

СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ ПОТЕРЬ ОПЕРАТИВНОГО ВРЕМЕНИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИЗ-ЗА НЕРАЦИОНАЛЬНОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА

Родина Л.А.

ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», Омск,
e-mail: larodina_omsk@mail.ru

Статья посвящена проблемам управления рисками потери оперативного времени из-за недостатков делегирования и кооперации при разделении труда. Выявлены основные причины возникновения потерь времени из-за нерационального разделения труда с направленностью на поиск сценариев реагирования на эти источники рисков. Такой подход позволяет определить причинно-следственные связи в процессе принятия управленческих решений по управлению рисками. Это позволяет повысить оперативность реагирования на риски потери времени и организовать управленческую деятельность на принципах прецедента (правило деятельности, основанное на возможности использования эффективного опыта в аналогичных условиях). Предложенные меры нейтрализации причин потерь оперативного рабочего времени представляют собой фрагмент единой информационной базы сценариев управленческого поведения в условиях управления рисками потери времени.

Ключевые слова: управление риском, делегирование, кооперация, разделение труда

RISK MANAGEMENT SCENARIOS FROM THE LOSS OF OPERATIONAL TIME AT ENTERPRISES DUE TO INEFFICIENT LABOR SEPARATION

Rodina L.A.

OMSU named F.M. Dostoevsky, Russia, Omsk, e-mail: larodina_omsk@mail.ru

The article is devoted to problems of operational risk management loss of time due to the shortcomings of the delegation and co-operation with the division of labor. The basic causes of the loss of time due to the irrational division of labor in search of response scenarios on these sources of risk. This approach allows us to determine cause-and-effect relationships in the process of management decision-making for risk management. This improves responsiveness to risks of loss of time and to organize management activities on the principles of precedent (usually activities, based on the possibility of the use of effective experience in similar conditions). The proposed measures neutralizing the causes of operational losses of working time is a fragment of a common information base scenario of managerial behavior in terms of risk of loss of time management

Keywords: risk management, delegation, cooperation, division of labor

Управление рисками потери оперативного времени на предприятиях является одной из приоритетных задач менеджмента. Эта ситуация актуализируется еще и по причине того, что в современных условиях время считается приоритетным фактором производства наряду с информацией, трудом, капиталом, природными ресурсами и предпринимательскими способностями. Важную роль в управлении риском потерь оперативного времени играет возможность выявления причин поглотителей времени с направленностью на поиск сценариев реагирования на эти источники рисков – меры нейтрализации риска потерь оперативного времени.

Цель исследования – выявление возможностей сценарного управления рисками.

При этом ожидается активизация процессов автоматизации управленческой деятельности на принципах управленческого прецедента – логически самостоятельного алгоритма управленческих действий, в ре-

зультате которых был получен адекватный результат, стабильно повторяющийся при наличии аналогичных начальных условий.

Риск потерь оперативного времени на предприятиях из-за нерационального разделения труда относится к группе организационных рисков потерь времени условно-объективного характера. Данный риск может иметь следующие источники: редкое делегирование (по вертикали организационной структуры), недостаток кооперации (по горизонтали организационной структуры и в комплексе структурных взаимоотношений).

Анализ управленческой деятельности позволяет выявить следующие типовые причины возникновения риска с возможными мерами нейтрализации (таблица).

Угроза потери авторитета является потенциальным последствием делегирования. Однако, воспринимать данную угрозу сугубо негативно не является правильным, т.к. любой риск несет в себе и новые возможности. В качестве основной меры ней-

трализации угрозы потери авторитета при делегировании предлагается применение таких технологий делегирования, как обучение (перераспределение как наставничество), отождествление (перераспределение как вклад в общую копилку) и обязанность (перераспределение единожды переданной задачи навсегда). Данные технологии можно считать «мягкими», наиболее деликатно разделяющими труд без явной потери авторитета руководителя.

Для снижения угрозы потери авторитета предлагается также скрывать субъективные причины делегирования: нежелание, неумение, нехватка времени и т.д.

Организационные мероприятия по созданию корпоративной культуры в вопросах конфликтологии также способствуют снижению угрозы потери авторитета управленца и снижению потерь оперативного времени на решение конфликтных ситуаций, т.к. психологическая совместимость исполни-

телей «скреплена» формальными и неформальными связями, сформированными на уровне комфортного делового сосуществования. Повышение уровня доверия между всеми участниками деятельности может рассматриваться как весомый результат правильно сформированной корпоративной культуры.

Проблемы нерационального разделения труда могут быть обусловлены трудностью оценки персонала для выполнения передаваемых задач. Это означает, что недостаточность информации при выборе персонала может быть причиной выбора не соответствующего искомому уровню компетенций претендента. Такая ситуация, естественно, может привести к потерям времени из-за необходимости тщательного контроля результатов деятельности нового исполнителя, исправлением некачественных результатов его работы по причине низкой квалификации и т.д.

Фрагмент базы данных мер нейтрализации источников потерь оперативного времени в управленческой деятельности

Источник потери времени	Причина возникновения	Мера нейтрализации
Потери оперативного времени из-за нерационального разделения труда	Угроза потери авторитета	Применение «мягких» технологий делегирования, минимизирующих угрозу потери авторитета
		Соккрытие субъективных причин делегирования\
		Организационные мероприятия по созданию корпоративной культуры в вопросах конфликтологии
		Повышение уровня доверия
	Трудность оценки персонала для выполнения передаваемых задач	Критериальный отбор потенциальных исполнителей
		Предварительное распределение сфер ответственности
		Точное определение потребности подчиненных к труду (дополнительной трудовой нагрузке)
	Слабая контролируемость передаваемых задач	Детальный предварительный анализ должностного регламента на предмет определения спектра задач, сложности, уровня ответственности за их выполнение при последующем делегировании
		Тщательный отбор потенциальных исполнителей для нейтрализации возможных рисков реализации передаваемых задач
		Организационно-технические меры усиления механизмов контроля передаваемых задач
		Совершенствование организационной структуры
	Низкая квалификация подчиненных	Применение современных методик психологического и профессионального отбора управленческого персонала
		Применение современных управленческих технологий
		Самоменеджмент
		Психокоррекция мотивационных установок подчиненных с привлечением специалистов в области психологии
	Нехватка сотрудников	Реализация комплексной программы обучения, переобучения и повышения квалификации персонала
		Перераспределение задач между наличным персоналом
		Отбор персонала из внешних источников
		Организационно-технические меры по сокращению трудоемкости выполнения задач

Для нейтрализации трудностей оценки персонала, которому передаются дополнительные задачи, предлагается введение четкого критериального отбора потенциальных исполнителей.

Процесс критериального отбора составляет основу предделегирования и выражается в формировании системы досье. При этом важно отметить, что руководителю необходимо заранее определить круг лиц, которым будут передаваться задачи, перечень этих задач с возможной оценкой целесообразности передачи. Для целей данного исследования, делегирование рассматривается, прежде всего, с позиции уровня ответственности. За отправную точку принимается высший управленческий уровень, и в исследуемой иерархии невозможность делегирования рассматривается как однозначное выполнение данных задач исключительно высшим руководителем. В данном случае под возможностью делегирования понимается вероятность передачи конкретных операций для выполнения последующим уровням управленческой иерархии, что предполагает ожидаемое приближение к искомому результату. Также следует иметь в виду, что возможность делегирования не предусматривает обязательности передачи полномочий. В случае, если ресурсы управленца (компетенция, время) имеют достаточный резерв, то процесс делегирования нежелателен.

Предварительное распределение сфер ответственности является результатом предделегирования и может быть осуществлено на основе технологии делегирования обязанности. Проработка круга лиц, имеющих соответствующий набор компетенций и личностных качеств для исполнения новой задачи, позволит сэкономить время в процессе самой передачи с высоким уровнем обоснования управленческого решения.

Точное определение потребности подчиненных к труду (дополнительной трудовой нагрузке) также позволит сократить потери оперативного времени в процессе осуществления передачи полномочий, нейтрализуя сложности оценки персонала для выбора исполнителей передаваемых задач. Если потребность исполнителя будет определена заранее, то ситуаций с возможным отказом от принятия дополнительной трудовой нагрузки выбранным исполнителем можно избежать, не тратя время на сиюминутные решения, лишённые предварительной проработки.

Слабая контролируемость передаваемых задач может рассматриваться как объективный результат делегирования вообще, ведь передача полномочий другому лицу

имеет целью высвобождение от этих задач передающего лица. Однако контроль является необходимым в силу того, что ответственность за выполнение задачи все равно остается на руководителе, передавшем задачу исполнителю. При этом можно нейтрализовать потери времени из-за слабой контролируемости передаваемых задач посредством детального предварительного анализа должностного регламента на предмет определения спектра этих задач, сложности, уровня ответственности за их выполнение при последующем делегировании. Это означает, что необходимо заранее оценить задачи, возможные к передаче на уровень других исполнителей, по критериям, которые определяют интенсивность необходимого контроля: спектр задач (какие задачи вообще можно передавать); сложность (соответствие уровня компетенций исполнителей); уровень ответственности (сигнализатор уровня контроля, принятый передающим лицом).

Тщательный отбор потенциальных исполнителей для нейтрализации возможных рисков реализации передаваемых задач также позволяет снизить потери времени из-за слабой контролируемости передаваемых задач. Это обеспечивается в силу того, что обоснованный выбор потенциальных исполнителей передаваемых задач позволяет надеяться на высокий уровень дисциплины и надежности исполнителей, в тотальном контроле которых уже нет необходимости.

Организационно-технические меры усиления механизмов контроля передаваемых задач (дублирование каналов коммуникации, мобильная связь источника и приемника передаваемых задач и т.д.) направлено на снижение потерь оперативного времени из-за слабой контролируемости передаваемых задач. Посредством дублирования каналов коммуникации нейтрализуется искажение и/или потеря информации (инструкции, исходные данные, условия и т.д.), необходимой для принятия решений в рамках переданной задачи. При этом важно найти оптимальный уровень между необходимостью дублирования и ценой вопроса, чтобы дублирование не было избыточным и дорогостоящим. Прямая, оперативная связь источника и приемника передаваемых задач также способствует снижению потерь времени из-за слабой контролируемости по причине «высокоскоростного» обмена необходимыми сведениями между участниками процесса и, тем самым, значительным уменьшением времени самих контрольных операций. Совершенствование организационной структуры направлено на оптимизацию информационных потоков в организа-

ции для целей оперативного прохождения информации по уровням, снижения избыточного дублирования и/или укорочение информационных цепочек, снижение посредников в передаче информации.

Низкая квалификация подчиненных также может быть источником риска потерь времени из-за нерационального разделения труда из-за некачественного исполнения передаваемой задачи и необходимости корректировки действий или смены исполнителя, что ведет к дополнительным временным затратам. Данный источник потерь предлагается нейтрализовать посредством применения современных методик психологического и профессионального отбора персонала. Речь идет не только о качестве управленческого персонала, что снизит риск некорректных решений, но и качества персонала исполнителей, что направлено на повышение качества результатов их деятельности и снижении затрат времени на контроль и возможные коррекционные решения по достижению цели или смене исполнителя.

Нейтрализация причины потерь времени из-за низкого уровня квалификации подчиненных возможно и посредством применения современных управленческих технологий. Наиболее приемлемой из всего спектра технологий видится управление на базе информационных систем. Этот выбор обусловлен возможностями скоростного и надежного прохождения информационных потоков по управленческому контуру и потенциала информационных систем как экспертных. Как известно, информатизация всех сфер деятельности привела к тому, что снижается необходимость управления как центра информационного обеспечения решений. Теперь информационная система может выступать как экспертная система, обучая, поддерживая и обосновывая решения исполнителя без активного участия управленческого персонала.

Самоменеджмент может рассматриваться как мотивационный инструмент для повышения уровня квалификации исполнителей. Однако, предлагается и внешнее воздействие на мотивационные установки персонала в части повышения собственной квалификации, компетентности – психокоррекция мотивационных установок подчиненных с привлечением специалистов в области психологии. Эта деятельность целесообразна не только в рамках управления рисками потерь оперативного времени, но и в целях повышения качества результатов деятельности всего персонала организации.

Реализация комплексной программы обучения, переобучения и повышения ква-

лификации персонала является прямым фактором влияния на уровень квалификации исполнителей. Однако и в этом случае требуется экономическое обоснование оптимального решения между уровнем квалификации и затратами на обучение, переобучение и повышение квалификации. Безусловно, научно-технический прогресс и информационная среда претерпевают значительные изменения в достаточно короткие периоды времени. В этой связи важно четко представлять, когда обучение, переобучение и повышение квалификации целесообразно, а когда лишь несет затраты без адекватной отдачи, если в текущий момент времени достаточно уже имеющегося уровня квалификации и компетенций исполнителей.

Нехватка сотрудников, прежде всего, чисто арифметически не позволяет осуществить распределение трудовых задач без дополнительных организационно-технических мер среди наличествующего персонала (некому передавать дополнительные задачи). Однако, перераспределение задач между имеющимся персоналом может иметь эффект, хотя и требуется предварительная проработка данного вопроса на предмет рациональности такого перераспределения. Важно обратить внимание на такие аспекты, как уровень ответственности, сложность, приоритетность перераспределяемых задач, компетенции персонала и их мотивационные установки на дополнительную нагрузку.

Отбор персонала из внешних источников поможет решить проблему вакансий без дополнительной нагрузки при перераспределении. Но и эта мера не без риска, т.к. внешнее привлечение персонала потенциально чревато следующими негативными последствиями:

- Повышение затрат на привлечение персонала;
- плохое знание организации.
- потенциальное ухудшение социально-психологического климата в организации и рост текучести кадров (при активном приеме персонала со стороны)
- блокирование возможностей служебного роста для уже действующего персонала организации;
- высокая степень риска ожиданий результатов деятельности.

Организационно-технические меры по сокращению трудоемкости выполнения задач в целях нейтрализации риска потерь оперативного времени из-за нехватки сотрудников может выражаться в автоматизации, совершенствовании технологий производства и управления, совмещении,

параллельном выполнении заданий и т.д. При этом автоматизация может быть выражена в возможностях передачи части задач другим исполнителям на основе управления посредством информационных систем, но также и возможна передача части простейших задач (например, составление отчетов, ведение органайзера, информационные рассылки материалов сотрудникам и т.п.) самой информационной системе. Совершенствование технологий производства в современных условиях направлено на оптимизацию факторов производства (труд, капитал, природные ресурсы, предпринимательские способности, время, информация, экология). Поэтому управление рисками потерь оперативного времени на основе таких инструментов вполне ожидаемо будет эффективным.

Таким образом, проведенная оценка возможностей управления риском потерь оперативного времени на предприятиях из-за нерационального разделения труда (недостаточности делегирования и кооперации) позволяет обобщить сценарии поведения всех участников управленческого контура при условиях возникновения данного риска. Более того, предварительная оценка источников риска и мер нейтрализации возможных угроз потери времени нацелена на превентивную работу в рамках единой системы управления рисками. Также важно отметить, что сценарный подход к управлению позволяет грамотно формализовать процедуры и довести их реализацию до внедрения в информационную систему с возможностью раннего реагирования на индикаторы угроз.