



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР
НАУЧНОЙ И ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Л. Н. СУМАРОВ

**Информационное обеспечение
управленческих решений
и организация работы руководителя**

МОСКВА
1982

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР
НАУЧНОЙ И ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Л. Н. СУМАРКОВ

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**МОСКВА
1982**

АННОТАЦИЯ

На основе системного подхода рассмотрены практические вопросы обеспечения эффективной работы руководителя в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Большое внимание уделено анализу процесса подготовки решений при обработке входного потока документов, описана технология обработки документов, поступающих к руководителю по различным каналам. Рассмотрены вопросы информационного обеспечения управленческих решений, в частности, описан опыт использования ряда управленческих форматов, повышающих оперативность обработки документов.

Освещены вопросы планирования рабочего времени руководителя, организации ведения, хранения и последующего использования личных записей.

Наряду с исследованием проблемы рационализации принятия персональных решений даны рекомендации по вопросам достижения согласованных коллективных решений в ходе подготовки и проведения деловых совещаний и встреч.

Сформулированы некоторые важные принципы организации работы руководителя, положенные в основу управленческих приемов и процедур, используемых в управлении научным учреждением (на примере Международного центра научной и технической информации).

Данная работа является переработанным и дополненным изданием брошюр автора "Система организации личной работы руководителя научного коллектива" (Москва, 1979 г.) и "Управленческие решения и организация работы руководителя" (Москва, 1980 г.).

1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ ОБРАБОТКЕ ВХОДНОГО ПОТОКА ДОКУМЕНТОВ

– Анализ управленческих ситуаций. – "Макро-" и "микро-уровни" рассмотрения входных документов. – Конфликтный характер ситуаций. – Действительное и желаемое состояния. – Основная цель резолюции. – Типовая ситуация. – Управленческие операции и процедуры. – Типовая процедура. Имя процедуры. – Выявление типовых ситуаций. – Оценка ситуации с целью ее идентификации. – Ситуационные аналоги. – Процесс подготовки решения (ППР). – Примеры некоторых управленческих операторов. – Оценка сроков обработки. Вероятностный подход. Оценка важности. – Многоаспектные ситуации и резолюции. – Декомпозиция ППР на этапы. – Основная управленческая задача. – Управленческий формат и его основные характеристики. – Управленческий тезаурус. – Язык управленческих решений.

Каждый руководитель в своей практической деятельности постоянно сталкивается со множеством самых разнообразных проблемных управленческих ситуаций. Характер и источники возникновения такого рода ситуаций весьма различны.

Основной задачей руководителя является выявление, оценка и анализ наиболее важных проблемных управленческих ситуаций. Руководителю требуется определить степень своего участия в каждом конкретном случае и принять такое решение, которое направлено на достижение целей данной организации наиболее эффективным способом.

Степень участия руководителя в решении тех или иных проблемных ситуаций обычно неодинакова, да и сами ситуации существенно различны. Одни могут быть разрешены относительно легко, по аналогии с уже существующей практикой, другие, наоборот, требуют совершенно нового творческого подхода.

Хотя реальные проблемные управленческие ситуации далеко не всегда оформлены в виде соответствующих документов, практика по-

казывает, что значительное число такого рода ситуаций возникает в связи с обработкой потока управленческих документов. Следует иметь в виду, что практически каждый поступающий к руководителю управленческий документ можно условно рассматривать в качестве модели некоторой управленческой ситуации, требующей решения на уровне руководителя или других сотрудников организации.

Представление управленческой ситуации в документальной форме имеет значительные преимущества. Зафиксированную в документе ситуацию легче подвергнуть содержательному и формальному анализу. Результаты проработки управленческих ситуаций также оформляются документально и вместе с исходными документами образуют множество "историй" анализа управленческих ситуаций. В дальнейшем результаты этого анализа могут использоваться при проработке новых проблемных ситуаций в качестве ситуаций-прецедентов.

Несмотря на то, что в настоящей работе не накладывается специальных условий и ограничений на форму представления управленческих ситуаций, основное внимание уделяется комплексу проблем, связанных с анализом ситуаций, возникающих в связи с обработкой входного потока документов. При этом можно условно выделить два уровня рассмотрения.

Первый (назовем его "макроуровень") предполагает, что действия руководителя условно рассматриваются как результат своеобразной системы по переработке информации. Основной целью анализа подобной системы является оптимизация обработки входного потока документов по параметрам минимизации общего времени обработки или другим подобным критериям.

Пользуясь указанным подходом, можно отвлечься от смыслового содержания документов и оперировать в дальнейшем всеми основными понятиями теории систем, в том числе такими, как:

- характеристики входного потока документов;
- характеристики выходного потока документов и управленческих решений;
- характеристики системы, обеспечивающей обработку и переработку входного потока (пропускная способность, ограничения и т. д.).

Второй уровень ("микроуровень") требует информационного анализа содержания самих обрабатываемых документов (то есть учета семантических характеристик информации, циркулирующей в системе).

В процессе обработки потока входных документов руководитель выявляет и оценивает содержащиеся в них управленческие ситуации. Как правило, эти ситуации носят конфликтный характер. Даже если "конфликт" не фигурирует в исходном документе в явной форме,

анализ документа позволяет зафиксировать наличие конфликта и выявить его суть.

Конфликт возникает в результате несоответствия между двумя состояниями некоторого рассматриваемого объекта, которые условно будем называть "действительным" и "желаемым".

Самая общая структура практически любого документа, содержащего конфликтную ситуацию и поступившего на обработку к руководителю, включает:

- описание (или его более или менее подробные элементы) действительной ситуации;
- описание (или его элементы) желаемой ситуации;
- обоснование необходимости, предложение или просьбу о содействии по переводу объекта из действительного состояния в желаемое; кроме того, в некоторых случаях даются соображения по составу и оценке необходимых мероприятий и другие дополнительные оценки и соображения.

Иногда просьба о переводе из действительного состояния в желаемое формируется в явном виде. В некоторых случаях дается общая постановка задачи о необходимости добиться более удовлетворительного (по сравнению с существующим) решения.

Задача руководителя при обработке такого рода документов состоит в следующем. Прежде всего необходимо дать общую оценку целесообразности предлагаемых изменений. Далее следует оценить имеющиеся возможности и ограничения, связанные с переводом системы из действительного состояния в желаемое. При этом учитываются многочисленные факторы, которые определяются основными задачами организации, ресурсными ограничениями, состоянием выполнения текущих задач и т. д.

На основе оценки и сопоставления возникающих альтернативных подходов руководитель принимает решение и формулирует соответствующую резолюцию. Основная цель резолюции состоит в том, чтобы отразить возможную роль и степень участия всей организации, от имени которой выступает руководитель, в преодолении конфликтной ситуации, зафиксированной в исходном документе.

Наиболее общая структура практически любой резолюции предполагает наличие следующих элементов (или их части):

- 1) указание лица (ответственного исполнителя), которому адресована резолюция;
- 2) характеристика сути резолюции ("что должно быть сделано");
- 3) указание сроков ожидаемого исполнения.

Иногда руководитель дает необходимые пояснения, как, по его мнению, могло бы выглядеть окончательное решение или как следовало бы организовать проработку документа, и другие пояснения.

Необходимо подчеркнуть, что в зависимости от конкретной ситуации в некоторых случаях требуется дать более развернутые указания исполнителям. Здесь все зависит прежде всего от того, в какой мере анализируемая управленческая ситуация носит типовой для данной организации характер. Если ситуация типовая, то и решение соответствующих вопросов должно основываться на некоторой типовой схеме (типовой управленческой процедуре).

Управленческая процедура представляет собой совокупность управленческих операций, выполнение которых в определенной последовательности необходимо для разрешения конфликтной ситуации, зафиксированной в документе.

Для типовых, стандартизованных управленческих процедур состав и последовательность управленческих операций заранее однозначно установлены (и в необходимых случаях оформлены соответствующими распорядительными актами в рамках данного учреждения). Это означает, что руководитель при написании резолюции может не указывать каждый раз весь набор необходимых операций. Вполне достаточно в случаях, сводящихся к применению типовых процедур, ограничиться общим названием процедуры ("именем" процедуры). Имя процедуры играет здесь роль специального стандартного управленческого оператора, задачей использования которого является инициирование выполнения некоторой управленческой стандартной процедуры.

Отметим, что для каждой стандартной управленческой процедуры в организации определены:

- распределение ответственности исполнителей;
- обеспеченность ресурсами;
- механизм реализации;
- порядок инициирования;
- ожидаемый результат и форма его представления.

Важной задачей, стоящей практически перед любой организацией, является выявление таких типовых ситуаций и организация типовых процедур для решения соответствующих вопросов. Набор типовых, стандартизованных процедур — важнейший элемент управленческой технологии, понимаемой как комплекс методов, средств и процедур, обеспечивающих принятие и реализацию рациональных управленческих решений.

Перейдем теперь к анализу основных операций и процедур, выполняемых руководителем при обработке конкретных документов.

Анализируя управленческую ситуацию, зафиксированную в очередном документе, руководитель прежде всего решает задачу ее идентификации. При этом производится оценка ситуации со следующих позиций:

1. Ситуация является "стандартной". В этом случае решается вопрос, какие стандартные процедуры наиболее применимы для данной ситуации.

2. Ситуация не является "стандартной". Тогда возникает вопрос, имеются ли в практике работы организации прецеденты, которые могут рассматриваться в качестве ситуаций-аналогов. Если такие аналоги найдены, то целесообразно использовать и соответствующие процедуры.

3. Ситуация не является "стандартной" и не имеет аналогов. В этом случае полезно осуществить декомпозицию (расчленение) исходной ситуации, выделив, если возможно, некоторую "стандартную" часть ситуации (или "подситуацию-прецедент") и "нестандартную" часть.

Для "стандартной" части применяется тот же подход, что и в п. 1; для "нестандартной" необходимы специальные нестандартные процедуры, требующие творческого участия руководителя, то есть следует продолжить оценку документа с целью нахождения специальных процедур, пригодных для данной конкретной ситуации.

В процессе дальнейшей оценки документа возможны следующие основные альтернативы:

1. Руководитель считает целесообразным принять окончательное решение самостоятельно.

2. Руководитель считает целесообразным, чтобы окончательное решение было принято другими сотрудниками.

В первом случае возможны дополнительные варианты:

1.1. Руководитель принимает решение сразу, без специальной проработки.

1.2. Руководитель принимает решение через некоторое время, необходимое ему для специальной самостоятельной проработки.

1.3. Руководитель дает поручение соответствующим сотрудникам на дополнительную проработку и лишь после этого принимает окончательное решение.

В том случае, когда руководитель в процессе подготовки решения (ППР) прибегает к помощи сотрудников (дополнительная проработка), он может пользоваться специальными управленческими операторами. Это позволяет ему активно влиять на ППР в желаемом для него направлении.

Приведем в качестве примера некоторые из возможных управленческих операторов:

— "информировать (руководителя) по истечении контрольного срока" (о принятом решении или ходе ППР);

— "дополнительно переговорить";

- "подтвердить получение" (документа с резолюцией руководителя);
 - "сообщить о выполнении"
- и др.

Для управления сроками обработки документов и подготовки решения руководитель устанавливает длительность исполнения (контрольную дату) или пользуется следующими операторами:

- "особо срочно";
- "срочно";
- "в обычном порядке".

Устанавливая сроки работы по конкретным документам, руководитель в каждом случае фактически осуществляет соответствующую экспертную оценку. Как показывает практика, на такую оценку часто отводится очень короткое время, и возникает опасность, что срок исполнения при этом устанавливается достаточно произвольно.

В теории сетевого планирования и управления (СПУ) аналогичные вопросы рассмотрены весьма детально. Существующие методы связаны с использованием системы детерминированных или вероятностных оценок. На практике, формулируя резолюцию, руководитель почти никогда не прибегает к вероятностным оценкам. На наш взгляд, это далеко не всегда оправдано.

В некоторых случаях, пользуясь известными в теории СПУ методами, руководителю целесообразно назначать не одну, а, по крайней мере, две оценки длительности: "минимальную" — $t_{\min}$ и "максимальную" — $t_{\max}$. Это позволяет перейти к системе вероятностных оценок. Фактическая оценка (ожидаемое время исполнения — $t_{\text{ож}}$) может быть вычислена по формуле

$$t_{\text{ож}} = \frac{3t_{\min} + 2t_{\max}}{5}.$$

Разумеется, целесообразно организовать дело таким образом, чтобы вычисления по этой формуле производились не самим руководителем, а другими ответственными лицами (например, сотрудниками канцелярии, группы контроля или секретариата).

Перейдем теперь к другой определяющей характеристике делового документа — понятию "важности".

Здесь уместно заметить, что характеристику "важности" документа часто необоснованно подменяют другой самостоятельной характеристикой — "срочность". Это может привести к недоразумениям. Для оценки "важности" документа (или соответствующего решения) целесообразно иметь самостоятельные управленческие операторы, например такие, как:

- "особо важно";
- "важно";
- "в обычном порядке".

Выше мы рассматривали документ как источник некоторой определенной конфликтной ситуации. В действительности реальные ситуации и соответствующие документы могут быть сложнее из-за возможной многоаспектности их содержания. Иногда в одном и том же документе фиксируется более одной желаемой и действительной ситуации. При этом между ними могут существовать разнообразные, порой весьма сложные взаимосвязи.

В подобных случаях руководителю приходится прибегать к более чем одной резолюции. Иногда разные части таких резолюций предполагают разных исполнителей, причем исполнители должны действовать не независимо друг от друга, а с учетом их возможного взаимодействия или взаимовлияния. Отдельные части резолюции должны выполняться в некоторой последовательности, определяемой как содержанием исходного документа, так и принятой в организации структурой и технологией работы с документами данной категории. Особенно часто такие ситуации возникают, когда в организации отходят от так называемой "линейной" структуры и используют в той или иной степени "матричную" структуру управления. В этом случае у исполнителя может быть более одного руководителя. Руководитель при выработке решения должен принимать во внимание наличие целого спектра задач у исполнителя и учитывать их приоритет, степень завершенности, а также ряд других факторов.

Резолюции, которые соответствуют такого рода случаям, в отличие от "простых" (о которых речь шла выше) будем условно называть "сложными". Вынесение сложной резолюции требует от руководителя значительно большей информированности, а иногда и специальной проработки. Поэтому одним из возможных управленческих операторов, используемых руководителем, является оператор: "Прошу подготовить проект моей резолюции". Часто задача рациональной организации работ в соответствии со сложной резолюцией представляет собой достаточно серьезную задачу "на оптимум". При этом важно стремиться обеспечить для совокупности наиболее приоритетных задач минимальное суммарное время проработки и реализации управленческих решений.

Примерная схема действий руководителя в этом случае выглядит следующим образом.

Руководитель перед написанием сложной резолюции осуществляет расчленение (декомпозицию) ППР на отдельные, относительно самостоятельные этапы. Состав и число этапов зависят, с одной стороны, от

содержания конкретного документа, в связи с которым готовится резолюция, с другой — от информированности, методов и стиля работы самого руководителя.

Расчленение ППР на этапы с учетом обеспечения их последующего оптимального выполнения — безусловно, творческий и далеко не однозначный процесс. Практически каждая резолюция руководителя приводит к возникновению в организации тех или иных технологических цепочек и конкретного взаимодействия по ее реализации. Важнейшим требованием при этом является расчленение ППР на такие самостоятельные этапы, которые приводили бы к возникновению только (точнее, преимущественно) типовых, хорошо отлаженных технологических цепочек с заранее определенными процедурами их реализации.

Часть этих этапов должна исполняться последовательно, другая часть — параллельно. В последнем случае создаются предпосылки для сокращения длительности ППР.

Анализ ППР и выявление типовых процедур являются важнейшей управленческой задачей. Некоторые наиболее характерные из имеющихся типовых процедур в процессе подготовки решения целесообразно зафиксировать с целью их нормализации в виде специальных распоряжений руководителя. Необходимо также предусмотреть организационные мероприятия, обеспечивающие внедрение указанных процедур в практической деятельности организации.

Особо важным инструментом является использование управленческих форматов, содержащих наименования соответствующих типовых процедур.

Управленческий формат в данной работе понимается как некоторая условная нормализованная форма представления либо самой управленческой ситуации, либо каких-то других относящихся к ней сведений (прежде всего резолюции).

Физически управленческий формат представляет собой информационную карту, содержащую совокупность полей (элементов данных), с помощью которых описывается то или иное состояние исходного объекта. Следует иметь в виду, что управленческие форматы, применяемые на практике, могут использоваться для самых разнообразных приложений. Существуют различные типы управленческих форматов, отличающиеся прежде всего по своему функциональному назначению.

Управленческий формат может использоваться:

а) в качестве средства идентификации исходного (основного) документа или соответствующей проблемной управленческой ситуации. Поскольку документ в данной работе рассматривается в качестве специфической модели исходной проблемной ситуации, можно считать, что соответствующий формат является еще одной моделью ("второго

порядка”), представленной в некотором условном, частично формализованном виде;

б) в качестве определенной схемы, обеспечивающей анализ исходного документа или проблемной ситуации и облегчающей принятие соответствующего управленческого решения. В этом случае формат используется как модель возможного решения, соответствующего данной проблемной ситуации, или какого-то из ее этапов.

В действительности возможности и спектр использования форматного представления еще более широки. В частности, с помощью форматного представления можно идентифицировать отдельные фрагменты управленческой ситуации на уровне а) или б). Кроме того, форматы весьма удобны как средство инициирования той или иной управленческой процедуры, направленной на реализацию отдельных мероприятий по разрешению конфликтной ситуации.

Все это говорит о большом значении, которое придается в управленческой практике проблеме генерирования форматов. Отметим, что при реализации так называемых персональных управленческих информационных систем (ПУИС) выходные форматы системы генерируются программным путем в зависимости от конкретной управленческой ситуации и требований руководителя.

Важнейшей характеристикой используемого формата является его универсальность. Поиск наиболее универсального набора и системы представления форматных полей, включая вопросы их геометрии, является одним из важных направлений совершенствования системы информационного обеспечения управленческих решений.

Наименования отдельных полей форматов представляют собой не что иное, как упоминавшиеся выше управленческие операторы.

Степень реализации полей в формате зависит от особенностей и стиля работы лица, принимающего решение, характера входных документов и ряда других, трудно поддающихся учету факторов. На практике целесообразно иметь форматы разного типа. Чем в более общей форме представлены поля в формате, тем менее формальный (более творческий) характер имеет процедура их заполнения.

В самом общем виде всю совокупность форматов, используемых в практической деятельности руководителя, можно условно разделить на следующие два типа:

1) распорядительные форматы (для указаний и распоряжений, возникающих по инициативе руководителя);

2) сопроводительные форматы (для идентификации как самого документа, так и пояснений, сопутствующих указаний, резолюции и т.д.).

Для руководителя значительные, в известном смысле, удобства представляет сопроводительный формат типа “анкеты”. Поля в этом

формате выбраны и расположены с таким расчетом, что их последовательное сканирование и заполнение (преимущественно в двоичной системе по принципу "да" или "нет") позволяет наилучшим способом не только идентифицировать исходный документ, но и в каком-то смысле предопределить характер соответствующей резолюции. Такой подход, с одной стороны, значительно облегчает работу ответственного исполнителя по дальнейшей обработке документа, с другой — обеспечивает необходимый уровень централизованного контроля при обработке.

Противоположный подход состоит в том, что соответствующий сопроводительный формат описывает исходный документ лишь в самом общем виде. В этом случае накладываются минимальные ограничения на дальнейшую процедуру обработки входного документа, что соответствует принципу децентрализованного контроля за обработкой документов.

Общее число обычно используемых операторов может быть достаточно велико (по крайней мере, несколько десятков) и не постоянно во времени. Совокупность управленческих операторов (или нормализованных терминов — лексических единиц), необходимых для обозначения стандартизованных управленческих процедур, является важной составной частью лингвистического обеспечения ППР. Компоненты используемой лексики находятся в сложной взаимосвязи (как смысловой, так и технологической) и, будучи представленными в соответствующей нормализованной форме, входят в состав управленческого тезауруса. Совокупность лексических и грамматических средств, используемых в ППР, можно рассматривать как специфический язык управленческих решений.

В Приложении 1 приведены некоторые управленческие форматы, применяемые в Международном центре научной и технической информации (МЦНТИ). (Форматы расположены в основном по признаку "назначение", например: форматы, используемые для работы с внешними документами; личные форматы руководителя; форматы, используемые при планировании, и т. д.)

В действительности, каждый из этих форматов позволяет в той или иной степени проиллюстрировать высказанную выше мысль о необходимости компромисса между желанием руководителя отразить в самом формате наиболее широкий класс управленческих ситуаций и, таким образом, реализовать большое число управленческих альтернатив и необходимостью отвести для этого специальное дополнительное рабочее пространство формата, которое не всегда эффективно используется.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАБОТКИ ВХОДНОГО ПОТОКА ДОКУМЕНТОВ

– Неоднородность входного потока документов. – Генерирование, оценка и обработка документов руководителем. – Основные каналы поступления входных документов к руководителю. – Ошибки первого и второго рода. – Понятие "внешнего" и "внутреннего" потока документов. – Принцип дифференцированной обработки. – Понятие "регистра хранения" – R_x . Уточнение понятий "внешнего" и "внутреннего" потока документов. – Сопроводительный формат "канцелярия". – Условное название документа.

Рассматривая вопросы обработки входного потока документов руководителем, следует прежде всего отметить, что документы могут различаться между собой по признакам важности, срочности обработки, объему, форме представления, степени подготовленности руководителя к принятию соответствующего решения и т. д. Неоднородность входного потока документов вызывает необходимость различий в технологии их обработки. Целесообразно выделить отдельные категории документов, требующие примерно одинаковой технологии обработки. Именно этот принцип и положен в основу дальнейшего рассмотрения. Отметим также, что для реализации этого принципа в организации должен существовать специальный механизм предварительной оценки и распределения входного потока документов по соответствующим каналам со специфической технологией обработки.

Как уже отмечалось, одни документы только оцениваются руководителем, другие требуют его личной детальной проработки. Некоторые решения могут быть приняты практически сразу, в других случаях необходимо специальное время как для выработки самой резолюции, так и ее реализации и т. д. Для того чтобы установить наиболее рациональный принцип распределения входных документов на категории, целесообразно рассмотреть на необходимом уровне состав и характеристику основных функций руководителя в связи с обработкой входного потока документов.

Прежде всего следует выделить такие две возможности: с одной стороны, руководитель выступает в качестве "генератора" некоторых управленческих документов (поток письменно оформленных распоряжений, указаний, сообщений и других документов, подготовленных самим руководителем по его инициативе); с другой стороны, он вы-

ступает в качестве лица, обеспечивающего оценку и либо окончательную, либо промежуточную обработку документов, подготовленных сотрудниками данной организации или поступающих из других учреждений. Результаты оценки и обработки таких документов оформляются в виде соответствующих управленческих решений, резолюций, комментариев и т. д.

В обоих случаях результаты деятельности руководителя в форме потока распорядительных или сопроводительных документов передаются сотрудникам данной организации для дальнейшей обработки и исполнения (за исключением случаев, когда обработка документов заканчивается на уровне самого руководителя).

Следует отметить, что поток исходящих от руководителя документов тесно связан с соответствующим входным потоком и должен рассматриваться в максимальной взаимосвязи с ним.

Входной поток документов, поступающих на рассмотрение руководителя, формируется из следующих составляющих:

1. Документы, поступающие по каналу "канцелярия". Как правило, это так называемые внешние документы, то есть документы, направленные другими организациями. По этому же каналу поступают и некоторые внутренние документы (например, отчеты о командировках сотрудников организации). В последнем случае в организации следует установить порядок, определяющий номенклатуру внутренних документов, обрабатываемых через канцелярию.

2. Документы, поступающие по каналу "личная почта". Как правило, это внутренние документы, то есть документы, сформированные в данной организации и требующие рассмотрения на уровне ее руководителя. Обычно эти документы попадают к руководителю через секретаря.

3. Документы, поступающие к руководителю по другим каналам — непосредственно от сотрудников данного или других учреждений (минуя канцелярию или секретаря). К этой же категории следует отнести документы, поступившие к руководителю ранее и находящиеся у него на обработке или хранении.

Разумеется, не все документы, приходящие в организацию, попадают на рассмотрение к ее руководителю. Часть из них в соответствии с заранее определенным порядком и процедурами направляется исполнителям, минуя руководителя. При этом существует возможность возникновения ошибок первого и второго рода. С одной стороны, к руководителю могут попасть документы, которые вполне могли бы быть эффективно рассмотрены на последующих уровнях (ошибка первого рода). С другой стороны, документы, требующие рассмотрения именно на уровне руководителя, могут к нему не попасть (ошибка второго

рода). Издержки, связанные с указанными ошибками, достаточно очевидны.

Существование ошибок первого и второго рода вполне закономерно. Главный вопрос заключается в минимизации совокупного влияния их последствий на деятельность руководителя и организации в целом. Степень этого влияния может быть оценена на этапе системного анализа входного потока документов и материалов, поступающих в организацию.

В реальной ситуации целесообразно предусмотреть механизмы, позволяющие руководителю контролировать принятые решения на основе анализа всего входного потока. Это может быть достигнуто, например, выборочным контролем решений по всему потоку или просмотром руководителем контрольных карточек всех входных документов, которые подготавливаются и хранятся в канцелярии.

Выше мы пользовались понятиями "внешних" и "внутренних" документов, подразумевая документы, создаваемые в других ("внешних" по отношению к данной) организациях или внутри самой организации. Эти понятия требуют уточнения. Если в основу деления входного потока по категориям положить технологический принцип обработки документов руководителем, то один и тот же документ, в зависимости от конкретных обстоятельств, может рассматриваться в одних условиях как внешний, в других — как внутренний, и наоборот.

Обработка "внутренних" документов (в отличие от "внешних") производится по существенно иной технологии. Как уже отмечалось, часть документов требует определенного времени для проработки непосредственно у руководителя. При этом, как показывает опыт, весьма важно реализовать принцип так называемой дифференцированной обработки. В процессе оценки документы классифицируются по уровням приоритета: часть документов требует быстрой обработки, им присваивается более высокий приоритет; для другой части документов требование к длительности их обработки может быть менее существенным. Кроме того, в процессе присвоения приоритета обработки документов необходим анализ их относительной важности.

Распределение документов по уровням приоритета обработки предполагает наличие системы организации их промежуточного "внутреннего" хранения у самого руководителя. Рассмотрим этот вопрос подробнее. Прежде всего введем понятие "регистр хранения" — R_x . Регистр хранения обеспечивает реализацию управленческого оператора "хранить" (документы, материалы). Практически R_x представляет собой специально отведенное рабочее пространство для хранения документов. Каждому R_x присваивается определенный, вполне конкретный адрес (название), позволяющий производить операции однозначного обращения к содержанию данного R_x .

Таким образом, "внутренними" будем считать те документы и соответствующий поток, которые с точки зрения технологии их обработки требуют внутреннего промежуточного хранения (и соответственно распределения по уровням приоритета, личного контроля за соблюдением соответствующей системы приоритетов и т.д.) у самого руководителя; "внешними" — документы, которые не попадают во внутреннюю систему хранения (персональный файл) руководителя.

Подчеркнем, что технология обработки каждого из этих потоков документов (в системе, принятой в МЦНТИ) различна и требует (по крайней мере, частично) существенно разных операций со стороны руководителя. Процедура обработки внешних документов фактически определяется требованиями, установленными в соответствующих положениях о работе канцелярии. Рассмотрение этих документов осуществляется в строго регулярные периоды времени в присутствии руководителя канцелярии и других уполномоченных лиц. Канцелярия осуществляет как предварительную работу по подготовке документов, так и их последующее сопровождение и контроль за исполнением. Что касается системы контроля за исполнением внутренних документов, то здесь роль канцелярии ограничена. Управление обработкой входного потока документов осуществляет сам руководитель и его секретариат.

Рассмотрим вопросы, связанные со спецификой обработки потока "внешних" и "внутренних" документов (на основе системы, используемой в МЦНТИ).

Технология и методы обработки внешнего потока документов в целом достаточно хорошо известны. Особенность организации работы с этим потоком в МЦНТИ заключается в использовании специальных сопроводительных форматов "канцелярия", которые заполняются для каждого входного документа и являются его неотъемлемой частью.

Использование формата "канцелярия" позволяет в известной мере формализовать (там, где это допустимо) процедуру принятия решений, связанных с входными документами. Применительно к описываемой практике ориентировочно 70% всех управленческих ситуаций, содержащихся в потоке внешних документов, можно отнести к категории типовых. Это позволяет сосредоточить внимание руководителя на нетиповых ситуациях, требующих творческого подхода.

Рассмотрим подробнее содержание формата "канцелярия" (см. Приложение 1, формат Ф-1); при этом будем иметь в виду, что процедура работы с документами основывается на схеме, описанной в предыдущем разделе.

Руководитель определяет исполнителя по данному документу (поле 1) и идентифицирует сам документ, устанавливая ему соответ-