ДМИТРИЙ ВИТАШОВ

Оперативное решение задач в крупных организациях

Зачастую в подразделениях крупных (бюрократических[1]) организаций наблюдаются волнообразно сменяющие друг друга периоды низких и пиковых нагрузок. В ряде случаев авральная модель работы, когда один срочный вопрос или проект сменяет другой, становится постоянной.

В целом аналогичные закономерности наблюдаются на производстве и в логистике при управлении цепочками поставок, с той разницей, что перечисленные процессы носят преимущественно горизонтальную направленность, а процессы управления организациями – вертикальную [Голдратт, Кокс, 2012]. Во всех упомянутых случаях имеются системы, через звенья которых в одну сторону проходит информация (заказы или задачи для исполнения), а в другую сторону – результат (заказанные товары или подготовленные документы). Возникающие при этом закономерности определяются как параметрами системы (институциональный фактор), так и принимаемыми управленческими решениями (человеческий фактор).

Фрагментированные и избыточно усложненные процессы, ошибки в формировании организационной структуры, дублирование функций, недостаточность информации для качественного планирования, просчеты в кадровом обеспечении и другие аналогичные факторы определяют институциональную среду, которая объективно снижает возможности эффективного управления [Хаммер, Чампи 2011; Питерс, Уотерман-мл, 2011; Питерс, 2011; Хэмел, 2007].

Однако зачастую не меньшую роль играют субъективные управленческие ошибки, заложенные в стереотипах поведения руководителей. Речь, прежде всего, идет о злоупотреблении инструментами оперативного управления[2] в крупной организации, построенной по линейно-функциональному принципу и обладающей многоуровневой иерархией.

В таких организациях среди руководителей высшего уровня нередко действует стереотип, что поставленные ими задачи должны выполняться максимально быстро[3]. Поэтому с их стороны не только устанавливаются очень короткие сроки исполнения, но и оказывается постоянное ускоряющее воздействие на подчиненных[4].

При этом, как правило, принимаются в расчет затраты времени только на непосредственное выполнение задачи исполнителем плюс на линейное прохождение задачи до исполнителя и обратно.

1 Под бюрократической понимается организация, управление которой основано на высокой степени разделения труда, четкой иерархии менеджмента, конкретных правилах и стандартах эффективности, а также найме, базирующемся на компетентности [Мескон, Альберт, Хедоури, 2012. С. 312]. Данная форма является доминирующей в управлении крупными организациями в России и за рубежом, однако не единственной. С учетом этого в настоящей статье речь пойдет, в первую очередь, о тех крупных организациях, которые организованы на основе бюрократических принципов, прежде всего на примере государственных организаций (органов государственной власти).

2 То есть управления, нацеленного на реализацию краткосрочных, текущих задач.

3 Речь идет, прежде всего, о задачах, сгенерированных самим руководителем, а не поставленных системе извне (например, применительно к госаппарату – задача руководства Правительства министерству). В последнем случае лицо, поставившее такую задачу, само становится верхним уровнем управленческой системы, к которому применимы приведенные в статье выводы.

4 Так, в межведомственной переписке иногда практикуется установление трехдневных сроков исполнения, время на подготовку информационного документа для руководства министерства ограничивается несколькими часами и так далее.

ДМИТРИЙ ВИТАШОВ, кандидат юридических наук, независимый эксперт (117593, Москва, Соловьиный проезд, 18). E-mail: vitashov@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются процессы, возникающие в системе управления крупной (бюрократической) организацией при постановке срочных задач. Сделаны выводы об аналогичности подобных процессов явлениям, возникающим на производстве и в логистике при управлении цепочками поставок.

Описана модель постановки и выполнения задач в организациях указанного типа в виде системы, в которой образуются два потока: нисходящий (информация о задаче) и восходящий (подготовленный документ или иной результат выполнения задачи), а также определены возникающие при этом закономерности.

На основании анализа практики управления в ряде крупных организаций предложены выводы о причинах возникновения проблем при частом использовании руководством высшего уровня методов оперативного управления, а также рекомендации по их предупреждению.

Ключевые слова: крупная (бюрократическая) организация, оперативное управление, оптимизация системы управления, теория ограничений Голдратта.

Однако данный оптимистичный подход обычно не соответствует действительности, и реальные закономерности гораздо сложнее.

Как уже было сказано, в рамках выполнения задачи образуются два потока: нисходящий (информация о задаче) и восходящий (подготовленный документ или иной результат выполнения задачи), **рисунок 1**.

В рамках первого потока информация о задаче поэтапно спускается с одного уровня иерархии на другой. Учитывая, что искажение информации при одной устной передаче составляет в среднем 30%[5], общая ее потеря при прохождении, например, трех уровней (четыре транзакции) составит более 70%. Детальная постановка задачи в письменном виде снижает риск искажения информации, но все равно не страхует от неправильной трактовки написанного. Таким образом, в итоге исполнитель будет владеть менее чем половиной информации, нужной для правильного выполнения поставленной задачи. Это, в свою очередь, определяет низкую вероятность ее надлежащего исполнения с первого раза.

После получения задачи исполнитель затрачивает определенное время на ее исполнение (не всегда соответствующее представлениям поставившего задачу руководителя в силу его удаленности от процессов нижнего уровня) и запускает второй поток, передавая вверх по иерархии подготовленный документ.

Именно в рамках этого потока начинают исправляться недостатки, вызванные некорректной передачей поставленной задачи. Соответствующая корректировка, в соответствии со своим представлением об объеме задачи, осуществляется поэтапно, на каждом уровне иерархии. При этом документ, скорректированный на четвертом уровне управления, передается на третий уровень и при внесении в него правок вновь проходит через оценку и визирование четвертого уровня. То же самое происходит при внесении правок. Например, на втором уровне документ вновь проходит все предыдущие звенья.

Помимо временных затрат на многократное редактирование документа в соответствии с видением каждого управленческого звена, значительно большее количество времени теряется на так называемые транзакции: доставку документа соответствующему руководителю, ожидание приема, внесение рукописных правок в файл и так далее. Каждый дополнительный уровень управления умножает временные потери, поскольку требует повторного совершения всех ранее выполненных действий.

В реальности данная схема значительно усложняется такими факторами как: недостаточная квалификация исполнителей, наличие у них и промежуточных

Рисунок 1. Вертикальные процессы при выполнении задачи

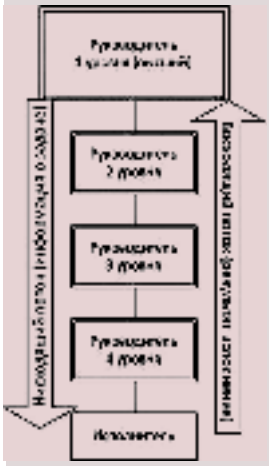
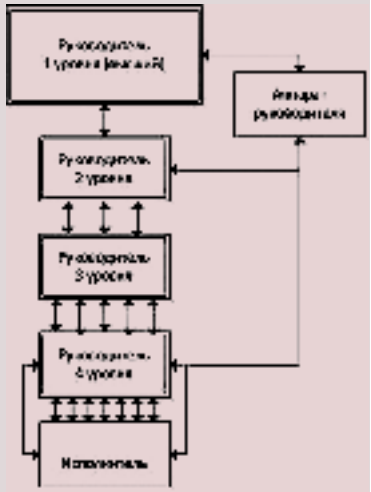


Рисунок 2. Возрастание нагрузки на исполнителя после всех транзакций



руководителей иных задач, внесение руководством всех уровней в документ субъективных стилистических правок, недоступность нужных в данный момент сотрудников или информации и так далее. Все эти факторы влияют на то, что временные затраты на выполнение задачи вырастают не линейно, а в прогрессии. Таким образом, с каждым следующим от высшего руководителя уровнем управления нагрузка возрастает, достигая максимума у низового руководителя (**рисунок 2**).

Для того чтобы успеть выполнить поставленную задачу в короткий срок, начинают нарушаться установленные регламенты и стандартные алгоритмы взаимодействия: руководство верхних уровней начинает работать с исполнителем напрямую, руководители частично берут на себя исполнительские функции, происходит отказ от ряда необходимых согласований, снижается требовательность к содержанию документа и так далее.

Однако поскольку в каждой организации решается множество параллельных задач, указанных мер обычно недостаточно, чтобы справиться с их потоком, и производительность руководителей становится так называемым «бутылочным горлышком», снижающим производительность всей системы [Голдратт, Кокс, 2012]. Его расширение на практике осуществляется усилением давления на сотрудников: увеличением рабочего времени, постоянными звонками, прямыми и косвенными угрозами, передачей задачи от одного более занятого или менее расторопного исполнителя (руководителя) другому.

Иными словами, проект начинает проталкиваться через управленческую систему, аналогично тому, как проталкивается экстренный заказ через производственную систему. Негативные результаты подобных действий на производстве подробно описаны в работах по операционному менеджменту.

Результатами злоупотребления методами оперативного управления в крупной управленческой систе-

5 Отдельные авторы считают этот показатель равным 75%. Так, Л. Стаут полагает, что: «75% того, что мы слышим, слышим неправильно. Из 25% того, что слышим правильно, 75% забываем через три недели. Неэффективная коммуникация порождает немало проблем. Различные исследования показывают, что около 70% всех коммуникаций в бизнесе не достигает своей цели» [Стаут, 2009. С. 307].

ме, как правило, становятся: перевод ее в авральный режим работы, пренебрежение принятыми регламентами и алгоритмами, ухудшение качества получаемых результатов, накопление противоречий между подразделениями, срыв неприоритетных проектов, невозможность адекватного планирования и самое главное – «выгорание» сотрудников и постепенное вымывание квалифицированных специалистов.

Указанные последствия объективны и закономерны. В условиях, когда сокращение количества управленческих уровней невозможно, отмеченные закономерности необходимо принимать как ограничения, в соответствии с которыми должна корректироваться практика повседневного управления. В этих целях может быть предложен ряд рекомендаций:

Максимальное разделение стратегического и оперативного управления в организации. Оперативное управление должно осуществляться только нижними и средними управленческими звеньями. Верхний уровень управления должен руководить преимущественно за счет постановки целей и задач, выстраивания процессов, кадровой работы, стратегического и выборочного контроля, не вмешиваясь напрямую в текущую деятельность.

Отказ на верхнем уровне управления от установления коротких сроков исполнения задачи. Организованная по линейно-функциональному принципу крупная (бюрократическая) организация объективно не приспособлена для подобных условий. Использование ее в авральном режиме ведет к перенапряжению системы и функционированию ее на грани отказа.

Предельно сжатые сроки подготовки и корректировки регламентирующих документов, планов, отчетов и так далее при отсутствии форс-мажорных обстоятельств обычно приводят к формальному и некачественному выполнению задачи с последующим ее продлением для переработки.

Постановка срочных задач аппаратам, созданным при руководителях верхнего уровня. В свою очередь, аппараты (консультанты, помощники, советники, референты) должны выполнять поставленную задачу самостоятельно, лишь получая необходимую информацию от выбранных рядовых сотрудников и руководителей. Это предполагает высокий профессионализм сотрудников аппаратов и доскональное знание ими не только процессов в организации, но и профессиональных компетенций привлекаемых работников (**рисунок 3**).

Таким образом, аппараты, не разрушая сложившейся системы линейно-функциональных связей, ориентированной на плановую рутинную работу, образуют подсистему, способную к срочному выполнению внеплановых задач. Безусловно, возникающее при этом усложнение несет в себе некоторые риски матричной организационной модели, в рамках которой в системе возникают перекрестные нелинейные связи [Дафт, Мерфи, Уилмотт, 2013. С. 148]. Однако при грамотном управлении положительные черты предложенной схемы превосходят негативные последствия введения организации в авральный режим работы.

Рисунок 3. Схема распределения задач при помощи аппаратов



Ключевым условием эффективного использования аппаратов является ориентирование их на самостоятельное выполнение задач и неформальный подход к взаимодействию с подразделениями, а не встраивание в качестве еще одного управленческого звена с неясным статусом (в большинстве случаев требующего подготовки дополнительных документов, проведения представительных совещаний и иным образом сокращающего время подразделений на предметную деятельность).

Разумная децентрализация. Основными инструментами этого являются:

- грамотная регламентация деятельности с установлением четких критериев принятия решений и делегированием полномочий по их принятию на максимально возможный низкий уровень. На практике же процессы зачастую регламентируются таким образом, что утверждение различных планов, актов, заключений и так далее относится к компетенции руководства организации, которое не владеет содержанием этих процессов и лишь формально подписывает принесенные ему проекты решения[6];
- использование выборочного (а не сплошного) и минимизация предварительного контроля, препятствующего запуску необходимых процессов [Деминг, 2012]. Гипертрофирование контроля в современных организациях приводит к затратам на его осуществление, не сопоставимым с получаемым положительным эффектом. Основными потерями при этом являются не только прямые затраты на увеличение штата сотрудников, но и косвенные – вследствие сокращения потенциального и реального объема реализации задач;
- установление единых целей и задач с их трансформацией в цели и задачи подразделений (Management by Objectives) [Drucker, 2008. P. 112–120]. В этом случае подчиненные руководители начинают отвечать не за формальную реализацию своих планов, а за достижение запланированного результата;

6 В рамках госаппарата ярким и далеко не единственным примером является утверждение различных технических регламентов федеральными законами, имеющими наиболее сложную из всех правовых актов процедуру принятия и максимальный круг вовлеченных субъектов.

- надлежащие подбор, обучение и мотивация руководящего и исполнительского состава всех уровней управления. Не случайно современная управленческая теория и практика уделяют такое большое внимание формированию человеческого капитала как основного фактора успеха организации [Питерс, 2011; Хэмел, 2007; Нордстрем, Риддерстрале, 2005].

В результате формируется система, при которой принятие текущих решений в соответствии с заданными критериями и выполнение краткосрочных задач переносится на нижние уровни управления. Стратегическое планирование и контроль при этом остаются на верхнем уровне. Как следствие достигается оптимальный баланс, обеспечивающий необходимую срочность достижения результата при соблюдении его качества и единых стандартов управления.

Литература

Голдратт Э., Кокс Д. Цель: процесс непрерывного улучшения. Минск: Попурри, 2012. 512 с.

Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. СПб.: Питер, 2013. 640 с.

Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2012. 419 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. 672 с.

Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / пер. с англ. яз. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 279 с.

Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. – 2-е изд. СПб: BestBusinessBooks, 2011. 352 с.

Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / пер. с англ. – 2-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 528 с.

Стаут Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера. М.: ООО «Издательство «Добрая книга»», 2009. 536 с.

Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Корнилович Ю.Е. – 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.

Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. СПб: BestBusinessBooks, 2007. 368 с.

Drucker P., The Essential Druker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: HarperCollins Publishers, 2008. 368 p.

OPERATIVE TASK PERFORMANCE IN LARGE ORGANIZATIONS

DMITRY VITASHOV, Candidate of Juridical Sciences, independent expert (117593, Moscow, Solov'inyi proezd, 18). E-mail: vitashov@gmail.com

Summary: The article covers processes in a large (bureaucratic) organization management system acting in the urgent tasks mode. Processes are discovered to be similar to those in manufacture and logistics supply chain management.

A pattern of tasks assignment and execution in the above - mentioned companies is described as a system with two streams inside: descending (information about task) and ascending (resulting document or some other result of an accomplished task); besides the objective laws of these processes are defined.

Conclusions about the reasons of the problems of often use of the operating control by the top-management and guidelines how to avoid these problems based on the analysis of several large organizations' management practice are given.

Keywords: large (bureaucratic) organization, operative control, management system optimization, Goldratt's Theory of Constraints.

References

Goldratt E., Koks D., Tsel': protsess nepreryvnogo uluchsheniia. Minsk: Popurri, [Aim: the process of the continuous improvement] 2012. 512 p.

Daft R., Merfi Dzh., Uilmott Kh., Organizatsionnaia teoriia i dizain. [Organization Theory and Design] SPb.: Piter, 2013. 640 p.

Deming E., Vykhod iz krizisa: Novaia paradigma upravleniia liud'mi, sistemami i protsessami. [Out of the Crisis: a new paradigm of people and processes management] M.: Al'pina Pablisher, 2012. 419 p.

Meskon M., Al'bert M., Khedouri F., Osnovy menedzhmenta, 3-e izdanie: Per. s angl. [Management fundamentals, 3rd edition, translated from English.] M.: OOO «I.D. Vil'iams», 2012. 672 p.

Nordstrem K., Ridderstrale I., Biznes v stile fank. Kapital pliashet pod dudku talanta / Per. s angl. iaz. – Stokgol'mskaia shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, [Funky Business. Talent Makes Capital Dance / Translated from English. - Stockholm School of Economics in St. Petersburg] 2005. 279 p.

Piters T., Predstav'te sebe! Prevoskhodstvo v biznese v epokhu razrushenii. – 2-e izd. [Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age. – 2nd edition] SPb: BestBusinessBooks, 2011. 352 p.

Piters T., Uoterman-ml. R., V poiskakh sovershenstva: Uroki samykh uspeshnykh kompanii Ameriki / Per. s angl. – 2-e izd. [In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies / Translated from English. – 2nd edition] M.: Al'pina Pablisherz, 2011. 528 p.

Staut L.U., Upravlenie personalom: Nastol'naia kniga menedzhera. [People management: Manual of a manager] M.: OOO «Izdatel'stvo «Dobraia kniga»», 2009. 536 p.

Khammer M., Champi D., Reinzhiniring korporatsii: Manifest revoliutsii v biznese / per. s angl. Kornilovich Iu.E. – 4-e izd. [Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution / translated from English by Kornilovich Iu.E. – 4th edition] M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2011. 288 p.

Khemel G., Vo glave revoliutsii. Kak dobit'sia uspekha v turbulentnye vremena, prevrativ innovatsii v obraz zhizni. [Leading the Revolution. How to thrive in turbulent times by making innovation a way life.] SPb: BestBusinessBooks, 2007. 368 p.

Drucker P., The Essential Druker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: HarperCollins Publishers, 2008. 368 p.