

# Тема доклада:

**«Механизм принятия управленческих решений. Причинно-следственные связи планирования и достижения цели»**

Чижов Г.А.  
ЧОУДПО «Играя развиваем»

# Реализация решений как управление изменениями

*Перемены не даются без хлопот, даже если они к лучшему.*

*• Питер Друкер*

- Разработка плана реализации решения*
- Управление реализацией*
- Контроль выполнения решения*
- Оценка результатов реализации*

# Управленческое решение как управление изменениями

Три элемента задачи реализации решения

- Причина проведения изменений
- Область профессиональной деятельности
- Система заданий (модели, техники, методы и др)

Три типа задач

- Трансформации (от проблемного к желаемому)
- Сокращения (определение способов преодоления расхождения)
- Применения (система действий)

# Управленческое решение: формулировка

- Глагол действия или достижения
- Поддающийся измерению результат
- Издержки (усилия, ресурсы, финансы)
- Дата завершения.
- Модель  
Обеспечить (глагол действия)(результат) путем (усилия, ресурсы, затраты) к (дата).
- Пример.  
Обеспечить рост производительности труда в организации на 4% путем введения бюджетирования производственных участков цела №2 в текущем году

# Модель Курта Левина

- **«Размораживание»**, принятие мер которые позволят отказаться от существующей практики
- **Движение к новому уровню** – проведение необходимых изменений.
- **«Застывание»** - необходимо добиться, чтобы организация не вернулась к старой практике.

# Причины сопротивления решениям

Причины сопротивления	Полученный результат	Ожидаемая реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей	Низкая степень доверия менеджерам	Слухи
Различная оценка последствий осуществления решения	Неадекватное восприятие планов; опора на иные источники информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасения за свою карьеру	Поведение, направленное на поддержание своего престижа

# Факторы преодоления сопротивления

- Авторитет руководителя
- Учет факторов поведения личности в организации
- Представление информации группе
- Достижение общего понимания
- Чувство принадлежности к группе
- Авторитет группы
- Поддержка изменений лидером группы

# Логика формирования общественных отношений в сфере управленческих решений

Качественный признак	Показатели сформированности
Информированность	Полнота Достоверность
Понимание	Осознания смысла и назначения действий партнера
Доверие	Уверенности в добросовестности, искренности партнера.
Согласие	Единства взглядов, ценностно-ориентационное единство.
Взаимодействие	Активности в решении совместных проблем.



# Учет стратегии при принятии решения. Виды стратегии

- Продуманность – непродуманность.
- Стратегия роста:- ограниченного роста; роста; сокращения
- Стратегии конкуренции. (Клиенты, Товары-заменители, Отраслевые конкуренты, Конкуренты из смежных областей, поставщики)
- Стратегии по способам достижения целей: глобальные;- корпоративные; портфельные.
- По способам реакции на внутренние и внешние условия: функциональные стратегии (в зависимости от стадии развития организации)

# Виды стратегий

- Стратегия минимизации издержек
- фокусирования (обслуживание узкого сегмента рынка)
- Дифференциации (вертикальной и горизонтальной)
- Инноваций (деятельность венчурных фирм)
- Быстрого реагирования (оперативное использование обратной связи)
- Диверсификации - расширение сфер деятельности (связанной диверсификации, несвязанной диверсификации)
- Стратегия откачки капитала и ликвидации
- Стратегия изменения курса и реструктуризации.
- Стратегия вертикальной интеграции

# Обратная связь в системе принятия решений

## Система сбалансированных показателей

- Финансовая деятельность
- Отношение с потребителями
- Организация бизнес-процессов
- Обучение и развитие

# Финансовые показатели

- Рост выручки
- Управление затратами
- Использование активов

# Потребительские показатели

- Доля рынка
- Прибыльность потребителя
- Удовлетворенность потребителя
- Способность удерживать потребителей
- Характеристика товаров и услуг
- Имидж предприятия

# Внутренние бизнес процессы

- Оборачиваемость материальных запасов
- Рост производительности труда
- Средняя трудоемкость изделия (операции)
- Современность технологического процесса
- Количество выполненных заказов
- Уровень НИОКР
- Средний срок внедрения новой продукции
- вес административного фактора
- Срок принятия решения
- Затраты на исправление ошибочных решений

# Обучение и развитие

- распространенность среди сотрудников наиболее ценного опыта
- Инвестиции в подготовку персонала
- Инвестиции в исследования и разработки
- Кол-во патентов на одного работника;
- Кол-во ноу-хау
- Признание и поощрение
- Индекс удовлетворенности работников

# Контроль как фактор оценки

Основные этапы:

- Измерение успеха
- Анализ расхождений
- Принятие дальнейших мер
  
- Контроль и мониторинг.



# Виды обратной связи

- Усиливающая обратная связь (пример – рост числа потребителей телефонной связи, снижение тарифов, увеличение роста)
- Уравновешивающая обратная связь (карточка канбан, которую возвращает рабочий на предыдущий этап, когда начинает работать с деталью, цель – получение новых деталей – в системе ДТ)