

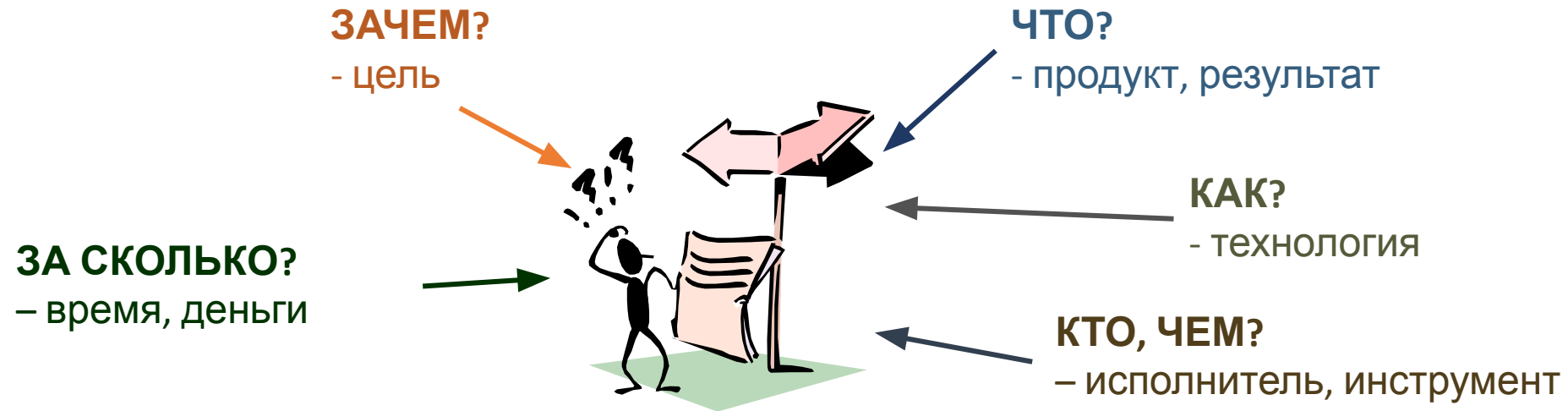
Принятие решений

Беда не в том, что они не видят решения, а в том, что они не видят проблемы. Г.К. Честертон

ЧТО ЗНАЧИТ «ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ»?

Принять решение – значит **СДЕЛАТЬ ВЫБОР**

Принять решение – это дать ответ на «5 базовых управленческих вопросов», т.е. определить 5 аспектов выбора



принять решение полдела
надо обеспечить выполнение

СПОСОБЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- ✓ **Аналитический** – решение принимается на основе применения инструментов анализа существующей информации – (внешняя, явная работа с информацией)
- ✓ **Экспертный** – решение принимается на основе опыта и результатов ранее принятых решений, знаний, умений и навыка руководителя (в т.ч. прогнозирование и комбинирование) – (внутренняя, неявная аналитика)
- ✓ **Интуитивный** – решение принимается на основе опыта и/или ощущений – (минуя стадию какой-либо аналитики)

Алгоритм (последовательность шагов) принятия решений

1. Инициация:
 - Актуализация проблемы
2. Генерация идей и определение вариантов:
 - Сбор информации
 - Анализ и генерация вариантов (способы воздействия, необходимые ресурсы, оценка возможных результатов)
 - Определение критериев выбора
3. Согласование с заинтересованными лицами
4. Утверждение (выбор)
5. Выбор исполнителя и внедрение в деятельность
6. Реализация
7. Контроль
8. Обратная связь/Корректировки => основа для дальнейшей работы

ГЕНЕРАЦИЯ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ

1. ПРОВЕРЬТЕ ЛОГИКУ:

Составьте карту выявленных причин, симптомов и последствий. Проверьте целостность причинно-следственных (не хронологических) связей между ними, используя конструкции:

- «ПОСКОЛЬКУ причина, ТО ЭТОГО ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ НЕИЗБЕЖНО ВОЗНИКАЛ СИМПТОМ».
- «ЕСЛИ ИМЕЕТ МЕСТО БЫТЬ симптом, ТО ЭТОГО ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ НЕИЗБЕЖНО

2. СФОРМУЛИРУЙТЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ:

Выявите то, что **не должно происходить**, чтобы все было по плану, **но** то, что **происходит** и сформулируйте **Противоречие** в виде:

- «Система должна обладать свойством «А», чтобы выполнять нужную функцию, — и свойством «не-А», чтобы удовлетворять существующим ограничениям и требованиям»
- «Должно выполняться действие «А», чтобы цель была достигнута, — и должно выполняться (выполняется) действие «не-А», потому что такова реальность».

3. ВЫЯВИТЕ РЕСУРСЫ:

Ресурсы - всё, что может быть полезно при решении проблемы.

4. РАЗРЕШИТЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ С ПОМОЩЬЮ РЕСУРСОВ:

5. ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ РЕШЕНИЕ НА ИДЕАЛЬНОСТЬ:

Оцените, насколько решение хуже идеального. **Идеальное решение** («идеальный конечный результат») — это ситуация, когда нужное действие получается без каких-либо затрат (потерь), усложнений и нежелательных эффектов, т.е. иными словами, когда «проблема решает сама себя».

- Все, пациент умирает, мы бессильны.
 - Давайте ампутуем ему ногу!
 - Зачем, у него же черепно-мозговая травма?
 - Спасем хотя бы ногу!
- Денис Приказчиков

СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ

- Разрешение противоречий **во времени**: «В интервал времени T1 рассматриваемая система обладает свойством «А», а в интервал времени T2 — свойством «не-А».
- Разрешение противоречий **в пространстве/структуре**: «Одна часть системы (или система в целом) обладает свойством «А», а другая часть (части) — свойством «не-А».
- Разрешение противоречий **в воздействии**: «При Воздействии-1 система обладает свойством «А», а при Воздействии-2 - свойством «не-А».

Метод шести принципов заключается в том, что в отношении противоречия которое нужно разрешить (проблемы которую нужно преодолеть), последовательно пытаются применить 6 принципов (как по одиночке, так и в сочетании):

- **Принцип композиции (синтеза)**. Действие производят с несколькими объектами, среди которых есть и необходимый. (соединить объект с однородными или смежными, необходимый объект разместить «внутри» другого, более крупного и т.п.)
- **Принцип декомпозиции (анализа)**. Производят дробление объекта и воздействуют на все или некоторые его части (разделить объект на независимые части, выполнить объект модульным - состоящим из отделяемых друг от друга компонент и т.д.).
- **Принцип посредника**. Для воздействия на объект вводят посредник (промежуточный объект), с помощью которого и производят действия. (использовать промежуточный объект, «передающий» действие; на время присоединить к объекту другой (в дальнейшем легко-удаляемый или заменяющий оригинальный и т.д.)
- **Принцип «сделать заранее»**. Действие с объектом полностью или частично производят заранее (расположить объекты таким образом, чтобы они могли в нужный момент вступить в действие, без дополнительных затрат на подготовку и т.д.).
- **Принцип «обратить вред в пользу»**. Для устранения вредного действия объекта (или процесса) «обращают» вред в пользу. (использовать вредные факторы для получения положительного эффекта; «спрятать» вред путем «сложения» с другими вредными факторами; усилить вредный фактор до такой степени, чтобы он перестал быть вредным и т.д.).
- **Принцип «согласования и рассогласования»**. Изменяют не объект, а среду или согласовывают/рассогласовывают его с ожиданиями и стереотипами людей. (Можно воздействовать как на «участников проблемы», так и на «окружающих», не вовлеченных в проблему.)

Инструменты анализа исходной информации

- Математическое моделирование (корреляция, регрессия)
- Статистические методы (хронология, средние, экстраполяция данных...)
- Использование матриц (или двухфакторный анализ)
- Многофакторный анализ
- Аналогии, сравнения и сопоставления
- Рабочие группы (обсуждения, мозговые штурмы, метод Дельфи, фокус-группы)
- Анализ хозяйственной деятельности, анализ KPI
- Симуляции
- Опросы

1. Масштаб личности определяется вопросами, которыми эта личность задаётся.
2. За что платишь, то и получаешь.
3. Фразу "в одиночку пьют только алкоголики" придумали, не наркологи (как считалось ранее), а - халявщики.

Константин Харский Генеральный директор в Ценностное управление для бизнеса

Инструменты контроля и анализа качества принятых решений

- АНАЛИЗ ПОЛНОТЫ РЕШЕНИЯ
 - применяется перед исполнением
- АНАЛИЗ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ
 - применяется во время исполнения
- АНАЛИЗ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ
 - применяется после исполнения

Принимайте больше решений самостоятельно; анализируйте, советуйтесь, слушайте, но решение должно быть ваше
Иван Шаблаков CEO INKONUS

ВОПРОСНИК ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ «НА ПОДНОТУ»

Задача поставлена правильно, если:	То есть дан ответ на вопрос	Запись ответа
определено желаемое,	Что сделать?	
оно описано,	Как выглядит результат?	
указано, как должно быть представлено,	Как оформлен результат?	
определен исполнитель	Кто делает?	
выданы ресурсы	Какими ресурсами?	
... и определены сроки,	Когда?	
определены меры «наказания»	Какова ответственность?	
... и «поощрения»	Как оценивается результат?	
и определены правила исполнения работ	Как оценивается качество работы?	

5 ЗАЧЕМ? – как выявить причину

Если вы сформулировали какой-то тезис – задайте сами себе (или коллеге) вопрос ЗАЧЕМ?

К полученному ответу снова задайте вопрос ЗАЧЕМ?

И так 5 раз...

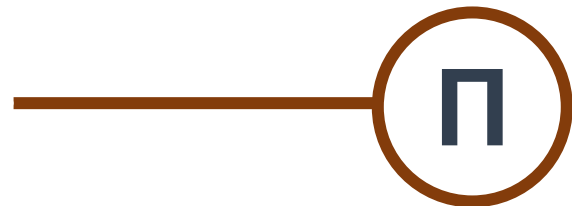
Есть надежда что в конце цепочки вопросов будет настоящий ответ – то есть причина

РАБОТА С ПРЕЦЕДЕНТАМИ

или как действовать руководителю, чтобы упростить себе жизнь и повысить свою эффективность

П – ПРЕЦЕДЕНТ (нечто, что произошло) и может быть описано как

- Событие (или регистрация факта)
- Условия (или описание того, что сопровождало это событие)
- Результат (к каким последствиям привело регистрируемое событие)



Работа руководителя проста



- Регистрируй прецеденты
- Накапливай статистику
- Решай – Инцидент или Стандарт
- Делай стандарты и делегируй
- Следи за соблюдением стандарта

4,4%

И

И – ИНЦИДЕНТ (здесь – разовое происшествие или возможны крайне редкие повторы)

- Делай сам
- НЕ создавай никаких «механизмов» решений (алгоритмов, ИТ-систем и т.п.)
- Имей резервы

С – СТАНДАРТ (здесь – регулярно/часто повторяющееся событие)

- Опиши способы решения
- Разработай стандарт
- Обучи сотрудников
- Делегируй
- Автоматизируй, Механизируй, Роботизируй

95,6%

С

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Решение принимается там
(тем человеком, на той позиции в организации),
где
есть необходимые и достаточные полномочия
(включая ресурсное обеспечение)
и несетя ответственность за результат

1. Главный навык руководителя - умение слышать и слушать. Умение думать вместе с командой-залог крутого решения, которое будет реализовано
2. Обратная связь-это не формальность, и не оценка/кпэ/грейды, это эффективный инструмент управления атмосферой
3. Окружай себя талантами и продолжай их развивать

Анна Зенчук

ПОМОЩЬ В ПОДГОТОВКЕ И ПРИНЯТИИ решений: принципы и закономерности управления

Закономерности:

- ✓ Норма управляемости (5 +/-2)
- ✓ Норма коммуникации (15 +/-2)

Принципы:

- ✓ Ориентация на ценность для потребителя (добавляет ли это пользы клиенту?)
- ✓ Приоритет целей Собственника над целями других заинтересованных лиц
- ✓ Учёт надсистемных ограничений
- ✓ Соблюдение полноты управленческого цикла
- ✓ Разделение функций исполнения и планирования/контроля (не в одних руках)
- ✓ Минимизация «участников» процессов и процедур
- ✓ Обеспечение необходимой информацией, ресурсами и гарантия «обратных связей»
- ✓ Установление прозрачности и деперсонификации системы управления
- ✓ Соотнесение мотивации персонала с целевыми задачами бизнеса

Лучше спросить глупость, чем её сделать Евгений

Согорин

ПОМОЩЬ В ПОДГОТОВКЕ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ: ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ (некоторые)

- ✓ Реструктуризация, слияния и поглощения
- ✓ Планирование и бюджетирование
- ✓ Проектирование и перепроектирование процессов, реинжиниринг
- ✓ Регламентация деятельности
- ✓ Нормирование, стандартизация и унификация
- ✓ Системы показателей, управленческий учет и контроль (KPI)
- ✓ Управление отношениями с клиентами (CRM)
- ✓ Адаптация, обучение и развитие персонала, управление компетенциями
- ✓ Инвестиции и финансовый рычаг
- ✓ Управление качеством (TQM, ISO, DMAIC)
- ✓ Управление знаниями, в т.ч. управление технологиями, рацпредложениями и рекламациями
- ✓ Анализ добавленной ценности
- ✓ Визуализация, чек-листы
- ✓ Соревновательность, рейтинги, награды, отличия (игрофикация)
- ✓ Управление цепочками поставок (SCM)
- ✓ Бережливое производство (lean, 6 sigma)
- ✓ Анализ затрат (функционально-стоимостной анализ)

Ни один инструмент или методика не принесут пользы, если в них положить неправильное содержание.

Константин Кайсин РВК

ТОП 10 ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖЕРА

1993	2000	2006	2008	2010
1.Mission & Vision Statements	1.Strategic planning	1.Strategic planning	1.Benchmarking	1.Benchmarking
2.Customer satisfaction	2.Mission & Vision Statements	2.CRM	2.Strategic planning	2.Strategic planning
3.TQM	3.Benchmarking	3.Customer segmentation	3.Mission & Vision Statements	3.Mission & Vision Statements
4.Competitor profiling	4.Outsourcing	4.Benchmarking	4.CRM	4.CRM
5.Benchmarking	5.Customer satisfaction	5.Mission & Vision Statements	5.Outsourcing	5.Outsourcing
6.Pay-for-Performance	6.Growth strategies	6.Core competencies	6.Balanced scorecard	6.Balanced scorecard
7. Reengineering	7. Strategic Alliances	7.Outsourcing	7.Customer segmentation	7.Change management programs
8. Strategic Alliances	8.Pay-for-Performance	8.Business Process Reengineering	8.Business Process Reengineering	8.Core competencies
9. Cycle Time Reduction	9. Customer satisfaction	9.Scenario and Contingency Planning	9.Core competencies	9. Strategic Alliances
10.Self-Directed Teams	10.Core competencies	10. Knowledge management	10.Mergers & Acquisitions	10.Customer segmentation

* <http://www.bain.com> ©