

## **ПРОЦЕСЪТ “РЕШЕНИЕ”**

### **Етапите на процеса “решение”**

- осъзнаване на необходимостта
- подготовка на данни за решението
- варианти – преглед, оценка и избор
- обсъждане и вземане на решението
- подготовка – организация, ресурси
- възлагане, изпълнение, координация
- контрол, отчитане, оценка, корекции
- ноу-хау – осмисляне, документиране

### **Осъзнаване на необходимостта**

- несъответствие между желано и реално състояние
- възниква възможност, на която трябва да се реагира
- спуснатата “отгоре” пряка или дезагрегирана задача
- вътрешен подтик, че може да се прави нещо полезно
- идея или предложение, появили се отвътре или отвън

### **Езици, на които се формулира необходимостта**

- удовлетворение или неудовлетворение на клиентелата
- удовлетворение или неудовлетворение на партньорите
- разлика спрямо възможности и намерения на конкурент
- разлика между практика и изисквания на закони и норми
- приходи и разходи, свързани с действие или бездействие
- задоволство /недоволство/ на персонала и собственика

### **Подготовка на данни за решението**

- определя се екип и му се възлага да събере и анализира нужната предишна, актуална и прогнозна информация
- екипът има добри съдържателни и методически знания
- осигурени са му нужните ресурси – в т.ч., работно време
- екипът е подбран така, че да се гарантира обективност
- дадени са широки права на екипа за достъп до данните, за изискване на съдействие, за привличане на експерти
- екипът оформя своите изводи и предложения в доклад, съдържащ варианти, оценени по зададените критерии
- докладът съдържа ясна и кратка обяснителна записка, която представя аргументи и оценки за предложените варианти, а всички изходни данни и техните обработки се представят в подредени и прегледни приложения
- при докладването се ползват средства за визуализация

## Учебни записки по Модул 15 “Процесът Решение”, ???.???.02

### **Варианти – преглед, оценка, избор**

- ако е нужно, може да се възложи на друг екип да прегледа изходните данни /достатъчност и актуалност/, анализите и изводите /методическа коректност/ и вариантите /за законова и нормена съобразност, реализуемост и рискове/
- за оценяване на варианти се ползва някой от познатите методи за ранжиране
- може да се наложи да се извърши сравнително оценяване по няколко метода
- ако оценката на вариантите има разнობой или неясноти, може да се събере и анализира допълнителна информация и да се готвят допълнителни варианти
- ако ръководството не може да оцени вариантите, иска становище “отгоре”
- при спешни ситуации вариантът се подбира интуитивно

### **Обсъждане и вземане на решението**

- когато ръководството отсее неприемливите варианти, то трябва да потърси мнението на онези лица и звена, които ще изпълняват решението и/или ще бъдат засегнати от неговите последици
- подобно обсъждане може да забави процеса на вземане на решение, но ще катализира хода на изпълнението му и ще отслаби възможната съпротива
- вземането на решение е волеви акт на ръководството – във връзка с това то има съответните права и носи съответната отговорност
- взетото решение се документира и се оповестява
- при целесъобразност се провежда разяснителна работа
- решението се възлага за изпълнение на звена/лица, предвидени в избрания вариант. това им се вменява със заповед или по друг подходящ начин
- решението се поема в системата за контрол на решения

### **Подготовка – организация, ресурси**

- в избрания вариант ресурсите са предвидени без да са детайлно описани като вид, наличност, собственост...
- в повечето случаи организацията бегло е загатната
- ресурсите се уточняват в документ от типа “бюджет”
- организацията се уточнява в документ тип “план” или “график”
- планът е приложение към заповед /друг документ/, възлагащ изпълнението
- заповедта се дава за сведение или изпълнение на лица/звена, имащи задачи по подготовката - като осигуряване на ресурси или създаване на организация
- трябва да се използват подходящи ресурси и организация
- ако решението е безпрецедентно и без аналог, неговото изпълнение може да се нуждае от непознати ресурси или нова и неусвоявана досега организация

Учебни записки по Модул 15 “Процесът Решение”, ???.???.02

### **Изпълнение, координация**

- планът и бюджетът са основни документи за управление на процеса на изпълнение на решението /решение се изпълнява по план и бюджет/
- изпълнението на решението е дезагрегирано в отделни задачи, осигурени са ресурсите и съответните средства, посочени са изпълнители, отговорници и наблюдаващи, зададени са междинните и крайни резултати и сроковете
- ако отделните екипи, групи и звена действат изолирано, особено ако това не е единствената им работа, връзката между техните действия, резултати и нужди може да се затрудни значително, изобщо да липсва или да се скъса
- възниква нужда от координация. Тя може да се поема от главния изпълнител на решението, от Координационен съвет, в чийто състав влизат засегнатите ръководители, или от временно специализирано координационно звено

### **Контрол, отчитане, оценка**

- контролът може да се изпълнява на две равнища – контрол от главния изпълнител на решението и контрол от възложителя
- контролът е пряк /изпълнението отговаря ли на целите/ или косвен /контрол върху спазване на план и бюджет/
- помощно средство е системата за контрол на решения
- отчитане се прави чрез междинни доклади по етапи и с окончателен доклад, изготвени от главния изпълнител с помощтта на другите изпълнители
- формата на тези доклади, ако не е стандартна, трябва да се определи още на етапа на подготовката.
- оценката бива два вида. Едната е оценка дали решението е било правилно – дали изпълнението му води до очаквания резултат. Втората оценка касае ефективността /дали резултатът се постига в срок, без преразход на ресурси/