

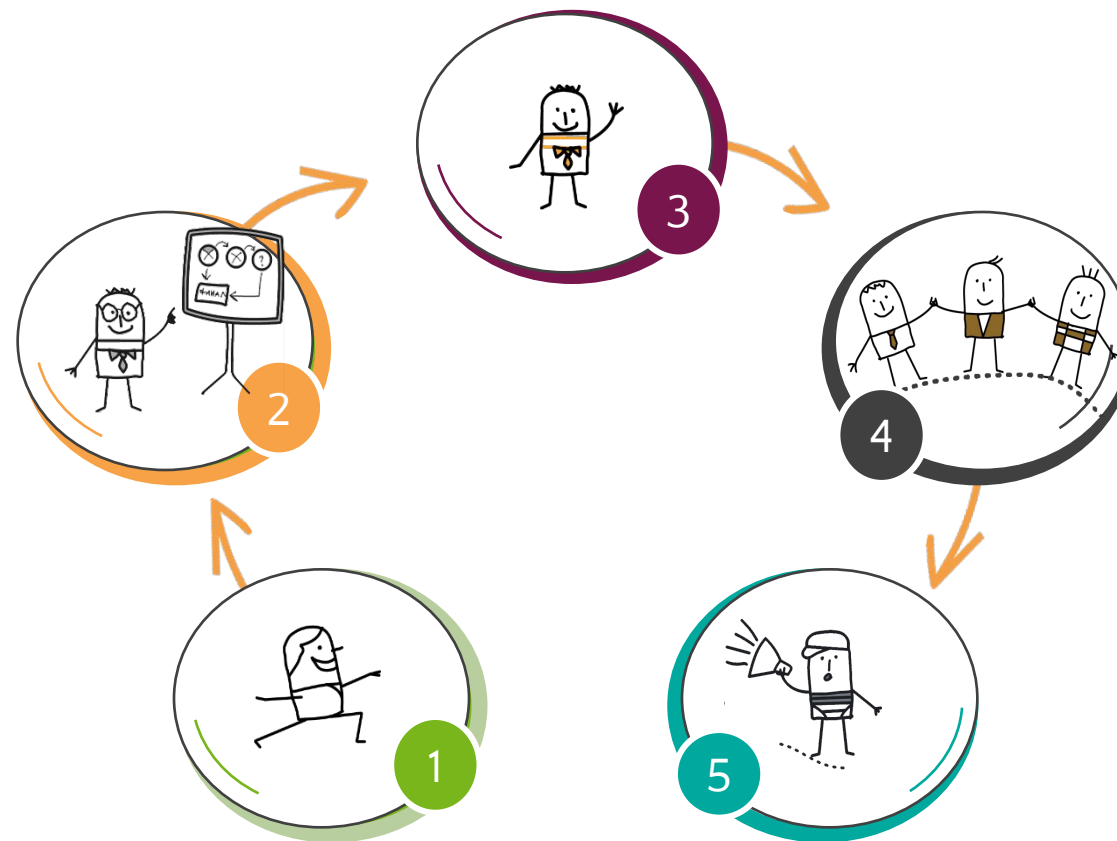
# ТРЕНИНГ

Принятие  
эффективных  
управленческих

ПОЧТА  
РОССИИ



# Модульная программа «Управленческий цикл»



**МОДУЛЬ 1.**  
Эффективный  
менеджмент

**МОДУЛЬ 2.**  
Принятие  
эффективных  
управленческих  
решений.  
Управленческое

**МОДУЛЬ 3.**  
Руководство  
и организация

**МОДУЛЬ 4.**  
Формирование  
команды

**МОДУЛЬ 5.**  
Контроль

# Цели тренинга



1. Сформировать у участников тренинга представление о процессе принятия решений
2. Разобрать с участниками тренинга инструменты для принятия эффективных управленческих решений
3. Научить участников тренинга применять инструменты принятия решения

# В результате обучения вы

---



1. Систематизируете то, что знаете и умеете
2. Разберёте понятия: принятие решения, управленческое решение
3. Познакомитесь со способами принятия управленческих решений
4. Разберёте основные подходы к принятию управленческих решений
5. Научитесь эффективно планировать реализацию своих решений



# Знакомство и ожидания



После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответе на следующие вопросы:

- Как вас зовут?
- Ваша должность?
- Что в вашем понимании управленческое решение?
- Что вы хотите узнать для себя исходя из темы тренинга?

05:00

# Знакомство и ожидания



- Назовите имя, должность, подразделение, стаж работы в «Почта России»
- Что в вашем понимании управленческое решение?
- Напишите на стикере ваши ожидания исходя из темы тренинга и озвучьте их



# Правила работы



- Активное участие
- Микрофоны включаем, только когда говорим
- Включить камеру
- Если все молчат - ведущий выбирает докладчика
- Если возникают вопросы - пишем в чат
- Если ведущий «исчезает» по техническим причинам - спокойно ждем «возвращения»
- Всегда называем себя, прежде чем начать говорить

# Правила работы



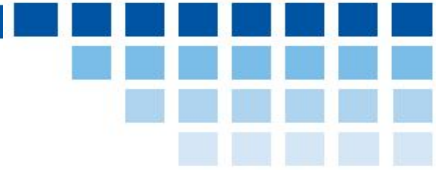
- «Активность и ответственность за результат»
- «Здесь и сейчас»
- «Отключить мобильные телефоны или поставить на беззвучный звонок»
- «Приходить вовремя»
- «Парковка»
- «Правило одного микрофона»
- «Уважение и поддержка»



# Основные понятия курса



# Принятие решения



Это умение осознанно выбирать из множества вариантов тот, который повлияет на ситуацию лучшим образом для достижения поставленных целей

# Управленческое решение



Совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач



# Характеристики эффективного

## принятия решения

### Упражнение



- Разделитесь на две команды, согласно инструкции тренера;
- Команда 1. Ваша задача написать какие решения вы считаете эффективными;
- Команда 2. Ваша задача написать какие решения вы считаете неэффективными;
- Определите, кто будет выступать от каждой команды;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваше решение;

25:00

# Эффективные/неэффективные решения



# Катастрофа на Луне

## Упражнение



- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Внимательно прочитайте условия упражнения;

### **1 этап: Индивидуальное задание**

- Проранжируйте предметы по степени важности в столбце «Индивидуальное решение».

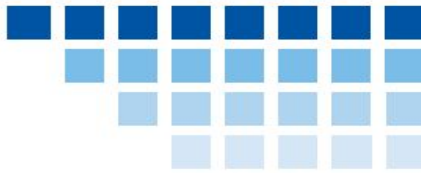
### **2 этап: Групповое задание**

- Обсудите в командах список предметов и проранжируйте их по степени важности в столбце «Групповое решение»;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваше решение.

35:00



# Отличия индивидуальных решений от групповых



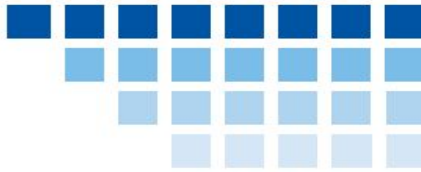
## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

- Характерен более высокий уровень творчества
- В них нередко реализуется много новых идей и предложений
- Требуют меньше времени, так как не связаны с необходимостью их согласования

## ГРУППОВЫЕ

- Часто принимаются под давлением большинства или людей, занимающих высокие посты в организации

# Отличия индивидуальных решений от групповых



## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

- Индивидуальные решения чаще, чем групповые оказываются неверными
- В них значительно больший риск ошибок
- Проблемы организаций становятся все более сложными и требуют многоаспектного рассмотрения

## ГРУППОВЫЕ

- Групповой подход обеспечивает более высокую обоснованность и меньший процент ошибок

# Пересадка сердца

## Упражнение



- Внимательно прочитайте инструкцию;
- Определитесь кому вы отдадите донорское сердце исходя из списка пациентов;
- После того, как тренер остановит время выполнения упражнения, включите микрофон и озвучьте ваше решение.

20:00



# Выплата премии

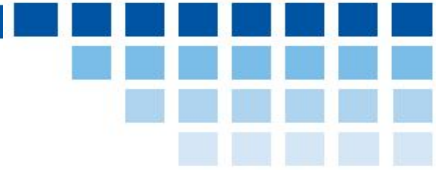
## Упражнение



- Внимательно прочитайте инструкцию;
- Определитесь кому из сотрудников вы отдадите годовую премию исходя из характеристик сотрудников;
- После того, как тренер остановит время выполнения упражнения, включите микрофон и озвучьте ваше решение.

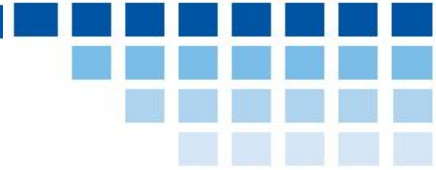
20:00

# Подходы к принятию решений



- Интуитивный
- Рациональный
- На основе суждений  
(опыта)

# Интуитивный подход



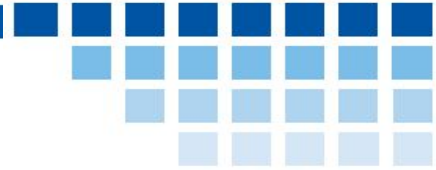
Эти решения, в основном, принимаются по принципу «нравится — не нравится, мое — не мое...»

Это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен

Подход используется менеджерами достаточно часто (в 37% случаев)



# На основе суждений (опыта)



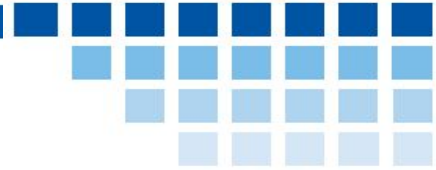
Это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом  
Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее (не обязательно с ним самим)

Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом

Используется примерно в 48% случаев



# Рациональный



Главное отличие рационального решения в том, что оно не зависит от прошлого опыта

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса

# Этапы рационального решения



1. Описание симптомов и поиск причин
2. Определение типа ситуации
3. Поиск вариантов решения
4. Выбор оптимального решения
5. Перевод решения в цель
6. Перевод цели в задачи
7. Составление плана действий

# Кофе-брейк





# Технология рационального принятия решений





# Симптомы и причины возникновения проблем



**Симптомы** — это признаки наличия проблемы (в вашей работе это могут быть: низкая прибыль, многочисленные конфликты в отделе, большая текучесть кадров). По ним мы определяем, что проблема существует, и именно симптомы беспокоят нас



**Причины** — это то, в результате чего возникла проблема. Зачастую причин гораздо больше, чем одна, и они не видны с первого взгляда

# Анализ ситуации



# Анализ ситуации «5W+1H»



## Основные шаги:

1. Определить проблему или сформулировать задачу
2. Последовательно задавать и давать расширенные ответы на стандартные вопросы
3. Фиксировать все возникающие идеи, обобщать и выбирать наиболее удачные
4. При необходимости задать ряд дополнительных и расширенных вопросов из подготовленного списка

# Анализируй это

## Упражнение

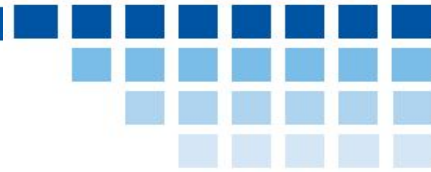


- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Внимательно прочитайте свои кейсы;
- Откройте РТ на стр. 7-8. Используя основные вопросы, проанализируйте вашу ситуацию и определите причины ее возникновения;
- По необходимости используйте дополнительные вопросы;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваше решение.

30:00



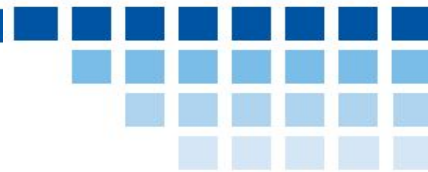
# Определение типа проблемы и решения



**ФАКТИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА** – это подтверждение наличия проблемы по факту (например, низкая эффективность подразделения - когда мы видим, что поставленные цели на определенный срок не достигнуты)

**ВОЗМОЖНАЯ ПРОБЛЕМА** – это потенциальная возможность, риск возникновения проблемы. Например, дела в подразделении сейчас идут хорошо, но есть основания предполагать, что можем столкнуться с проблемой в ближайшее время

# Определение типа проблемы и решения



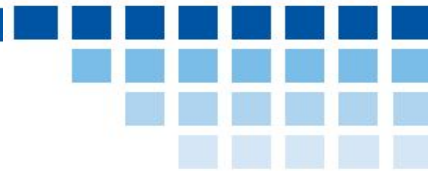
## ОСТРАЯ ПРОБЛЕМА

Если проблема обнаруживается впервые, она определяется как **острая**. Ее нужно проанализировать, провести необходимое «лечение» и предотвратить «рецидив»

## ХРОНИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Если проблема оставлена без внимания, она обычно переходит в статус «**хронической**» и становится трудно восприимчивой к «лечению»

# Определение типа проблемы и решения

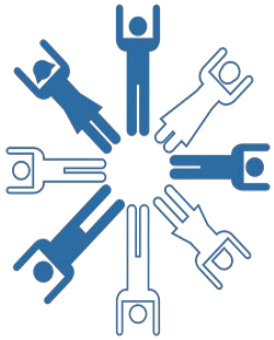


**ЕДИНОВРЕМЕННОЕ РЕШЕНИЕ**— решение, которое направлено на быстрое устранение причины проблемы здесь и сейчас

**СИСТЕМНОЕ РЕШЕНИЕ**— решение, которое направлено на устранение причины проблемы и исключение возможности для её появления на длительный срок в будущем

# Определение типа решения

## Упражнение



Формулировка проблемы	Фактически я / возможная	Острая / хроническая	Тип решения
«Скоро будет «высокий сезон», повышенный поток клиентов, а у нас не хватает людей в отделе. Возможно не все будут готовы задержаться на работе, чтобы выполнить все задачи»			
«За последнюю неделю двое сотрудников опоздали на работу. До этого они приходили во время»			
«Я пришёл в новое подразделение и вижу, что здесь принято задерживаться с перерыва и уходить на обед по два человека и более»			





# Тип решения

## Упражнение



### 1 этап:

- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Внимательно прочитайте кейсы, полученные от тренера;
- Определите к какому типу относится описанная проблема и какой тип решения подходит;
- После того, как тренер назовет номер кейса, напишите в чате буквы с типом проблемы и типом ее решения.

### 2 этап:

- вспомните предыдущее упражнение «5W+1H», определите тип проблемы, который был в ваших предыдущих кейсах и подберите тип решения;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваше решение.

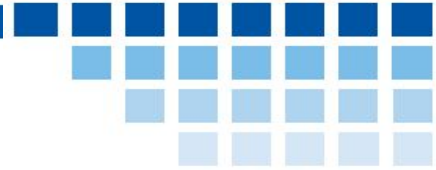
20:00

# Обед





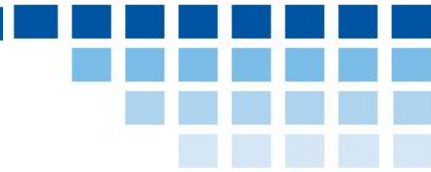
# Поиск вариантов решения



## Мозговой штурм

Метод решения проблемы за счет активизации творческого потенциала группы людей, вследствие которого лицам, участвующим в дискуссии по заранее озвученной проблеме, необходимо предложить максимально возможное количество вариантов ее решения

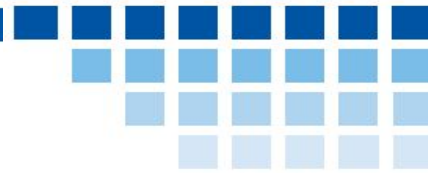
# Поиск вариантов решения. Мозговой штурм



## Этапы проведения

1. Формирование задачи
2. Генерация идей
3. Оценка результата

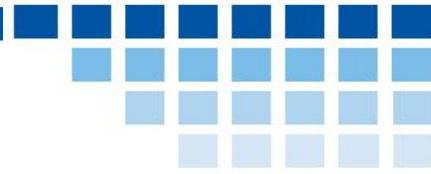




## Формирование задачи

1. Сформулировать задачу, как можно четко и кратко
2. Сообщить тему мозгового штурма всем участникам заблаговременно, за несколько дней до его проведения
3. Назначить ведущего
4. Группа по возможности составить из специалистов с разным опытом. Оптимальное количество – 7 человек

# Поиск вариантов решения. Мозговой штурм



## Генерация идей

### 1. Распределить роли:

- ведущий – будет управлять процессом
- секретарь – будет записывать все идеи
- хронометрист – будет следить за временем

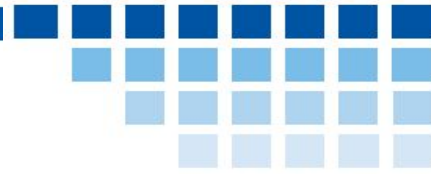
2. Перед началом генерации идей ведущий повторно озвучивает

задачу, над которой будет работать группа

- Участники мозгового штурма выдвигают максимально возможное количество идей

4. Любая оценка и критика высказанных идей запрещена

# Поиск вариантов решения. Мозговой штурм



## Оценка результата

1. Можно провести сразу, можно через несколько дней
2. Выбрать критерии оценки идей (новизна, реализация, актуальность и т.д.)
3. Отсортировать по темам
4. Провести анализ на предмет применимости

# Мозговой штурм

## Упражнение



### 1 этап:

- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Распределите между собой роли: ведущего, секретаря, хронометриста;
- Сформируйте в РТ на стр.11 свою задачу исходя из ваших предыдущих кейсов.
- В течение 10 минут придумайте максимально возможное количество идей, даже безумных.

### 2 этап:

- В течение 10 минут оцените ваши идеи, с учетом ранее выбранных критериев (можете добавить новые критерии);
- Проанализируйте на предмет возможного применения;
- Выберите одно-два решения;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваши

35:00



# Анализ решений

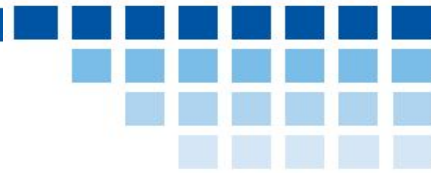


## Многокритериальный метод

1. Определите основные оценочные критерии
2. Дайте каждому критерию вес, чтобы в сумме получалась единица
3. Поставьте каждому критерию оценку по 3-х балльной шкале (0-плохо, 1-нормально, 2-отлично)
4. Посчитайте взвешенные оценки для каждого варианта
5. Выберите лучшее решение

# Анализ решений.

## Многокритериальный метод



Пример: выбор и.о. на время отпуска руководителя

Варианты	Критерии			
	Ответственный (0,3)	Лидер (0,5)	Компетентный (0,2)	Итог
Иванов И.И.	1	0	2	0,7
Петров П.П.	2	1	1	1,3
Сидоров С.С.	1	2	1	1,5
Васечкин В.В.	0	1	2	0,9

0-плохо, 1-нормально, 2-отлично

# Анализ решений.

## Многокритериальный метод

### Правила расчета

Варианты	Критерии			
	Ответственный (0,3)	Лидер (0,5)	Компетентный (0,2)	Итог
Иванов И.И.	1	0	2	0,7

Оценка 0 – критерий не засчитывается

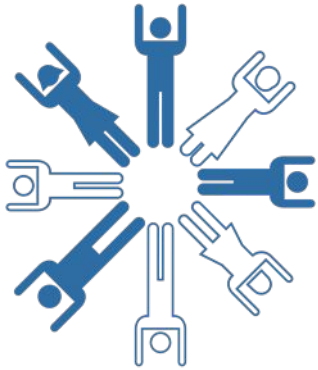
Оценка 1 – критерий считается согласно его веса

Оценка 2 – критерий считается согласно его веса x 2

$$0,3 + 0 + 0,2 \times 2 = 0,7$$

# Многокритериальная матрица

## Упражнение



- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Откройте РТ на стр.12;
- В столбец «Варианты», впишите ваши решения из упражнения «Мозговой штурм»;
- В столбцах «Критерии», напишите ваши критерии, которые вы указывали ранее;
- Дайте каждому критерию вес, чтобы в сумме получалась единица;
- Поставить каждому критерию оценку по 3-балльной шкале (0-плохо, 1-нормально, 2-отлично);
- Посчитайте взвешенные оценки для каждого варианта;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваши решения.

25:00



# Формулирование решения в критериях SMART



**S**pecific



**КОНКРЕТНАЯ**

Опишите, что нужно сделать, чего именно вы хотите

**M**easurable



**ИЗМЕРИМАЯ**

Задайте для цели параметры, по которым можно будет оценить результат


**A**ttainable



**ДОСТИЖИМАЯ**

Будьте реалистом и ставьте выполнимые задачи (достаточно ли ресурсов?)


**R**elevant



**ЗНАЧИМАЯ**

Перепроверьте себя: «Зачем нам это? Как это согласовывается с другими целями?»

**T**ime-bound



**С ЧЕТКИМИ СРОКАМИ**

Обозначьте точную дату, к которой вы должны достигнуть цели

# Перевод решения в цель

## Упражнение



- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Откройте РТ на стр.13;
- Запишите ваше решение, которое вы выбрали в прошлом упражнении;
- Переведите свое решение в цель используя критерии SMART;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваши решения.

25:00

# Кофе-брейк



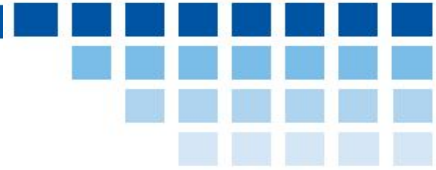
# Правила ежедневного планирования





# Составление плана действий

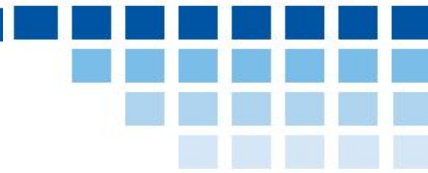
## ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ



### Типы задач

- «Жёсткие» задачи
- «Бюджетлируемые» задачи
- «Гибкие» задачи

# Составление плана действий



## Жесткие задачи

Это задачи строго привязанные к определенному времени.  
У них есть фиксированное время начала и окончания

Например, встречи, совещания, визиты к врачу и т.д.

# Составление плана действий



## Бюджетлируемые задачи

Это объемные задачи, жестко не привязанные ко времени. Это задачи, которые также обязательно сегодня выполнить (хотя бы частично)

Необходимо заранее зарезервировать под них время.

Рекомендуют бюджетировать дела, которые занимают более 60 минут

Например, подготовка отчетов и т.д.

# Составление плана действий



## Гибкие задачи

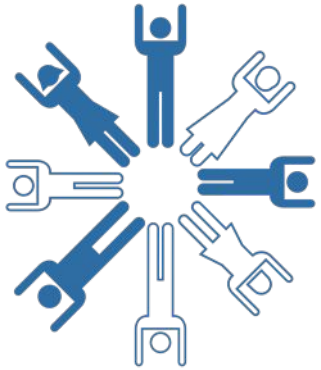
Это задачи, которые не имеют привязки по времени.

Выполняем в оставшееся от жестких и бюджетлируемых задач время. Необходимо выписать их в порядке приоритетности (Матрица Эйзенхауэра) и выполнять в течение дня по мере возникновения свободного времени

Например, провести беседу с оператором

# Один день менеджера

## Упражнение

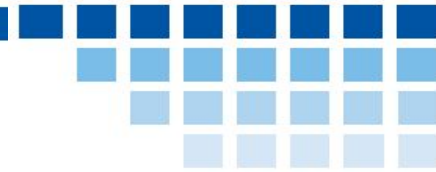


- Разделитесь на команды, согласно инструкции тренера;
- Внимательно прочитайте кейс в РТ на стр. 15-16;
- Выделите жесткие задачи, бюджетлируемые и гибкие;
- Откройте РТ на стр.17-18 и заполните календарь жесткими и бюджетлируемыми и гибкими задачами;
- Запишите ваше решение, которое вы выбрали в прошлом упражнении;
- После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваши решения.

35:00



# Подведение итогов



- Основные понятия
- Способы принятия управленческих решений
- Подходы для принятия управленческих решений
- Алгоритм рационального принятия решений
- Инструменты планирования

# Подведение итогов тренинга

