

# Л.4 Процесс подготовки и реализации управленческих решений



Тургинбаева А.Н.  
д.э.н., доцент

# \* Вопросы лекции:

1. Механизм реализации организационной (процессорной) технологии при ПРУР.
2. Административные мероприятия, необходимые для процесса разработки управленческих решений.
3. Состав административных мероприятий для процесса согласования, принятия и утверждения управленческих решений.
4. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений. Механизм совместного использования форм подготовки и реализации управленческих решений. Суть правил оформления и составления управленческих решений.

Организация подготовки и реализации УР требует проведения определенных организационно-распорядительных мероприятий. Эти мероприятия включают набор процессорных (организационных) технологий и административных действий для формирования взаимодействий между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

К процессорным технологиям относятся:

- «Управление по результатам» (УР),
- «Управление на базе потребностей и интересов» (УПИ);
- «Управление путем постоянных проверок и указаний» (УПУ);
- «Управление в исключительных случаях» (УИС);
- «Управление на базе искусственного интеллекта» (УИИ);
- «Управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).

Распределение этих технологий между процедурами подготовки и реализации УР приведено в табл.

*Таблица* Распределение технологий между процедурами

| Процедуры                        | Технологии |     |     |     |     |     |
|----------------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                                  | УР         | УПИ | УПУ | УИС | УИИ | УАД |
| Информационная подготовка        |            | +   |     | +   | +   | +   |
| Разработка вариантов УР          |            | +   |     |     | +   | +   |
| Согласование вариантов УР        |            | +   | +   | +   |     | +   |
| Выбор одного УР                  |            | +   |     |     | +   | +   |
| Утверждение одного УР            |            | +   | +   |     |     | +   |
| Организация выполнения одного УР | +          | +   |     |     |     | +   |
| Контроль выполнения УР           | +          | +   | +   |     |     | +   |
| Информирование инициатора УР     |            | +   |     |     | +   | +   |

# Технология «Управление по результатам»

Технология «Управление по результатам» основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата. Данная технология хорошо реализуется для средних и малых компаний или их подразделений, в которых:

- \* время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- \* отсутствуют непреодолимые трудности быстрого приобретения требуемых ресурсов или возврата не востребуемых;
- \* профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- \* производство преимущественно механизировано.
- \* В зависимости от ситуации и конечного результата руководитель должен постоянно корректировать расстановку и обучение кадров, технологию и организацию труда, номенклатуру и качество применяемых материалов, реализацию продукции и прибыльность организации. Действие технологии завершается по достижении поставленной цели.

## \* *Технология «Управление на базе потребностей и интересов»*

*Технология «Управление на базе потребностей и интересов»* основана на приоритете межличностных отношений. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного.

Условия применения технологии.

- \* большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата;
- \* преимущественно коллективный характер работы;
- \* наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе: селе, поселке и т.д.
- \* наличие рынка специалистов.

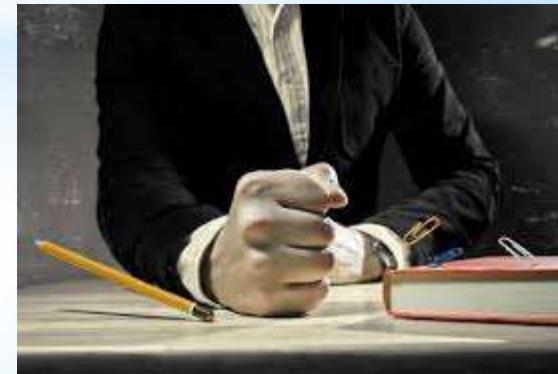
Данная технология позволяет руководителю непосредственно воздействовать на потребности и интересы работников, а не косвенно.

# *Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»*

*Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»* основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом.

При такой технологии управления человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке. Жесткое управление ничего общего не имеет с жестоким и волюнтаристским управлением.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, где авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений – в новых наукоемких организациях, учебных заведениях.



# *Технология «Управление в исключительных случаях»*

*Технология «Управление в исключительных случаях»* основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии. Исключительный случай – это устойчивый набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание. Исключительный случай не относится к форс-мажорным ситуациям. Обычно интеллектуальный уровень исключительного случая (помехи) значительно ниже уровня предмета деятельности специалистов. Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях либо с жестко регламентированной технологией, либо с доверительной (функциональной) структурой управления.



# *Технология «Управление на базе искусственного интеллекта»*

*Технология «Управление на базе искусственного интеллекта»* основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий. Искусственный интеллект – это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при подготовке и реализации решений. Технология основана на том, что подавляющее большинство отклонений в работе организации являются штатными, то есть повторяющимися с известным набором решений по их устранению. Внештатные отклонения обычно возникают на базе штатных, поэтому набор решений по их устранению может быть получен путем корреляции штатных методов решений с помощью информационной системы. Данная технология особо эффективна для организаций, часто меняющих номенклатуру выпускаемой продукции, и для организаций, имеющих большой объем сложных типовых процедур.

## *Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала»*

*Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала»* основана на приоритете стимулов и поощрений работника. Она эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника, а также социально-психологическим климатом в коллективе. Штат сотрудников не ограничен. Технология требует наличия системы слежения за влиянием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива.

В мировой практике активизации деятельности персонала успешно применяется ряд теорий мотивации (побуждения) к эффективному труду. К ним относятся: теория Х, теория Y, теория ожидания, теория справедливости.

Для процедуры разработки УР необходимо выполнить следующий набор административных действий руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала с указанием системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;
2. Ознакомить разработчиков УР с организационными документами (заданиями) о начале выполнения работ по разработке УР и разъяснить их содержание;
3. Разъяснить разработчикам УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;
4. Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;
5. Акцентировать внимание на степени важности предлагаемой работы по разработке УР;
6. Выделить работникам необходимую оргтехнику, помещение и указать источники необходимой деловой информации.
7. Провести контроль (юрист или референт) на соответствие задания действующему законодательству и уставным документам компании;
8. Оформить заключение о технической, экономической и организационной выполнимости задания;
9. Получить заключение внешних экспертов о безопасности предстоящего задания в экономической, экологической и других областях;
10. Выбрать целевую технологию РУР;
11. Составить набор процессорных (организационных) технологий;
12. Выбрать метод разработки УР по каждому варианту УР;
13. Оформить актом выбранные приемы РУР;
14. Составить перечень вариантов разработанных УР.

Для выполнения процедуры разработки УР можно использовать три процессорные технологии: «Управление на базе потребностей и интересов»; «Управление на базе искусственного интеллекта»; «Управление на базе активизации деятельности персонала»

Процедура согласования необходима для всесторонней проверки содержания документа в тех областях, в которых руководитель или его команда, разработавшая УР, не являются сертифицированными специалистами. Например, в экологии, санитарии, пожарной безопасности и др. Согласование бывает внешним и внутренним. Внешнее согласование проводится с организациями, осуществляющими вневедомственный государственный или муниципальный надзор, а также с заказчиками или клиентами. Внутреннее согласование проводится силами специалистов организации, наделенных контрольными функциями. Процедура внутреннего для компании согласования называется визированием. Таким образом, рассматривая процедуру согласования, мы будем иметь в виду и визирование. В ГОСТ-е приведены правила оформления визы и грифа согласований и их место на документе УР.

Для процедуры согласования УР необходимо осуществить следующие административные действия руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о физических или юридических лицах, с которыми необходимо согласовывать УР;
2. Определить и зафиксировать в документе временные периоды согласований, а также наименование и содержание сопроводительных документов;
3. Назначить технического исполнителя по отслеживанию процесса согласования УР;
4. Документально оформить общий акт согласований,
5. Оформить при необходимости акт о замечаниях при проведении согласования.

Для выполнения процедуры согласования можно использовать четыре процессорные технологии: «Управление на базе потребностей и интересов»; «Управление путем постоянных проверок и указаний»; «Управление в исключительных случаях»; «Управление на базе активизации деятельности персонала»

Процедура принятия (выбора) УР означает выбор для реализации одного УР из предложенных вариантов. Ответственность за данную процедуру целиком возлагается на руководителя.

Для процедуры принятия (выбора) УР необходимо осуществить следующие административные действия руководителя и аппарата управления:

1. Подтвердить соответствие вариантов УР законодательству РФ и других стран, сопричастных с принятым УР;
2. Подтвердить отсутствие в вариантах УР противоречий самому себе и ранее подготовленным и реализованным решениям,
3. Оформить набор критериев для выбора УР, в том числе наименование, численные или качественные их параметры;
4. Зафиксировать отклонение параметров УР от параметров критериев;
5. Оформить процедуру принятия УР, с указанием даты, ответственных лиц, имеющих замечаний ;
6. Оформить при необходимости акт о замечаниях при утверждении УР

В ГОСТ-е указано, что при утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи располагаются на одном уровне.

Для выполнения процедуры утверждения УР можно использовать три процессорные технологии: «Управление на базе потребности и интересов»; «Управление путем постоянных проверок и указаний»; «Управление на базе активизации деятельности персонала».

Процедура организации выполнения УР очень ответственна. В УР заложен большой интеллектуальный потенциал работников, выполнивших предыдущие процедуры: информационную подготовку, разработку вариантов УР и их согласование, выбор одного решения и его утверждение.

Для процедуры организации выполнения УР необходимо выполнить следующий набор административных действий руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о начале выполнения УР с указанием:
  - конкретного задания, состава исполнителей, консультантов и контролеров;
  - системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;
  - системы материального стимулирования;
2. Ознакомить и разъяснить исполнителям содержание и порядок выполнения УР;
3. Разъяснить исполнителям УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;
4. Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;
5. Акцентировать внимание исполнителей на степени важности предлагаемой работы и пересмотреть очередность ранее выданных заданий;
6. Выделить исполнителям необходимую оргтехнику, помещение и указать источники необходимой деловой информации;
7. Активизировать работу исполнителей по качественной и эффективной реализации УР;
8. Организовать систему консультирования по операциям выполнения УР;
9. Осуществлять периодический контроль хода выполнения исполнителями УР;
10. Провести практическую оценку реализованного УР;
11. Сдать в архив документацию по разработке и реализации УР.

Кроме того, руководитель и аппарат управления (субъекты решения) должны активно заниматься социально-психологической и пропагандистской работой с исполнителями УР. Многие специалисты по подготовке и реализации УР советуют привлекать исполнителей к формированию вариантов УР, чтобы они заранее знакомились с концепцией УР. Будущие исполнители, участвующие в формировании УР, вносят в него элементы реальности, так как хорошо знают предмет УР, его трудности и скрытые резервы. Имеет смысл привлекать к подготовке УР передовиков производства и новаторов, чей острый ум может помочь найти оригинальные подходы при разработке вариантов УР.

Для выполнения процедуры организации выполнения УР можно использовать три процессорные технологии. «Управление по результатам»; «Управление на базе потребностей и интересов»; «Управление на базе активизации деятельности персонала».



# ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ УР:

|            |           |            |          |           |               |              |            |
|------------|-----------|------------|----------|-----------|---------------|--------------|------------|
| Акт        | Договор   | Инструкция | Модель   | Оферта    | Порядок       | Пресс-релиз  | Соглашение |
| Акцепт     | Закон     | Кодекс     | Норма    | Перечень  | Постановление | Приказ       | Указ       |
| Бюллетень  | Заявление | Контракт   | Норматив | План      | Правила       | Протокол     | Указание   |
| Декларация | Изменение | Концепция  | Обзор    | Положение | Прейскурант   | Распоряжение | Устав      |

**Акт** – решение широкого круга государственных и общественных организаций. Акт может быть международным.

**Акцент** – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцепт – это вторая сторона контракта. Оферта и акцепт составляют контракт.

**Бюллетень** – решение руководителя о кратком сообщении (оповещении) подчиненных по поводу событий, имеющих общественное значение.

**Декларация** – торжественное программное заявление руководителя.

**Договор** – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

**Закон** – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

**Заявление** – официальное сообщение руководителя высшего ранга.

**Изменение** – решение о коренных переменах в какой-либо деятельности.

**Инструкция** – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

**Кодекс** – свод законов.

**Контракт** – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Контракт является подвидом соглашения.

**Концепция** – система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

**Модель** какого-либо процесса или явления – это решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на входные воздействия. Например, модель завода включает: справочные данные (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции); имитационную модель организации; методики экономического расчета и прогнозирования; информацию о решениях в аналогичных ситуациях других организаций и реальных полученных при этом результатах; набор законодательных актов и др.

**Норма** – узаконенный государством, отраслью или компанией порядок действия в какой-либо области, например, норма права, норма поведения.

**Норматив** – организационный, технологический, экономический, социальный показатель норм, в соответствии с которыми осуществляется деятельность.

**Обзор** – сжатое сообщение о каких-либо процессах или явлениях.

**Оферта** – решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях. Оферта является одной из двух сторон контракта.

**Перечень** – сообщение, классифицированное по какому-либо порядку.

**План** – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

**Положение** – решение, представляющее набор законов, правил. и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

**Порядок (распорядок)** – документ о целесообразном расположении объектов для правильно налаженной деятельности.

**Постановление** – коллективное или индивидуальное решение высшего органа власти для какой-либо организации. Обычно статус постановления выше статуса приказа.

**Правила** – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников, предлагаемых для исполнения.

**Прейскурант** – справочник, включающий цены, тарифы на товары и услуги.

**Пресс-релиз** – специальный бюллетень для срочной публикации в средствах массовой информации. Формируется правительственными учреждениями, международными организациями и пресс-бюро.

**Приказ (письменный или устный)** – решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном его подразделении. Приказ обязателен для исполнения его подчиненными и может готовиться по вопросам, входящим в компетенцию руководителя. Приказ – это нормативный документ, который должен храниться в архиве; он может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде.

**Протокол** – решение об отражении каких-либо событий.

**Распоряжение** – решение руководителя, не наделенного административными функциями. Распоряжение обычно касается вопросов технологии, организации труда и техники безопасности. Оно обязательно для исполнения непосредственными подчиненными руководителя.

**Соглашение** – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру какой-либо деятельности. Например, соглашение о намерениях, соглашение между РФ и США об избежании двойного налогообложения.

**Указ** – решение главы государства, утвержденное парламентом. Указ имеет силу закона.

**Указание** – решение, носящее методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения.

**Устав** – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций.

# ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ УР

|                        |                |               |          |             |                         |           |
|------------------------|----------------|---------------|----------|-------------|-------------------------|-----------|
| Выписка                | Заседание      | Личный пример | Отчет    | Предписание | Рекомендательное письмо | Сообщение |
| Деловая беседа         | Информационное | Методика      | Письмо   | Принуждение | Совет                   | Убеждение |
| Деловая игра (тренинг) | письмо         | Наставление   | Обучение | Разъяснение | Совещание               | Условие   |
| Деловое слово          |                |               |          |             |                         |           |

**Выписка** – законченный фрагмент какого-либо документа.

**Деловая беседа** – специально организованная руководителем встреча с подчиненным или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.

**Деловая игра (тренинг)** – специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов. В процессе деловой игры закрепляются навыки РУР за счет многократного повторения однотипных ситуаций, методов и технологий РУР.

**Деловое слово** – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

**Заседание** – узкопрофессиональное совещание для решения в основном организационных вопросов (например, заседание профкома, заседание президиума и т.д.)

**Информационное письмо** — набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.

**Личный пример** — действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.

**Методика** — совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности.

**Наставление** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.

**Обучение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

**Отчет** — решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР. Отчет может быть письменным и устным.

**Письмо** — текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

**Предписание** — официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок.

**Принуждение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз или повышенного вознаграждения.

**Разъяснение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

**Рекомендательное письмо** – решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компанию или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.

**Совет** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения УР. Совет не обязателен для исполнения подчиненным.

**Совещание** – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных УР.

**Сообщение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

**Убеждение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного требуемые прочные взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения. Например, убеждение в необходимости соблюдения техники безопасности на рабочем месте, убеждение в необходимости использования современных информационных технологий при РУР.

**Условие** – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.

Для успешного выполнения УР необходимо для каждой формы подготовки решения найти соответствующую ей форму реализации. Форма реализации – это механизм выполнения подготовленного решения. Каждая форма подготовки УР имеет ряд наиболее приемлемых форм реализации.

Для акцепта, договора, контракта, оферты, соглашения и устава – это деловое слово, информационное письмо, отчет, письмо, предписание, совещание, убеждение и условие.

Для инструкции, кодекса, положения, протокола, правила и указания – это деловая беседа, деловое слово, наставление, обучение, принуждение, разъяснения, совет и сообщение.

Для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа – это выписка, заседание, личный пример, методика, наставление, предписание, принуждение, разъяснение, убеждение и условие.

Для акта, декларации, концепции, модели, плана и пресс-релиза – это деловая беседа, деловая игра, заседание, обучение, методика, отчет и разъяснение.

Основные правила оформления документов регламентируются ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Документы, отражающие УР, изготавливаются на бумаге или в электронном виде. Обычно используется книжный формат А4.

При составлении и оформлении документов используют набор реквизитов.

Составление текстов документов подчиняется ряду правил, носящих как обязательный, так и рекомендательный характер.

Текст большинства документов состоит из двух основных частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части содержится обоснование, причины, цели и задачи, которые инициировали разработку документа. Распорядительная часть текста документа содержит перечень конкретных мероприятий, направленных на разрешение соответствующих проблем. Констатирующая часть завершается словами: «приказываю», «постановляю», «довожу до сведения» и т.д.

В содержание большинства документов включают трафаретные фразы типа: «Контроль за исполнением приказа возложить на...», «Во исполнение постановления Правительства Москвы от...».