**КОНСАЛТИНГ**
**В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

E-MAIL: 7562269@MAIL.RU•
**ТЕЛ.: 8-495 364-01-04 (WHATSAPP) 8-495-651-50-48**

Уважаемые коллеги!

Ознакомитесь с новым продуктом Консультационного центра Марка Подольского "ЦНИО-проект", рекомендациями по совершенствованию организационного менеджмента и повышению надёжности управленческих процессов.

Рекомендуются:

- **Четыре обязательных действия для управления ЗАПРОСАМИ — готовый алгоритм, который организация (конкретные специалисты в бизнесе и в быту) может внедрить в свою практику.**
- Десять групп причин невыполнения запросов — диагностический инструмент для руководителей.

Руководитель
М.С.Подольский



Реакция на запрос — это обязательный организационный процесс, который должен иметь установленный алгоритм, контрольные точки и обратную связь.

# АЛГОРИТМ РЕАКЦИИ НА ЗАПРОС: КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ПОТЕРЮ ЗАДАЧ И ПОВЫСИТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬСКУЮ ДИСЦИПЛИНУ

Марк Семёнович Подольский

## Вступление

Взаимодействие организаций, подразделений и отдельных специалистов сопровождается постоянным обменом запросами: на предоставление информации, подготовку документов, выполнение работ, согласование

решений и оказание услуг. Однако направление запроса ещё не означает, что он будет получен, правильно понят, принят к исполнению и завершён с передачей результата инициатору.

### 1. Запрос отправлен. Что происходит дальше?

Представим типичную рабочую ситуацию.

Руководитель проекта направил партнёру запрос на предоставление необходимых исходных данных. Прошёл день, затем второй. Ответа нет. Отправитель не понимает, получил ли партнёр сообщение, ознакомился ли с ним, назначил ли исполнителя и когда можно рассчитывать на результат.

Возникают вопросы:

- Получен ли запрос?
- Правильно ли он понят?
- Кто отвечает за его выполнение?
- Когда будет предоставлен ответ?
- Если запрос невозможно выполнить, почему об этом не сообщили?

Подобные ситуации встречаются регулярно практически во всех организациях. Они возникают при взаимодействии между подразделениями, между заказчиками и исполнителями, проектными организациями и их партнёрами, руководителями и подчинёнными.

При этом проблема далеко не всегда заключается в нежелании сотрудника выполнять поручение. Иногда запрос не дошёл до адресата, остался незамеченным, был неправильно понят или не был поставлен на исполнение.

Следовательно, отправка запроса — это только начало процесса взаимодействия. Для получения результата необходима система обязательных ответных действий.




### 2. Четыре

**обязательных действия при получении запроса**

Для обеспечения надёжности деловых коммуникаций предлагается использовать единый алгоритм реакции на запрос, состоящий из четырёх действий.

**Первое действие. ПОДТВЕРДИТЬ ПОЛУЧЕНИЕ ЗАПРОСА — СРАЗУ**

Получатель должен незамедлительно сообщить отправителю, что запрос получен.

Это простое действие решает важную задачу: отправитель понимает, что сообщение дошло до адресата и не потерялось при передаче.

Подтверждение получения не означает согласия выполнить запрос или гарантии получения положительного результата. Оно означает только то, что запрос принят к рассмотрению.

**Второе действие. ОТВЕТИТЬ ПО СУЩЕСТВУ — СРАЗУ, ЕСЛИ ЭТО ВОЗМОЖНО**

Если у получателя имеется необходимая информация и он может предоставить ответ без дополнительной подготовки, согласований или привлечения других специалистов, следует сделать это незамедлительно.
Нет необходимости создавать дополнительные этапы и откладывать решение вопроса, который можно закрыть сразу.

**Третье действие. ЕСЛИ НЕМЕДЛЕННЫЙ ОТВЕТ НЕВОЗМОЖЕН, СООБЩИТЬ, КОГДА ОН БУДЕТ ПРЕДОСТАВЛЕН**

Получатель должен сообщить отправителю предполагаемый срок подготовки ответа по существу.

Это принципиально важный элемент алгоритма. Отправитель получает возможность планировать дальнейшую работу, а получатель принимает на себя определённое обязательство по срокам обратной связи.

При этом срок должен учитывать реальные условия выполнения запроса:

- имеющиеся ресурсы и возможности;
- конкуренцию с другими приоритетными задачами;
- необходимость организационных согласований;
- наличие необходимых исходных данных;
- заинтересованность партнёра;
- возможные изменения обстоятельств.

Если первоначально установленный срок выполнить невозможно, необходимо своевременно сообщить об изменении сроков и согласовать

дальнейшие действия.

**Четвёртое действие. ПОЛУЧИТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ, ЧТО ОТВЕТ ИЛИ ИНФОРМАЦИЯ О СРОКЕ ЕГО ПОДГОТОВКИ ПОЛУЧЕНЫ ОТПРАВИТЕЛЕМ ЗАПРОСА**

Недостаточно отправить сообщение. Необходимо убедиться, что оно дошло до адресата.

Таким образом, коммуникация должна завершаться не отправкой информации, а подтверждением её получения.

Все четыре действия формируют замкнутый цикл взаимодействия:

1. Запрос получен — получение подтверждено.
2. Ответ предоставлен либо определён срок его подготовки.
3. Информация отправлена инициатору.
4. Получение ответа или сообщения подтверждено.

Именно такой порядок позволяет уменьшить количество неопределённых ситуаций, когда одна сторона считает, что необходимые действия выполнены, а другая не располагает соответствующей информацией.

## 3. Почему запросы остаются без исполнения?

Для разработки эффективной системы контроля необходимо понимать, по каким причинам запрос может не привести к ожидаемому результату.

Предлагается выделить десять основных групп причин.

### Группа 1. Запрос не был получен

Возможные причины:

- запрос фактически не был отправлен;
- произошёл технический сбой;
- неправильно указан адрес электронной почты или другой канал связи;
- сообщение попало в спам;
- сообщение заблокировано системой защиты;
- запрос отправлен не тому адресату;
- сообщение потерялось при передаче между сотрудниками;
- запрос не зарегистрирован в системе документооборота;
- партнёр не использует указанный канал связи.

### Группа 2. Запрос получен, но не замечен

Возможные причины:

- сообщение не было прочитано;
- запрос затерялся среди других сообщений;

- запрос остался без внимания;
- ответственный сотрудник отсутствовал;
- сотрудник уволился или сменил должность;
- запрос не был передан ответственному исполнителю;
- сообщение ошибочно восприняли как информационное, не требующее ответа.

**Группа 3. Запрос получен, но неправильно понят**

Причинами могут быть:

- неясно сформулирована цель запроса;
- не определён ожидаемый результат;
- не указаны сроки выполнения;
- недостаточно исходных данных;
- неясно, кто должен выполнять запрос;
- запрос допускает различные толкования;
- неправильно понята приоритетность задачи;
- запрос воспринят как необязательная рекомендация.

**Группа 4. Запрос принят, но не поставлен на исполнение**

Возможные причины:

- не назначен ответственный исполнитель;
- не определён порядок выполнения;
- не установлен контрольный срок;
- запрос не включён в план работ;
- не проведена необходимая внутренняя координация;
- руководитель не дал соответствующего поручения;
- запрос отложен без определения новой даты исполнения.

**Группа 5. Недостаток ресурсов и возможностей**

Запрос может быть понят и принят, однако организация объективно не располагает необходимыми условиями для его выполнения. Например:

- отсутствуют необходимые специалисты;
- недостаточно времени;
- нет финансирования;
- отсутствует оборудование или программное обеспечение;
- не хватает исходной информации или документов;
- отсутствуют необходимые полномочия;
- партнёр не располагает требуемыми компетенциями;

- возникли непредвиденные организационные обстоятельства.

**Группа 6. Конкуренция приоритетов**

Запрос не выполняется своевременно, поскольку:

- появились более срочные задачи;
- руководство изменило приоритеты;
- запрос уступил место другим проектам;
- возникла чрезвычайная или внеплановая работа;
- запрос не признан достаточно важным;
- исполнитель перегружен текущими обязанностями.

**Группа 7. Организационные и бюрократические препятствия**

К этой группе относятся:

- необходимость дополнительных согласований;
- отсутствие разрешения руководства;
- несогласованность действий подразделений;
- разногласия между ответственными лицами;
- неопределённость зон ответственности;
- необходимость заключения договора или оформления дополнительных документов;
- чрезмерная продолжительность согласовательных процедур.

**Группа 8. Отсутствие заинтересованности партнёра**

Возможные причины:

- партнёр не видит собственной выгоды;
- запрос не соответствует его интересам;
- партнёр не считает выполнение своей обязанностью;
- отсутствует мотивация;
- нет заинтересованности в развитии сотрудничества;
- изменились коммерческие или профессиональные интересы.

**Группа 9. Сознательное уклонение от выполнения**

Это ситуация, когда партнёр понимает содержание запроса и располагает информацией о необходимости его выполнения, но намеренно не предпринимает необходимых действий. В частности:

- намеренно затягивает исполнение;
- избегает принятия ответственности;
- не хочет давать отрицательный ответ;

- не желает вступать в обсуждение;
- рассчитывает, что отправитель перестанет напоминать;
- сознательно игнорирует запрос;
- использует затягивание как инструмент переговоров.

**Группа 10. Изменение обстоятельств**

Наконец, первоначальные условия выполнения запроса могут измениться:

- изменились условия сотрудничества;
- изменились потребности партнёра;
- проект потерял актуальность;
- изменились сроки или техническое задание;
- возникли внешние ограничения;
- появились юридические или нормативные препятствия;
- партнёр прекратил деятельность или реорганизовал организацию.

Приведённая классификация позволяет перейти от общего утверждения «запрос не выполнен» к установлению конкретной причины, по которой не получен ожидаемый результат.

## 4. Три принципиально разные управленческие ситуации

Особого внимания заслуживает разделение причин невыполнения запроса на три принципиально разные ситуации.

### Первая ситуация: партнёр не может выполнить запрос

Причина заключается в объективных ограничениях: недостатке ресурсов, отсутствии необходимых специалистов, полномочий, финансирования или технических возможностей.

В этом случае необходимо выяснить, какие условия требуются для выполнения запроса и можно ли их создать.

### Вторая ситуация: партнёр не хочет выполнять запрос

Причина связана с отсутствием заинтересованности, низким приоритетом задачи, нежеланием сотрудничать или сознательным уклонением от ответственности.

Здесь простое повторное направление запроса или напоминание может не дать результата. Требуется выяснить позицию партнёра, обсудить его интересы и определить возможность достижения взаимоприемлемого решения.

### Третья ситуация: партнёр не знает, что должен выполнить запрос

Это может произойти, если запрос не был получен, остался незамеченным, неправильно понят или не был доведён до непосредственного исполнителя.

В данном случае необходимо восстановить информационную цепочку: проверить получение запроса, уточнить его содержание, определить ответственного и обеспечить постановку задачи на исполнение.

Эти три ситуации требуют совершенно разных способов реагирования.

Если организация не различает их, она рискует применять неправильные управленческие решения. Например, повторно направлять запрос тому, кто объективно не располагает необходимыми ресурсами, или искать дополнительные ресурсы там, где проблема заключается в отсутствии заинтересованности.

Поэтому первым шагом при невыполнении запроса должно быть не усиление давления на исполнителя, а установление действительной причины.

## 5. Выполнение запроса ещё не означает завершения взаимодействия

Существует ещё одна проблема, которую нередко упускают из виду: работа фактически выполнена, однако отправитель запроса не получил соответствующей информации.

Возможны следующие ситуации:

- работа выполнена, но ответ не отправлен;
- ответ направлен по другому адресу;
- ответственный сотрудник не сообщил о выполнении;
- результат передан другому представителю организации;
- ответ задержался на согласовании;
- исполнитель считает запрос выполненным, а отправитель об этом не знает.

В результате одна сторона считает задачу завершённой, а другая продолжает ожидать результат.

Поэтому необходимо различать два события:

1. Фактическое выполнение работы.
2. Доведение информации о выполнении и результата до отправителя запроса.

Только после второго события взаимодействие можно считать завершённым с точки зрения коммуникации.

Именно поэтому четвёртый пункт алгоритма — получение подтверждения о получении ответа — имеет самостоятельное управленческое значение.

## 6. Что делать, если запрос не выполнен?

Если запрос не выполнен в установленный срок, рекомендуется не ограничиваться повторным напоминанием. Необходимо провести корректирующую работу, направленную на устранение причины возникшей проблемы.

Предлагается следующая последовательность действий.

### Шаг 1. Определить причину

Установить, почему запрос не привёл к ожидаемому результату. При необходимости проверить всю цепочку взаимодействия: отправку, получение, понимание, назначение исполнителя, выполнение и передачу результата.

### Шаг 2. Разработать корректирующее мероприятие

Определить, какое конкретное действие позволит устранить выявленную причину. Например:

- изменить канал передачи запросов;
- уточнить требования к их оформлению;
- назначать ответственных исполнителей;
- устанавливать контрольные сроки;
- предусматривать порядок замещения отсутствующих сотрудников;
- улучшить межфункциональную координацию;
- согласовывать приоритеты;
- пересматривать порядок взаимодействия с партнёрами.

### Шаг 3. Выполнить корректирующее мероприятие

Недостаточно принять решение об изменении порядка работы. Необходимо обеспечить фактическое выполнение намеченных действий.

### Шаг 4. Проверить выполнение мероприятия

Убедиться, что запланированное корректирующее действие действительно выполнено.

### Шаг 5. Проверить устранение причины

Самая важная проверка — установить, исчезла ли причина, из-за которой первоначальный запрос остался без исполнения.

Например, если причиной было отсутствие подтверждения получения запросов, необходимо убедиться, что новый порядок подтверждения

действительно действует и позволяет предотвращать подобные ситуации.

Таким образом, работа с невыполненным запросом превращается в процесс совершенствования организационного взаимодействия.

## 7. Практический вывод: необходимо управлять не только исполнением, но и реакцией на запрос

Предлагаемый алгоритм позволяет сформировать более надёжную систему деловых коммуникаций.

Его принципиальное отличие заключается в том, что ответственность получателя запроса не ограничивается выполнением поручения. Она включает обязательную обратную связь с отправителем на всех ключевых этапах взаимодействия.

В практической деятельности целесообразно закрепить следующие правила:

1. Каждый поступивший запрос должен быть подтверждён.
2. Если ответ можно предоставить сразу, его необходимо предоставить без неоправданной задержки.
3. Если подготовка ответа требует времени, отправителю необходимо сообщить срок.
4. Если установленный срок изменяется, об этом следует сообщить заранее.
5. Если запрос невозможно выполнить, необходимо объяснить причину и определить дальнейшие действия.
6. После выполнения запроса необходимо направить результат отправителю.
7. Следует убедиться, что отправитель получил ответ.
8. При невыполнении запроса необходимо установить причину и принять корректирующие меры.

Особенно важно, чтобы эти правила действовали не только на уровне отдельных сотрудников, но и были закреплены в организационных процедурах взаимодействия.

## Заключение

В современной профессиональной деятельности надёжность взаимодействия определяется не только квалификацией специалистов и качеством выполняемых работ, но и тем, насколько организованно происходит обмен информацией между участниками совместной деятельности.

Запрос, оставшийся без ответа, создаёт неопределённость, затрудняет планирование, может задерживать выполнение последующих работ и становиться источником конфликтов между организациями и

подразделениями.

При этом значительная часть подобных ситуаций может быть предотвращена за счёт простого, но обязательного алгоритма реакции на запрос.

Главный принцип предлагаемого подхода: любой полученный запрос должен получить своевременную реакцию, а любое принятое обязательство — завершиться информированием отправителя о результате.

Необходимо добиваться того, чтобы в организации не возникало ситуаций, когда запрос потерялся, остался незамеченным, не был понят, не был поставлен на исполнение или фактически выполнен, но результат так и не дошёл до инициатора.

Это не просто вопрос деловой вежливости. Это элемент организационного менеджмента, исполнительской дисциплины и управления надёжностью рабочих процессов.

