
АНАЛИЗ УЧАСТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ДОКУМЕНТООБОРОТА ОРГАНИЗАЦИИ

В.Е. КИРИЕНКО

Администрация города Томска, Россия
vek@admin.tomsk.ru

Рассматривается вовлечённость руководителей организации в документооборот в процессе принятия управленческих решений.

ВВЕДЕНИЕ

В 1985 г. автором данной статьи было начато исследование непосредственного участия руководителей муниципалитета города Томска в принятии решений по документам, которые поступают к ним в качестве входящей корреспонденции. Сбор информации для анализа производился в форме анкетирования заместителей мэра города. Анкета содержала 11 вопросов, требующих ответов в абсолютном и относительном выражении по объёму документов, «информационных потоков» от организаций и населения, затрагивающих общественные вопросы и персональные проблемы. Затем определялось соотношение долей всего объёма документов, решение по которым принимает либо сам респондент, либо вышестоящий руководитель, либо подчинённые. Выяснялись доля релевантных частей информационных потоков для формирования управленческих решений руководителей и уровень «информационного шума».

Настоящее исследование проведено уже в условиях действия системы электронного документооборота в муниципалитете города. При этом проводился анализ участия руководителей в процессе работы с входящими и исходящими документами по данным информационной системы «Канцелярия» за период 2005–2007 гг. Целью данного исследования было определение оценки степени вовлечённости руководителей в работу над документом в зависимости от значимости проблем, содержащихся в документе. Исследованием были охвачены ЛПР (лица, принимающие решения) трех верхних уровней иерархии организационной системы:

первый руководитель, заместители первого руководителя, руководители структурных подразделений.

В ходе работы автор обратился к идее Р.Л. Акоффа по проектированию системы поддержки обучения и адаптации в управлении организацией, изложенной в [1]. Совмещение результатов исследований 1985 г. и современного этапа, сравнение их с составляющими системы Р.Л. Акоффа приводят к выводу, что данное «узкое» исследование можно рассматривать в качестве этапа комплексного анализа работы руководителей в преддверии проектирования подсистемы поддержки обучения и адаптации в составе системы «Электронный муниципалитет».

ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИССЛЕДОВАНИЯ

Введем необходимые для работы термины и определения. Документооборот – это *движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления* [2]. Под объемом документооборота понимают *количество документов, поступивших в организацию и созданных ею за определенный период* [3]. Жизненный цикл документа включает этапы: «Создание, распространение, сбор, обработка, размещение, доставка, использование, преобразование, утилизация» [4]. Хотя можно предлагать и иные модели состава этапов документооборота, само понятие о жизненном цикле документа служит опорой для дальнейших рассуждений.

В подавляющем большинстве случаев определенный документ, который обозначим как *родительский*, проходя этапы жизненного цикла, «преобразовываясь» в процессе работы с ним ЛПР, порождает *дочерние* документы.

Для выявления особенностей вовлеченности руководителей в документооборот необходимо, во-первых, иметь репрезентативную выборку документов, что предполагает выбор организации с достаточно большим объемом документооборота, во-вторых, соответствующий инструментарий, обеспечивающий качество анализа документооборота, позволяющий определять и вести полный учет родительских и дочерних документов.

Первому условию вполне соответствует администрация большого города, каким является Томск, с объемом документооборота более 12 тысяч входящих и исходящих документов в год. Второе условие определяется отображением процесса прохождения документов по этапам делопроизводства маршрутами движения документов в документообороте муниципалитета, которые представляют собой граф. Поэтому инструментарием описания и анализа документооборота, наиболее адекватным предмету исследования, может служить понятийный аппарат теории графов.

Напомним, что *граф* – это *схема, состоящая из точек (вершин) и соединяющих эти точки линий (рёбер, дуг)*. Определим, что вершинами

в графах документооборота являются *документы, ЛПР, события* (например, резолюция ЛПР, указание постановки документа на контроль, отправка документа в архив и т.д.). Ребрами графа служат линии связи между указанными вершинами документооборота. Графы документооборота *ориентированные*, так как связи между вершинами имеют направления (ребра в таком случае принято называть *дугами*). Такой граф называется ориентированным графом, или *орграфом*. Если ребрам и дугам приписываются некоторые количественные значения, качественные признаки или характерные свойства, то эти значения называют *весами*. В случае документооборота *весом дуги будет являться количество дней*, прошедших между получением (созданием) документа и порождаемым им дочерним документом или временем, затраченным ЛПР на принятие решения, другими событиями (постановка на контроль, передача в архив и т.д.).

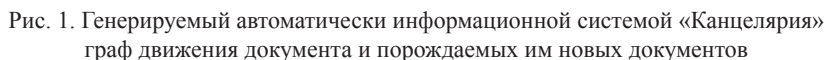
АНАЛИЗ ГРАФОВ ДОКУМЕНТООБОРОТА

Как уже было упомянуто во введении, в муниципалитете г. Томска эксплуатируется информационная система «Канцелярия», которая охватывает все органы местного самоуправления. В её среде производятся и фиксируются все операции процесса делопроизводства по *входящим* и *исходящим* документам. Так, входящий документ регистрируется, затем отображается его маршрут: к какому из руководителей он поступил, указывается наличие резолюции, кому из подчиненных отправлен документ с резолюцией, поставлен ли он на контроль, какой документ подготовлен и получен в ответ на требование, содержащееся в резолюции, и т.д. – по этапам жизненного цикла документа. В результате на основе этих данных информационной системой автоматически генерируется граф процесса принятия решения, связанного с документом, породившим этот процесс. Пример одного из полученных графов показан на рис. 1.

Необходимо указать, что в распоряжении автора имеется компьютерная программа, генерирующая граф документооборота, которая построена таким образом, что в своих вычислениях оперирует количеством ребер (дуг) графа, но не вершин. С учетом указанных особенностей программы в наших аналитических расчетах в качестве исходных данных за основу берется количество дуг графа. Наличие «висячих» вершин графа объясняется неполнотой существующей модели, требующей доработки, так как по системе Р.Л. Акоффа решение «ничего не делать» – такое же протоколируемое решение, как и «сделать что-то».

Введем понятия «*малый*» и «*большой*» граф документооборота. Предлагается эмпирический критерий классификации графов на малые и большие. Этот критерий – *количество ЛПР в графе*.

К *малым графам документооборота* (далее – малый граф) будем относить графы документооборота, которые включают не более одного



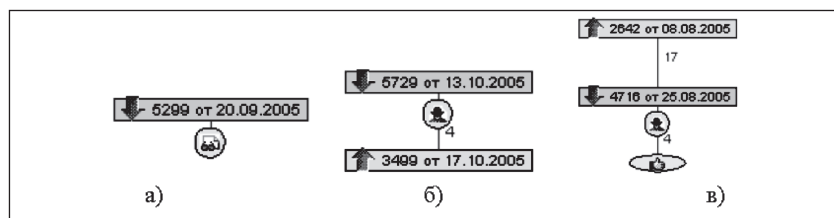


Рис. 2. Малые графы документооборота

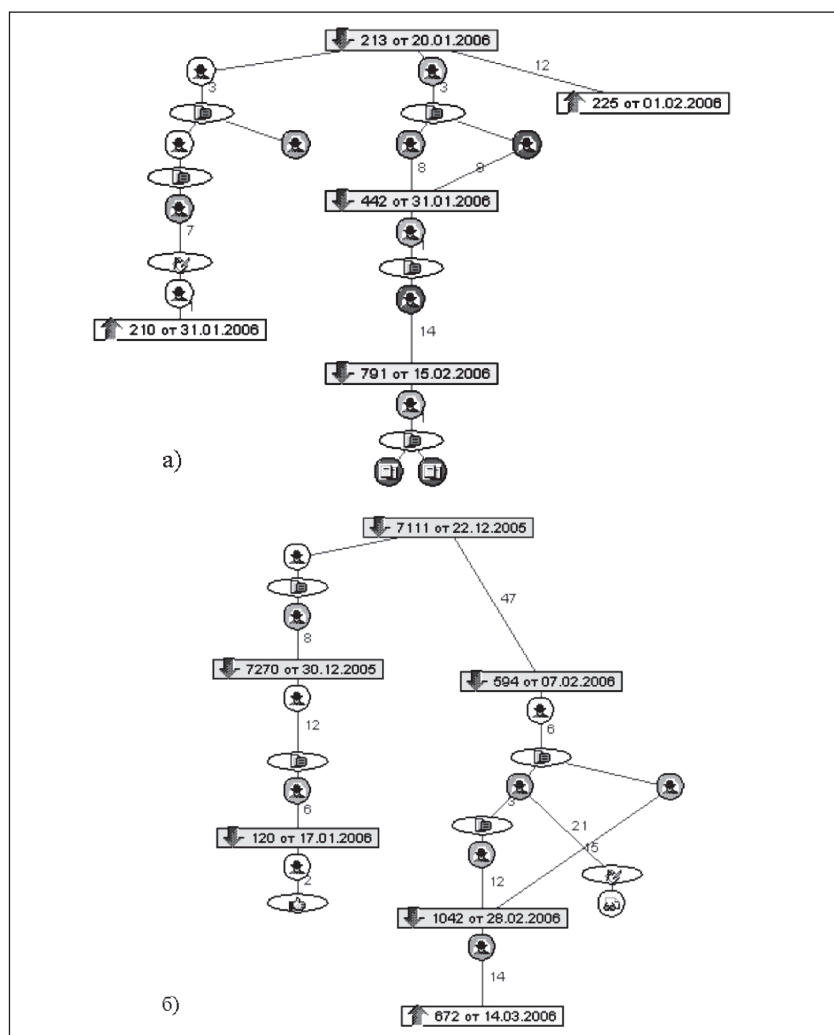


Рис. 3. Большие графы документооборота

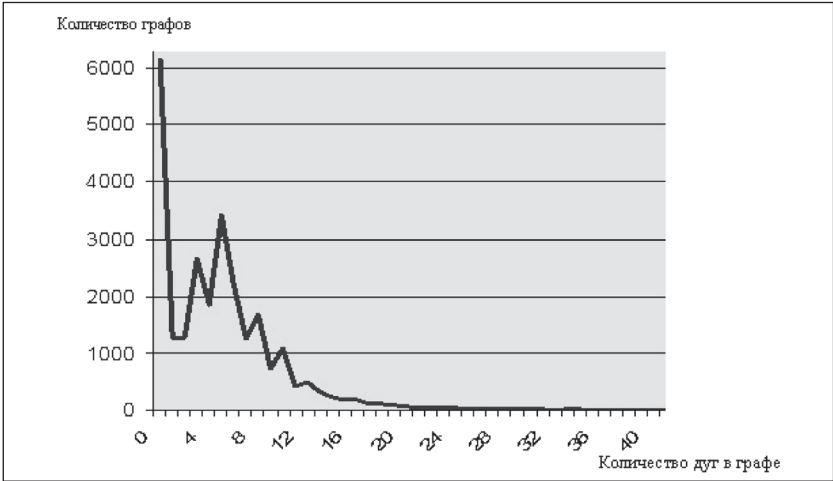


Рис. 4. Распределение графов выборки по количеству дуг

ЛПР. Такие графы, как правило, имеют не более четырех дуг. *Большие графы документооборота* (далее – большой граф) – графы, включающие двух и более ЛПР, имеют от пяти и более дуг.

На рис. 2 показаны примеры малых графов, а на рис. 3 – примеры больших графов. Условные обозначения на этих рисунках соответствуют описанным на рис. 1.

Для анализа возьмем выборку, состоящую из 26408 сгенерированных графов документооборота в администрации города. В этой выборке имеются как входящие, так и исходящие документы (рис. 4).

Из общего числа графов, представленных на рис. 4, 13203 графа являются малыми. Больших графов, имеющих от 5 до 10 дуг, – 10416. Остальные 2789 больших графов имеют от 11 до 40 дуг. То есть количество больших графов, имеющих от 5 до 10 дуг, почти в четыре раза превышает число больших графов с 11 и более дугами. Это соотношение иллюстрируется рис. 5.

100% (общее количество графов выборки)		
Малые графы (1 – 4 дуги)	Большие графы (5 – 10 дуг)	Большие графы (от 11 дуг)
50%	39,5%	10,5%

Рис. 5. Соотношение объема графов по количеству дуг

ВЫВОДЫ

Малые графы документооборота характеризуют либо исходящие, уже подготовленные документы, не требующие согласования, либо входящие документы, которые относятся к информационно-справочным, таким как письма-приглашения, извещения и т.д., имеющие резолюции ЛПР «к сведению», «в дело» и др. Такого рода резолюции не предполагают дальнейшего развития процесса принятия решений, так как документ не содержит проблемную ситуацию. Малые графы составляют до 50% в документообороте большой организационной системы, к которой можно отнести администрацию города. Следовательно, *не менее половины объема документооборота организации (входящие и исходящие документы) не содержат проблемную ситуацию, требующую «развернутого» процесса принятия решений, и ограничиваются участием одного ЛПР.*

Объем больших графов также составляет 50% документооборота. Большие графы документооборота касаются входящих документов, а также исходящих, по которым происходит процесс согласования между несколькими ЛПР. Большие графы говорят уже о том, что развивается более сложный процесс принятия решения, что документ содержит признаки проблемной ситуации. Именно большие графы представляют долю документов, требующих реализации полного процесса принятия решений ЛПР в организации.

Обратим внимание на два сегмента, которые представляют большие графы – (39,5 % + 10,5 %) на рис. 5. Если взять их сумму за 100%, то больший сегмент (39,5%) будет составлять 80% от этой суммы. Именно эта доля документооборота может характеризовать что называется постоянный, ежедневный, обычный процесс принятия решений в организации.

Как было определено ранее, в состав учитываемых при анализе ЛПР входят первый руководитель, его заместители и руководители подразделений муниципалитета города. Анализ больших графов показывает, что непосредственно в самом процессе принятия решений по данной доле документооборота принимают участие от 3 до 5 ЛПР. Отсюда можно предположить следующее: при числе ЛПР, меньшем 3, проявляется неуверенность в достаточности информации для принятия решения, а при количестве, большем 5, – перегруженность информацией. Неуверенность в достаточности информации может выражаться либо потребностью в релевантной информации, либо необходимостью поддержки собственного мнения другими ЛПР. Перегруженность информацией, скорее всего, определяется требованием наличия общего мнения. Напрашивается некая аналогия такого количественного состава ЛПР с «числом Мюллера» 7 ± 2 . Число Мюллера говорит о «нижнем» – 5, наиболее благоприятном,

и «верхнем» – 9, предельном по возможностям пороге восприятия человеком информации (объектов, событий, фактов и т.д.) с точки зрения эффективного её использования.

Основываясь на данных нашего анализа документооборота и количества ЛПР, принимавших участие в работе над документами, содержащими проблемную ситуацию, можно сделать следующий вывод: **для принятия решений по 80% проблем в большой организационной системе, как правило, необходимо участие не менее 3 и достаточно участие не более 5 ЛПР.**

Данный вывод можно трактовать следующим образом: *количество ЛПР не превышает нижнего, наиболее благоприятного порога восприятия информации. Кроме того, автор данного материала не исключает возможность того, что сама организационная система «настраивается» на формирование указанного количественного (может быть и качественного) состава ЛПР, принимающих участие в принятии решений в повседневной деятельности организационной системы.*

Конечно, категорически утверждать, что подобным образом можно объяснить все множество ситуаций, связанных с принятием решения ЛПР, было бы слишком опрометчиво. Данное мнение – лишь один из возможных вариантов интерпретации событий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аcoфф P.Л. Менеджмент в XXI веке (Преобразование корпорации): Пер. с англ. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. 418 с.
2. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. Издание официальное. Госстандарт России. М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1998.
3. Экономика и финансы: Справочник. <http://www.glossary.ru>.
4. Столяров Ю.Н. Документный ресурс: Учеб. пособие для вузов. М.: Либерея, 2001. 149 с.