



# Урок 8-4. Принятие решений на основе полученной информации

2021

СКАЧАНО С [WWW.SW.HELP](http://WWW.SW.HELP) - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!



# Достаточность информации для принятия решения

**Решение – продукт оперативного реагирования на информацию полученную в результате контроля или вне его.**

Основа любого решения – максимально точное прогнозирование ожиданий действия и бездействия:

1. Рациональный прогноз вероятности наступления того или иного результата
2. Рациональная оценка объема результат в случае принятия той или иной цепочки действия или бездействия.

Для этого нужно собрать **полную и объективную** картину, касающейся информации, которая вызвала необходимость решения (выяснить у владельца процесса, а желательно, конечного исполнителя, что произошло):

- a. Если к вам пришел директор по маркетингу и говорит, что доставка уничтожает все его труды, т.к. клиенты жалуются на сервис и не возвращаются, то надо:
  - i. Выяснить, когда все началось и получить цифры оттока до и после деградации сервиса по мнению сотрудника
  - ii. Если проблема существует (с огромной вероятностью – нет), выслушать директора по логистике – в чем проблема и можно ли ее исправить
    1. Потом выслушать исполнителей (водителей) по аналогичному вопросу.
  - iii. И только после этого принимать решение, что делать.

**4 из 5 проблем существуют только в головах их приносящих и рассасываются на этапе анализа – это очень сильно экономит ресурсы компании на войну с ветряными мельницами.**

**Цель такого анализа – собрать достоверный прогноз по интересам в случае бездействия.**



# Необходимость принятия решения и приоритезация

Принимать решение о цепочке действий и приоритезировать ее нужно только тогда, когда в результате сбора информации и ее анализа прогноз бездействия приведет **к значимой деградации ожиданий**. Это должно быть выражено в деньгах

Например:

*У компании в кризис сложно с ликвидностью и нет денег платить взносы в ПФР. Бухгалтер с пеною у рта доказывает, что платить обязательно – и это первоочередной платеж, ведь это НАЛОГИ! Т.е. в выборе заплатить в ПФР и поставщикам – нужно платить в ПФР.*

*После анализа выясняем, что в случае декларирования, но неоплаты в срок взносов ответственность компании что-то около ставки рефинансирования. Выясняем у участников рынка, что взыскивать ПФР начинает только на 5ый месяц недоимки. Т.е. фактически можно кредитоваться за счет государства на размер оплаты в фонды за 5 месяцев по ставке в 2.5 раза ниже, чем в банке без каких бы то ни было рисков.*

Или, например:

*Технический директор предлагает устранить технический долг. Это примерно 3 месяца команды из 5 человек – или около 5 млн. руб. Это понизит вероятность «падения» системы. После анализа:*

- 1. UpTime вырастет с 99.9 до 99.95 или время простоев упадет с 43 минут в месяц до 21.5 минуты в месяц*
- 2. Но клиенты не утекают по причине того, что система много лежит – это показал анализ причин оттока – в т.е. ни по одному из результатов компании ожидания достоверно не вырастут... только у тех директора будет галочка в самореализации.*

# Скорость принятия решений



Зависит ТОЛЬКО от горизонта ожиданий, которые меняются в связи с информацией.

Если горизонт длинный (например, пришел шеф-повар и сказал, что печке осталось жить 2 года), то над этим можно будет подумать потом – возможно выяснится, что это вообще неправда за 2 года 😊 – принятие таких решений точно нужно откладывать



Если горизонт короткий – (если не полить поле с клубникой завтра, послезавтра оно засохнет) – нужно решение принимать сейчас.

# Поиск решения



Правильное решение – то, которое максимизируем результаты по всем вовлеченным интересам всех бенефициаров на всех горизонтах. Искать такое – обычно очень сложно. Поэтому обычно поиск решения происходит либо в оптимизированном наборе условий: с сокращенными горизонтами и сокращенным анализом сайд-эффектов. Для принятия сложных решений:

1. Проводят мозговые штурмы и консилиумы среди **экспертов** в области решения – это позволяет проанализировать множество возможных сайд-эффектов и повысить достоверность прогноза результата за счет опыта экспертов.
  - Мозговые штурмы проводите с учетом модного слова «фасилитация» - т.е. в режиме модерации (или с помощью модератора), а не «председательства».
2. Нанимают консультантов-**экспертов** в области задачи и выслушивают несколько мнений

**Никогда не отмахивайтесь от мнения эксперта по вопросу, не совпадающему с вашим – анализ этого мнения только увеличит вероятность найти оптимальное решение.**

# Возможные управленческие решения



С точки зрения управления, возможны решения:

1. *Сделать самому* – стоит принимать только если:
  - a. Вы – лучший специалист в области исполнения задачи среди ваших ресурсов, а задача с коротким сроком и времени на поиск исполнителя нет.
    - i. Вы классный аналитик, которого нет в штате, а анализ факторов руководителю нужен завтра.
  - b. Задача нерегулярная и временные издержки на менеджмент (организация + мотивация + контроль) выше, чем на задачу.
    - i. Заменить насос в котельной – 20 минут. Найти сантехника, вызвать его, договорится о времени, дождаться, принять и проконтролировать работу – на все про все 1.5 - 2 часа.
  - c. Стоимость вашего времени дешевле стоимости времени исполнителя – но нужно понимать хорошо, что это нормально ТОЛЬКО для старта бизнеса.
    - i. На старте предприниматели не могут себе позволить дорогих программистов, например.
2. *Нанять исполнителя-эксперта таких задач*
  - a. Если задача регулярная и найм экономически обоснован (т.е. финрез улучшается) – важно понимать, что **недостаток времени руководителя, сформированный исполнением рутины за сотрудников – основной фактор отсутствия роста: т.е. выполнения задач, увеличивающих спрос и повышающих пропускную способность бизнеса.** Срочные процессные задачи выполняются вперед важных, но не срочных (а это обычно задачи роста) – это останавливает бизнес. Поставить задачу подчиненному или подрядчику
  - b. Основное решение менеджера 😊
3. *Перенести срок задачи / реприоритезировать задачи / снять задачу.*
  - a. Если в результате анализа стало ясно, что горизонт изменения стал из близкого – далеким.

# Возможные управленческие решения



5. *Провести мотивационную беседу с вовлеченными исполнителями*
  - Если результат под угрозой или не получился в результате косяков исполнителя из-за недостаточной аллокации на задачу личных ресурсов: времени, энергии.
6. *Помочь исполнителю*
  - a. Методически (рассказать, что надо делать)
    - i. Если результат под угрозой из-за того, что исполнитель не видит или не знает как, узнать пути решения задачи.
  - b. Ресурсами
    - i. Если результат под угрозой из-за того, что исполнитель не обладает достаточным количеством ресурсов для решения задачи вообще или в срок.
  - c. Коррдинационно
    - i. Если SLA между процессами не прописаны и подразделения не могут совместно решить задачу.
7. *Сменить исполнителя задачи*
  - a. Если регулярно случаются ситуации п.5 или п.6.1 в силу компетенций исполнителя.
8. *Внести изменения:*
  - a. В организацию процессов
    - i. Изменить/создать (в случае регулярной ситуации) регламент
    - ii. Изменить/создать SLA взаимодействия
    - iii. Изменить/создать процедуры коммуникации
      - Если регулярно приходится выполнять подзадачи п. 6
  - b. В план
    - i. Если в результате исполнения стало ясно, что сроки нереальны по объективным причинам, не связанным с исполнителями (не хватает ресурсов и их больше нет, RnD-риски и т.д.)
  - c. В мотивацию владельца затронутого процесса
    - i. Если п.5 приходится выполнять для большого количества исполнителей – дело не в исполнителях, а в их системе мотивации.
9. *Отложить решение 😊*
  - a. Если не затронуты интересы компании или затронуты незначительно, или горизонт изменения ожиданий – длинный.



Спасибо за внимание!