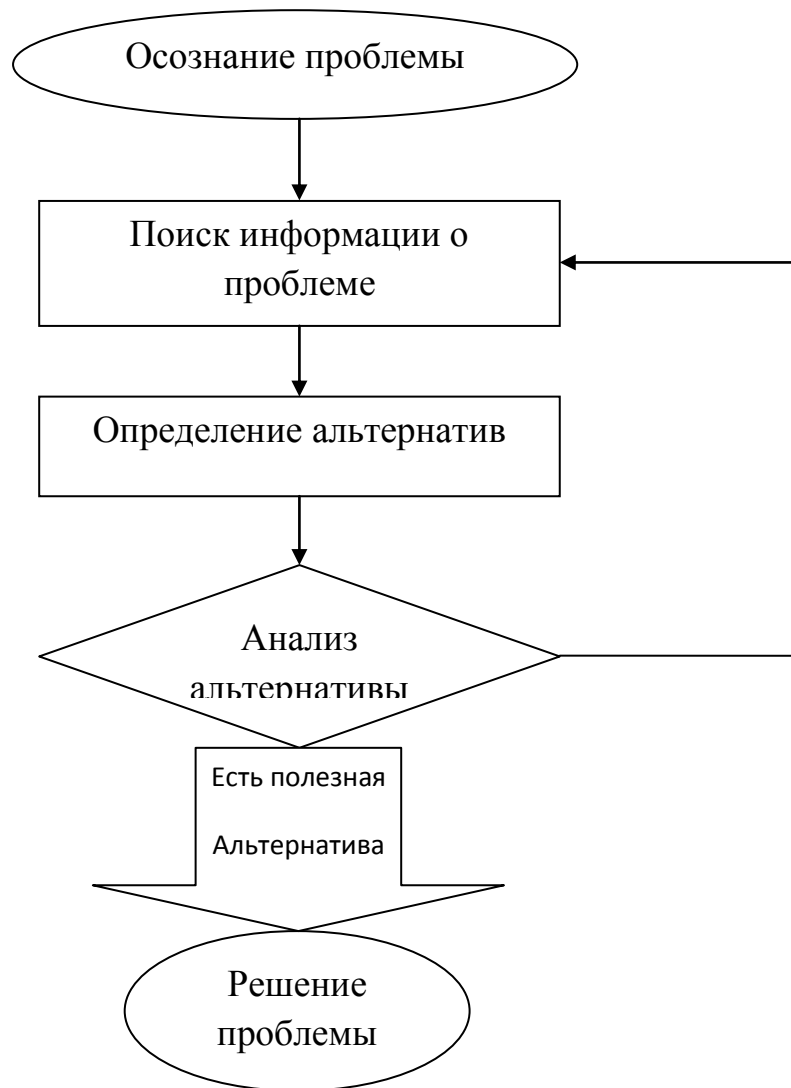


Рис. №1

Достоинства метода:

- Не требует творческого подхода
- Не требует организации группы

Недостатки метода:

- Отсутствие уникальных решений
- Слишком большой объем информации для одного человека

## **Метод "Дельфы"**

### Назначение метода

Применяется на этапах формулирования проблемы и оценки различных способов ее решения. Метод Дельфи - один из инструментов выбора и оценки решения.

### Цель метода

Получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения.

### Суть метода

Метод Дельфы - инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию. Метод основан на многократных анонимных групповых интервью.

### План действий

1. Сформировать рабочую группу для сбора и обобщения мнений экспертов.
2. Сформировать экспертную группу из специалистов, владеющих вопросами по обсуждаемой теме.
3. Подготовить анкету, указав в ней поставленную проблему, уточняющие вопросы. Формулировки должны быть четкими и однозначно трактуемыми, предполагать однозначные ответы.
4. Провести опрос экспертов в соответствии с методикой, предполагающей при необходимости повторение процедуры.

Полученные ответы служат основой для формулирования вопросов для следующего этапа.

5. Обобщить экспертные заключения и выдать рекомендации по поставленной проблеме.

[Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор (1) с. 90]

#### Особенности метода

Известно, что использование коллективных знаний ведет к возможности нахождения сильных решений, однако в процессе обмена мнениями между участниками может сказаться влияние авторитета коллег и все сведется к появлению популярных ответов. Метод Дельфи путем индивидуального опроса, обобщения результата и возвращение его экспертам. Эта процедура может повторяться несколько раз.

[ По данным: "Центр Креативных Технологий" (3)]



Проведение экспертизы по методу Дельфы:

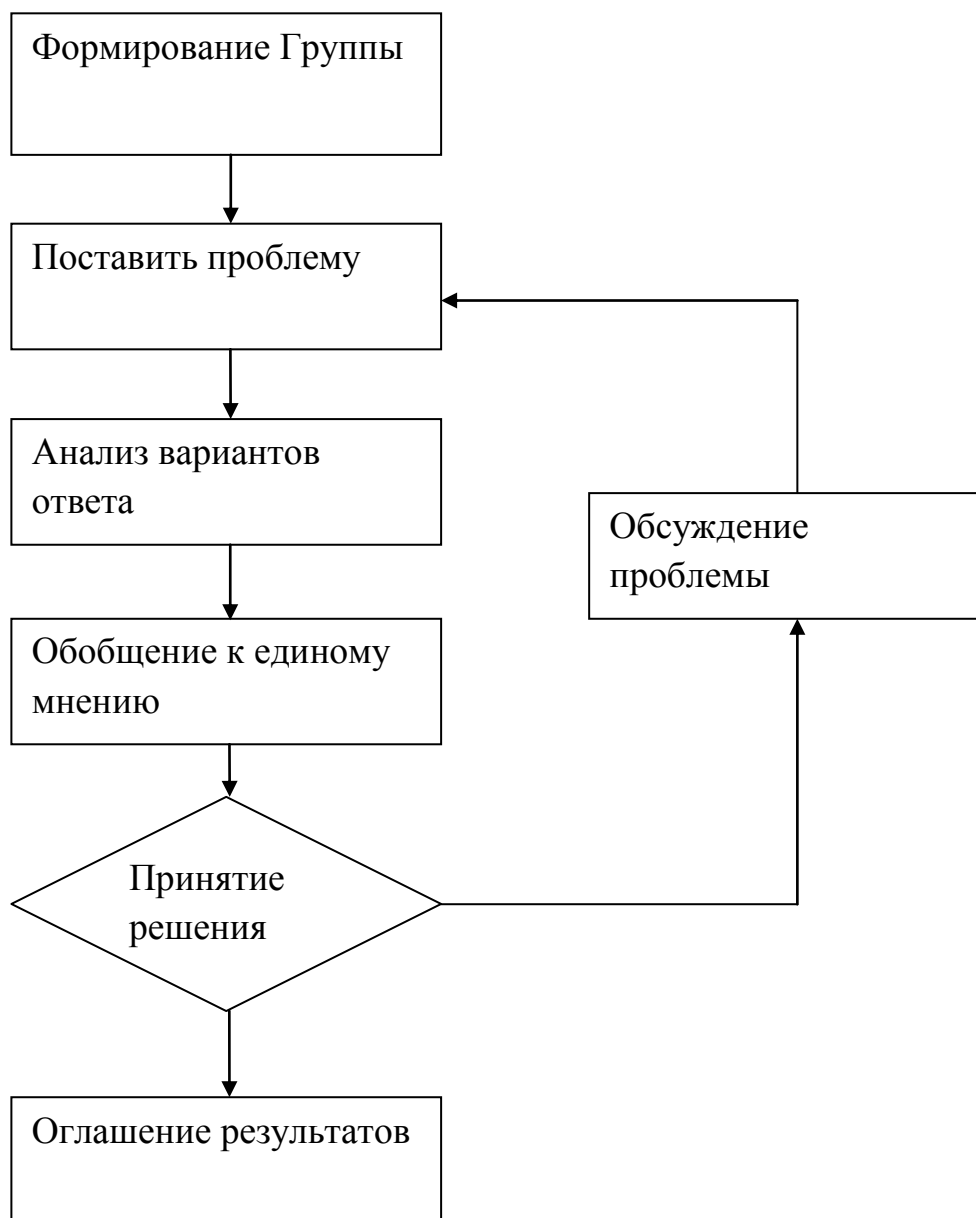


Рис. №2

## Достоинства метода

- Метод Дельфи способствует выработке независимости мышления членов группы.
- Обеспечивает спокойное и объективное изучение проблем, которые требуют оценки.

## Недостатки метода

- Чрезмерная субъективность оценок.
- Требуется достаточно много времени и организационных усилий.

## **Метод "Мозгового штурма":**

Сущность метода мозгового штурма заключается в том, что отбирается группа квалифицированных экспертов, но оценки и выводы делаются в ходе заседания. Все эксперты делятся на две группы: первая генерирует идеи (выставляет оценки), а вторая — их анализирует. При этом запрещается критиковать ту или иную идею. Идея, с которой согласится большинство экспертов, и считается правильной.

Этот метод специально разработан для получения максимального количества предложений. Его эффективность высока

Техника мозгового штурма такова. Собирается группа, отобранных для генерации альтернатив или идей. Главный принцип отбора — разнообразие профессий, квалификаций. Сообщается, что приветствуются все идеи, возникшие как индивидуально, так и по ассоциации при выслушивании предложений других участников, в том числе и лишь частично улучшающие чужие идеи.

Жестких ограничений нет, но лучше включать в группу работников с относительно небольшим опытом работы — так как они еще не имеют выработанных стереотипов. При решении специфических задач необходимо приглашать специалистов. Рекомендуются формировать смешанные группы (из мужчин и женщин). Как правило, наличие представителей разного пола оживляет атмосферу работы. Необходимо, чтобы разница в возрасте, служебном положении между членами группы была минимальной.

Присутствие начальства сдерживает ход протекания мозгового штурма.

Продолжительность проведения мозгового штурма и время колеблется в пределах 40 — 60 минут. Это наиболее эффективный промежуток времени.

При решении простых проблем или при ограничении по времени наиболее подходящая продолжительность обсуждения — 10-15 минут. Подходящее время для проведения мозгового штурма — утро (с 10 до 12 ч), но также можно проводить его и после обеда (с 14 до 18 ч). Для оценки идей необходимо выбрать критерии. Критериями оценки могут быть актуальность, практическая реализация, решаемость собственными силами, новизна и т. д. Оценка идей может осуществляться той же или другой группой по составу. Если оценка осуществляется той же группой участников, то, как правило, она производится через несколько дней.

[По данным: "Психологос энциклопедия практической психологии" (3)]

Правило 1: Запрещается всякая критика идей, высказываемых во время проведения мозгового штурма

Правило 2: Свободный полет мыслей и поощрение самых «безумных» идей

Правило 3: Выдвижение как можно большего количества идей

Правило 4: Обязательная фиксация всех идей

## Правило 5: Инкубация идей

[Вертакова Ю.В. "Управленческие решения: разработка и выбор" (1) с.99 ]

После генерации идей, начинается их анализ, по критериям: эффективности, стоимости, прибыльности, реализуемости. Выбирается самая подходящая идея

Достоинства метода:

- Оперативен и надежен
- Развитие, комбинация и модификация как своих, так и чужих идей.
- Полный полет фантазии
- Максимум идей за короткий отрезок времени

Недостатки метода:

- Чем больше идей, тем больше времени затрачивается на их подготовку
- Необходима слаженная командная работа
- Некоторые могут настаивать на своем лидерстве и авторстве идеи

## **Метод комиссий**

Суть метода: открытая дискуссия по проблеме для выработки единого мнения экспертов .

Дискуссия: обсуждение спорного вопроса, проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая спорную (дискуссионную)

проблему, каждая сторона, оппонирова мнению собеседника, аргументирует свою позицию.

[Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров (6) с. 202]

Достоинства метода:

- Рост информативности экспертов за счет обсуждения обоснования экспертных оценок и обратной связи

Недостатки метода:

- Отсутствует анонимность, что может привести к появлению конформизма.
- Дискуссия нередко принимает вид полемики наиболее авторитетных экспертов.
- Различная активность экспертов не совпадающая с компетентностью.
- Публичность высказываний сочетается порой с нежеланием экспертов отступить от ранее высказанного мнения, хотя оно может измениться в ходе дискуссии.

### **Метод "Интуитивный"**

На первый взгляд это самый простой и быстрый метод, но это далеко не так. Для эффективного использования нужно иметь огромный практический опыт и глубокие знания природы решаемой проблемы. Нельзя воспринимать этот метод как угадывание, его нужно воспринимать как разгадывание. Часто этот метод используют как "Последний шанс" или как "Спасательную шлюпку" когда для решения проблемы есть время только для сбора информации.

Так для успешного использования этого метода необходима:

- Собрать и проанализировать как можно больше информации о проблеме

- Найти (вспомнить) решения подобной проблемы в вашей или чужой практике
- Довериться своим ощущениям

[По данным: Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор (1)]

" Подсознание обрабатывает весь этот огромный массив информации и пытается найти оптимальное решение проблемы, но для того, чтобы решение дошло до сознания, необходимо приложить некоторые усилия."

[Интуитивные управленческие решения (6) ]

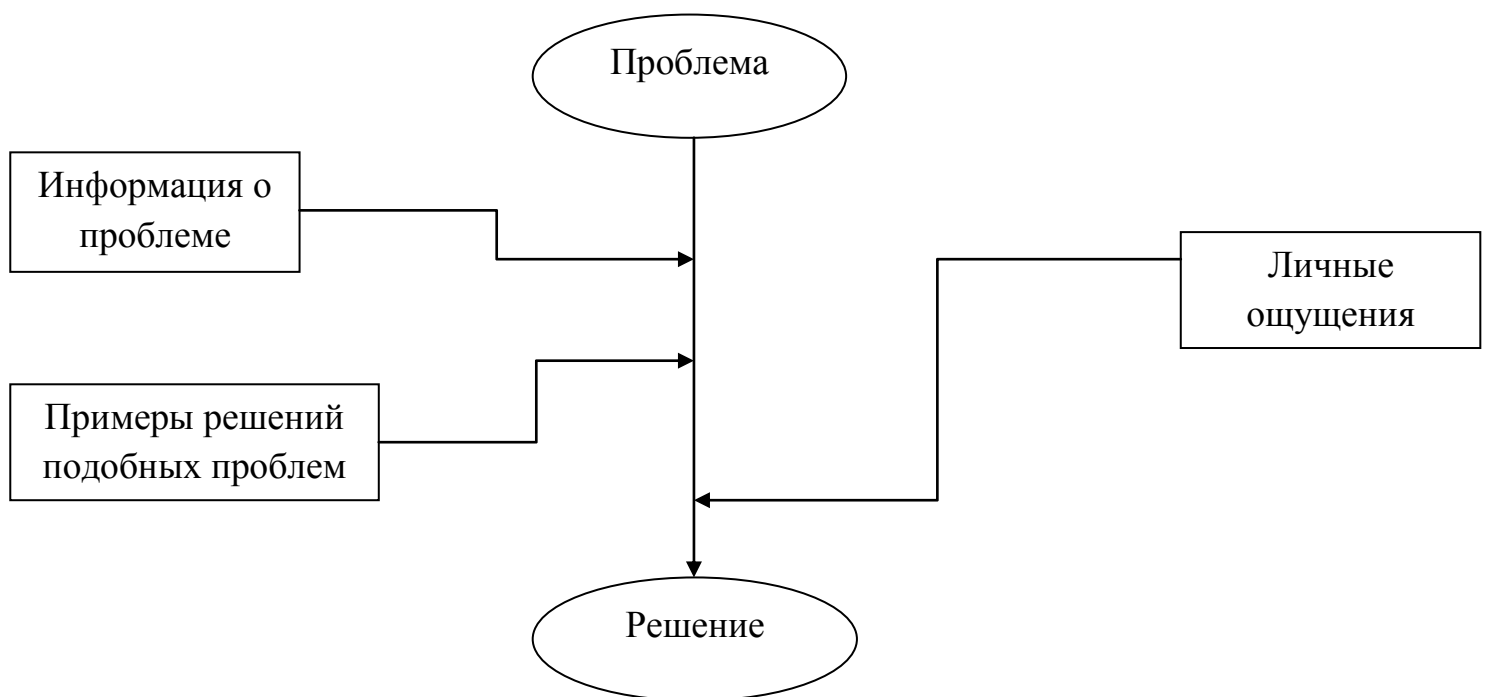


Рис. №3

Достоинства метода:

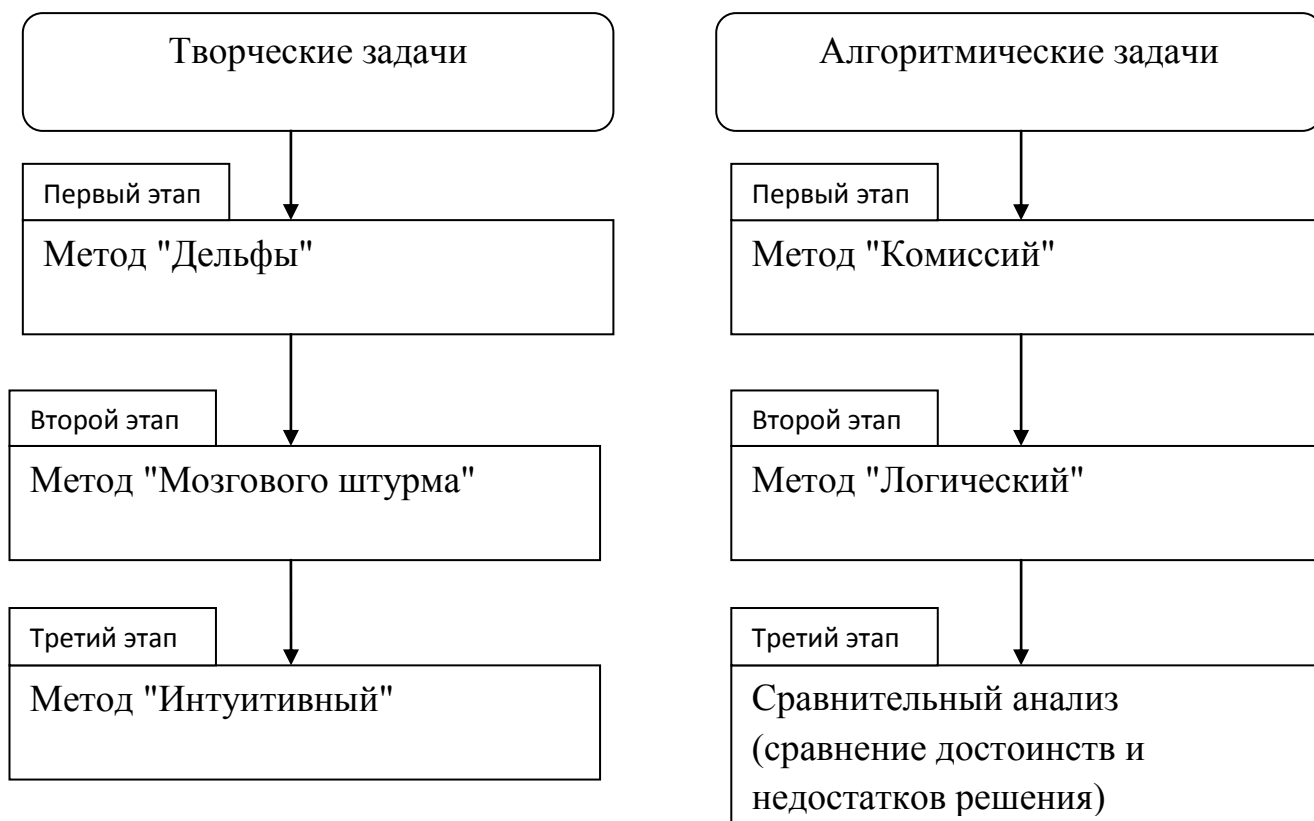
- Метод обращается к вашему подсознательному которое во много раз мощнее
- Оперативен

Недостатки метода

- Не надежен, очень связан с удачей
- Необходимо доверие к себе

## Заключение

Задачи работы выполнены и на основании проведенных анализов: особенностей каждого метода, достоинств и недостатков. Можно сделать вывод, что каждый метод отлично подходит для конкретного типа задач, этих типов я выделил два. Первый тип требующие творческого подхода или "творческие". Второй тип не требующие творческого подхода или "алгоритмические". Так разделив задачи на два типа, легче подобрать эффективные для этих типов методы. Далее сами задачи можно разделить на несколько этапов, а именно: определение проблемы, поиск решения проблемы и пути решения проблемы. К каждому этапу подходит соответствующий этап различных методов. На основании всего этого составлено две схемы для наиболее успешного решения двух типов задач.



Соединив достоинства методов на различных этапах решения проблемы, получается некий гибрид с помощью которого можно найти наиболее успешное решение проблемных ситуаций.

Список литературы:

1. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев: под общ. ред. проф. Э.Н. Кузьбожева. -М.: КНОРУС, 2005 -352с
2. "Центр Креативных Технологий" Режим доступа: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0013/> дата обращения: 20.10.2014
3. "Психологос энциклопедия практической психологии"  
Режим доступа:  
[http://www.psychologos.ru/articles/view/mozgovoy\\_shturm](http://www.psychologos.ru/articles/view/mozgovoy_shturm) дата обращения: 20.10.2014
4. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков.-М. : Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2012. -640с -  
Серия: Бакалавр
5. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник для бакалавров/ А.Л. Гапоненко.-М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2013.-396с- Серия: Бакалавр, Базовый курс.
6. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров/ В.И. Бусов.-М.: Издательство Юрайт, 2013.-254с-Серия:Бакалавр
7. Интуитивные управленческие решения  
Режим доступа:  
<http://www.b17.ru/article/8739/> дата обращения: 21.10.14



# Приложение

## Приложение №1

Статистика использования методов решения проблем на предприятиях  
(дата обращения)5.03.14

Методы	Применение в % от числа предприятий (n=334)	Оценка надежности	Оценка применения
Логический	81.8	средняя	часто
Дельфы	15.9	средняя	редко
Мозговой штурм	67.7	средняя	часто
Комиссий	85.9	высокая	часто
Интуитивный	37.7	средняя	иногда

## Приложение №2

Опрос предпринимателей малого и среднего бизнеса

Методы	Оценка надежности	Оценка применения
Логический	средняя	часто
Дельфы	-	-
Мозговой штурм	-	-
Комиссий	высокая	редко
Интуитивный	средняя	иногда

Эти показатели говорят о низком уровне знаний менеджмента в нашей стране.