

*И. А. Панов, С. Д. Резник*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ ОПТИМИЗАЦИЮ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КАДРОВОМ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕ ВУЗА**

*I. A. Panov, S. D. Reznik*

The improvement through the optimization of taking management decisions at staff office management of the high school

The given article shows the ways of optimization of the processes of the acceptance of administration decisions in account for increasing the efficiency and authenticity of the acceptance decisions. The model of the optimization system of the acceptance of administration decisions at the staff department of the high educational institution and also the methods of processing the document as the object of management are offered in this article.

Система высшего образования, развивающаяся в режиме постоянного реформирования, требует разработки и применения новых подходов к управлению, предполагающих усиление конкретных функций управления, разработку вариантов структурных моделей оптимизации процессов управления, внедрение новых технологий, а также научное обоснование планируемых управленческих действий.

Оптимизация принятия управленческих решений в системе документационного обеспечения вузов представляет собой сложный и многогранный процесс и неразрывно связана с анализом кадровой политики. Это является постоянной задачей в системе управления, начиная от кадрового планирования и приема персонала (в том числе и профессорско-преподавательского) до корректировки систем взаимодействия структурных подразделений вуза в процессе принятия управленческих решений.

Современное высшее учебное заведение представляет собой сложную социально-экономическую систему с большим количеством внешних и внутренних факторов, воздействующих на нее и определяющих ее социально-экономическую эффективность. Поэтому разработка системы оптимизации процессов принятия управленческих решений в вузах с использованием методов моделирования обусловлена применением системного подхода.

Анализ любого из кадровых процессов предполагает системный подход к исследованию данных явлений, т. е. исследование зависимости всей

системы управления вуза от полученных в результате анализа данных.

Важнейшей научной проблемой управления в вузе в настоящее время является моделирование процессов оптимизации, позволяющее определить направления разработки эффективных форм и методов принятия управленческих решений.

Методология моделирования совокупной системы требований к организации процесса разработки и принятия управленческого решения в кадровой службе вуза включает четыре этапа:

- исследование влияния факторов научно-технического прогресса на повышение требований к принятию управленческих решений;
- выявление закономерностей влияния изменения условий труда управленческого персонала, кадровой службы и службы ДОУ вуза на принятие решения;
- проектирование требований к процессу принятия управленческих решений;
- разработка рекомендаций по оптимизации процессов принятия управленческих решений в кадровом делопроизводстве вузов.

Существующие научные концепции оценки оптимизации принятия управленческих решений касаются в основном труда руководителей управленческого звена (ректор, проректор, начальник управления, начальник отдела) и основаны на применении методов нормирования и регламентации решения типовых задач управления, составлении и изучении использования баланса рабочего времени. Данные концепции имеют высокую научную ценность и большую значимость.

Вместе с тем в условиях стремительного экономического развития разработка методов оптимизации принятия управленческих решений требует иного подхода к решению поставленных задач.

Систему оптимизации принятия управленческих решений целесообразно представить в виде основных блоков и критериев, отражающих ключевые моменты работы персонала подразделений управления (см. рис.).

При разработке системы оптимизации принятия управленческих решений следует исходить из порядка обеспечения и организации работы не только руководителей структурных подразделений управления, но и управленческого персонала в целом. Критерии этой работы раскрывают содержание факторов, влияющих на конечный результат, и являются основой для экспертной оценки.

Авторами разработана и апробирована методика экспертной оценки оптимизации принятия управленческих решений кадровой службы и службы ДОУ вузов. Оценка выполнялась по измеряемому качеству совокупности факторов путем упорядочения их по степени выраженности признаков.

На основе экспертного метода были определены направления оптимизации принятия управленческих решений. К ним следует отнести:

- информационное обеспечение принятия управленческих решений;
- использование и распределение рабочего времени управленческого персонала;
- регламентацию принятия управленческих решений;
- взаимодействие управленческих структур при принятии решений;
- техническое обеспечение управленческой деятельности.

Каждое из пяти направлений системы содержит от 3 до 5 элементов. Для оценки состояния системы оптимизации принятия управленческих решений по 19 элементам был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечены руководители и работники кадровых служб, архивных подразделений и служб документационного обеспечения Управления высших учебных заведений РФ.

Экспертная оценка проводилась с помощью анкетирования путем выявления полноты выполнения условий каждого из пяти блоков системы оптимизации принятия управленческих решений.

Данное исследование показало, что невысокое качество управленческих решений в высших

учебных заведениях во многом обусловлено негативным влиянием организационных причин. Среди них можно отметить следующие:

- 1) ненадежность информации, плохая организация коммуникаций;
- 2) низкая исполнительская дисциплина;
- 3) недостаточная «стандартизация и трафаретизация» процессов подготовки и принятия решений;
- 4) недостаточная степень согласованности интересов различных иерархических уровней, по которым проходит управленческое решение;
- 5) отсутствие регламентации подготовки и принятия управленческих решений;
- 6) несовершенная система оформления, передачи и контроля исполнения решений;
- 7) недостаточная компетентность исполнителей.

Чрезмерная усложненность и отсутствие согласованности и в то же время непроработанность процедур принятия решений могут привести как к неоправданному дублированию работ, выполняемых разными подразделениями, так и к их невыполнению или срыву сроков, к потере или искажению информации, имеющейся в подразделениях, к размыванию ответственности и пр.

Классическими подходами к совершенствованию методов принятия управленческих решений в высшем учебном заведении являются, с одной стороны, улучшение его организационной структуры, с другой — детальная проработка и оптимизация процессов принятия управленческого решения. Первое направление позволяет добиться лучшей управляемости, более четко разделить обязанности между подразделениями вуза, создать предпосылку для налаживания вертикальных и горизонтальных коммуникаций при принятии управленческих решений. Второе направление позволяет улучшить качество принимаемых управленческих решений, что существенным образом влияет на процесс управления высшим учебным заведением.

Оптимизация процессов принятия управленческого решения фактически нацелена на повышение эффективности работы в целом за счет повышения оперативности и достоверности принимаемых управленческих решений.

## Выводы

1. Предложенные подходы к оптимизации управленческого труда могут служить основой в выработке практических мер для более эффективного использования потенциала руководите-



Модель системы оптимизации принятия управленческих решений

лей и специалистов кадровых служб и служб ОДОУ высших учебных заведений.

2. Составленная на основе модели системы оптимизации принятия управленческого решения анкета позволяет произвести глубокое исследование процессов принятия управленческих решений с учетом человеческого фактора. Она может быть использована руководством вузов как инструмент исследования процессов (в том числе и творческих), происходящих внутри подраз-

делений управления, которые участвуют в оформлении управленческих решений.

Использование методики обработки документа и полученных разработок позволит высшим учебным заведениям России решать практические задачи по принятию управленческих решений в системе документационного обеспечения управления вузов как социально-экономической системе в целом.