Александр Мотаев

УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ:
ЗАДАЧИ ЧУДЕСНЫЕ
ИЛИ
КОЗЫРНАЯ «ТУЗ» МОТАЕВА!

Создание **предпосылок** для:

1. преодоления Кризиса Управления Сложностью Обществ (КУСО),
2. исцеления человечества от болезни 21-го века - Тотального и Персонального Эмоционального Выгорания (ТЭВ и ПЭВ),
3. запуска в связке с искусственным интеллектом (ИИ), большими данными (Big Data) глобального «великого симбиоза» и «эволюционного взрыва» в развитии организаций и, как следствие, – обществ

путём преодоления Проблемы Управления Сложностью Организации (ПУСО), осуществлённого посредством Управления Потоком Задач (УПЗ), возводящего «ЗАДАЧУ» в ранг **главной сущности** МЕНЕДЖМЕНТА и постулирующего, что УПЗ – это и есть процесс «МЕНЕДЖМЕНТ», налаживаемый для обеспечения наивысшей Производительности Интеллектуального Труда (ПИТ), являющейся метрикой успешности преодоления ПУСО, а следовательно, и оцениваемым и измеримым показателем работоспособности системы УПЗ (системы менеджмента), функционирующей по новой парадигме - Управляемый Моделью Менеджмент (УММ), в которой в качестве **модели** применяется, создаваемый по такому **методу**, как Технология Управления Задачами (ТУЗ), Цифровой Двойник Организации (ЦДО) в виде РЕЕСТРÓМА, конструируемого и поддерживаемого в Цифровой Мастерской Директора (ЦМД) и комплексно охватывающего всё разнообразие и количество множеств, предопределяющих сложность организации:

- **статическую** сложность – различные иерархии: архитектуру организации (множество систем); структуру целей (множество целей множества стейкхолдеров), оргструктуру (множество людей - сотрудников); структуру отношений (множество связей);
- и **динамическую** сложность – **сложность поведения**: поток задач (множество задач), выполняемых для достижения целей стейкхолдеров организации (СХО), ради которых и создаётся статическая сложность, обозначенная выше.

ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!

Книга в честь моей Катёны.
Это результат нашего совместного труда. Её любовь, терпение, поддержка и вера в меня придавали мне силы. Она мужественно выносила и выносит мой тяжёлый характер.

Я работал над книгой, а она – над нашими взаимоотношениями. Обоим было одинаково не легко. Так что она мой соавтор.

г. Екатеринбург, 2025г.

Глава 1. Введение в управление потоком задач 9
Пролог 13
Организация – это 19
Стейкхолдеры организации 31
Внешняя среда организации: «ЦЕЛИ» 39
Конструирование полисистемы организации 39
Внутренняя среда организации: «ПРОЦЕССЫ» 41
Задача (суть) книги 41
Целевая аудитория книги 54
Рекомендации перед прочтением книги 55
Аннотация книги 56
Проблематика управления потоком задач 61
Соглашения, принятые в книге 61
Глава 2. Главная сущность менеджмента – «*ЗАДАЧА*» 63
Понятие «сущность» 70
Что такое задача? 78
Сущность «ЗАДАЧА» — это абстрактная сущность 83
Что такое целевой результат задачи? 85
Что не является задачей? 88
Функциональные и НЕфункциональные задачи 90
Откуда берутся НЕфункциональные задачи? 93
Псевдозадачи 96
Заказчик задачи (ФИО) 99
Ответственный выполнитель задачи (ФИО) 101
Срок выполнения задачи (дата) 104
Чем задача отличается от цели? 105
Чем задача отличается от действия? 111
Чем порождается задача? 117
Понятие «проблема» 118
Заключение к Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»» 131
Глава 3. Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда 137
Проблема «Несбытие мечт» 142
Причина «несбытия мечт» 147
Производительность труда 151
Труд 153
Интеллектуальный труд 155
Управленческий труд 157
Проблема «Низкая производительность интеллектуального труда» 160
Потребность в наивысшей ПИТ – длящаяся – это спрос 164
Доля интеллектуального труда растёт 172
Усугубление сложности повышения ПИТ 177
Турбулентность внешних условий жизнедеятельности 179
Размножение сущностей, которыми приходится управлять 184
Многозадачность и производительность труда 187
Преимущества высокой производительности интеллектуального труда 188
Высокая ПИТ — это скорость реакции на быстро изменяющиеся условия 189

Высокая ПИТ — это преимущество по цене, так как это лучшее соотношение результаты/затраты 191
Заключение к Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда» 192
Глава 4. Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ 192
Понятие «ключевая разовая проблема» 200
Дерево текущей реальности (ДТР) по СВП: «Низкая ПИТ» 204
Поиск ключевой разовой проблемы для ППИТ 205
Проблема «неисполнительность» 210
Поиск причин "неисполнительности" 214
Кросс-функциональное НЕвзаимодействие 216
Нехватка ресурсов на выполнение задач 222
Неактуальность стратегических планов 228
Отсутствие оперативной обратной связи 230
Отсутствие спроса за задачи 233
Уклонения сотрудника от задач 235
НЕпринятие управленческого решения 242
Расхождение характера задач с типом личности исполнителя 248
Ограничения личности сотрудника 252
Отсутствие постановки задач 258
Не осуществляется онтогенез организации для гомеостаза 262
Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ 262
Поток задач 278
Влияние потока задач на производительность интеллектуального труда 285
Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ 287
Понятие сущности «Системное требование (СТ)» 291
Заключение к рубрике "Ключевая разовая проблема ППИТ" 295
Глава 5. Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ) 295
Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)» 302
Наименование задачи повышения ПИТ 314
ШДЗ: «Воспроизводимая ПИТ» — это миссия 316
Понятие «функциональная роль (ФР)» 317
Заказчик задачи повышения ПИТ 317
Срок выполнения задачи повышения ПИТ 320
Ответственный выполнитель задачи повышения ПИТ 321
Целевой результат задачи повышения ПИТ 324
Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ) 325
Пример расчёта агрегированной ПИТ 330
Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ 336
Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ 341
Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ 360
Воспроизводимость "агрегированной ПИТ" задачи повышения ПИТ 366
План планового периода по задаче повышения ПИТ 370
Оценка степени достижения показателей целевых результатов задачи ППИТ 372
Заключение к рубрике «Задача повышения производительности интеллектуального труда» 379
Глава 6. Система управления потоком задач (Система УПЗ) 380
Первое системное требование к управлению потоком задач 401
Административные противоречия (АП), созданные первым СТ к УПЗ 404
Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач 404

Изъян «Нет системы управления потоком задач» 417
Предназначение системы управления потоком задач....420
Как управлять потоком задач? 423
Суть системы управления потоком задач....426
Принципы системы управления потоком задач 429
Системные требования к системе управления потоком задач....437
Связи системы УПЗ с внешней средой....441
Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы 444
Процессная задача (ПЗ)....450
Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование процессных задач»....458
Субсистема генерирования процессных задач (Субсистема ГПЗ) 468
Целевая задача (ЦЗ) 472
Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)....479
Взаимосвязь процессных и целевых задач между собой....483
Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование целевых задач» 487
Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема ГЦЗ)....495
Запоточенная задача (ЗЗ)....499
Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач» 504
Субсистема выполнения запоточенных задач (Субсистема ВЗЗ) 518
Реестр процедур (РП)....522
Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность 528
Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции 533
РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОЙ НАСТРОЙКЕ АТРИБУТОВ СУЩНОСТЕЙ (РП по АС)....535
Логическая структура системы управления потоком задач....535
Инструменты системы управления потоком задач 538
Реестр управления (РУ) по миссии 542
Реестр оценки статистики по ПЦР миссии 549
РЕЕСТРО́М организации....564
Программный продукт Flying Logic Pro® 564
АСУЗ «МИРИАДА»®....568
Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ) 576
Оценка степени достижения показателей целевых ресзультатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ....582
Построение Дерева Будущей Реальности (ДБР) реализации первого СТ к УПЗ 585
ППЭ создания УПЗ или попутные задачи, выполняемые системой УПЗ 586
Нежелательные побочные эффекты (НПЭ) внедрения системы УПЗ (негативные ветви)....592
Нейтрализация негативной ветви: «дефицит времени на генерирование процессных задач» 597
Нейтрализация негативной ветви: «дефицит времени на генерирование целевых задач»....597
Нейтрализация негативной ветви: «дефицит времени на выполнение запоточенных задач»....597
Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)» 598
Целевая стратегическая задача «Создать систему Управления Потоком Задач» 598
Заключение по рубрике «Система управления потоком задач»....599
Глава 7. Технология управления задачами (ТУЗ) 600
Какая технология нужна для управления потоком задач?....615
Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)» 621
Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА» 633

Типовое строение процедуры 642
Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ) 662
Взаимосвязь дискретных и эпизодических задач между собой 670
Структура потока задач, предопределяющая технологию 674
Реестр процедур – это формуляр 674
Раздел «ЭЭЗ функции» Типового Реестра Процедур 685
Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур 691
Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур 699
Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур 715
Практика применения Реестра процедур, его форма и образец заполнения 722
Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур? 722
Роль Реестра процедур в управлении потоком задач 728
Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации) 741
Три способа преодоления проблем в зависимости от их разновидности 752
Первый способ преодоления проблем: «Моделирование ШДЗ» 759
Второй способ преодоления проблем: «Реализация СТ» 764
Третий способ преодоления проблем: «Планирование выполнения ЦСЗ» 768
Логика Технологии управления задачами (полная и правильная) 771
Раздел 7.1. Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ) 774
Воспроизводимое преодоление проблем 774
Воспроизводимое преодоление СамоВоспроизводящихся проблем (СВП) 774
Воспроизводимая реализация Системных Требований (СТ) 774
Воспроизводимый поиск разрешения Административных Противоречий (АП) 774
Воспроизводимая нейтрализация Негативных Ветвей (НВ) 774
Воспроизводимое планирование выполнения Целевых Стратегических Задач (ЦСЗ) 774
Воспроизводимое построение Финансовых Планов Задач (ФПЗ) 775
Воспроизводимая оценка Рисков 775
Воспроизводимая выработка Управленческих Решений (УР) 775
Принцип системы 775
Предметная Область Целевого Источника Стратегической Информации (ПО ЦИСИ) 775
Воспроизводимое применение Источников Стратегической Информации (ИСИ) 775
Информационный Блок Источника Стратегической Информации (ИБ ИСИ) 775
Изучаемый Простой Источник Стратегической Информации (ИПИСИ) 775
Предпосылка Реализуемости Требования Объективной Реальности (ПРТОР) 775
Воспроизводимое преобразование Требований Объективной Реальности (ТОР) 775
Субъект Требования Объективной Реальности (Субъект ТОР) 775
Объект Требования Объективной Реальности (Объект ТОР) 776
Версия Стратегии Развития (ВСР) 776
Раздел 7.2. Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ) 776
Воспроизводимое описание Сущностей 776
Воспроизводимое донесение Понятий 776
Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Задач (ШДЗ) 777
Воспроизводимое формирование Функциональных Ролей (ФР) 777
Воспроизводимое конструирование Систем 777
Воспроизводимое конструирование Субсистем 777
Воспроизводимое конструирование Реестров Процедур (РП) 777
Воспроизводимая настройка Процедур 777
Воспроизводимая настройка Операций 777
Воспроизводимая идентификация Запускающих Событий (ЗС) 777

Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Задач (ШЭЗ) 777
Воспроизводимая настройка атрибутов сущности (АС) 777
Воспроизводимая разработка Формуляров....778
Воспроизводимая разработка Рубрик Формуляров (РФ) 778
Воспроизводимое создание Хранилищ Информации (ХИ) 778
Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Действий (ШЭД)....778
Воспроизводимое написание Правил 778
Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Действий (ШДД) 778
Воспроизводимое оформление Миссий 778
Воспроизводимое оформление Бизнес-процессов (БП) 778
Воспроизводимое оформление Функций....778
Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР) 778
Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП) 778
Воспроизводимая сборка систем в полисистемы (СПС)....778
Право....778
Доступ....778
Архив Хранилищ Информации (АХИ) 778
Формулирование Правила 779
Компетенция 779
Обязанность 779
Должность 779
Подразделение 779
Штатная Единица (ШЕ)....779
Формирование Должностной Инструкции (ДИ)....779
Раздел 7.3. Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ) 779
Воспроизводимое конструирование Организаций....779
Воспроизводимая регистрация юридических лиц (ЮЛ) организаций 779
Воспроизводимое оформление участников юридических лиц (УЮЛ)....779
Воспроизводимое формирование Сотрудников....779
Введение Локального Нормативного Документа (ЛНД)....779
Воспроизводимое выполнение Запоточенных Целевых Задач (ЗЦЗ) 779
Воспроизводимое выполнение Запоточенных Дискретных Задач (ЗДЗ) 779
Воспроизводимое выполнение Запоточенных Эпизодических Задач (ЗЭЗ) 779
Генерирование Запоточенной Аврaльной Задачи (ЗАЗ) 780
Воспроизводимое выполнение Запоточенных Задач (ЗЗ) 780
Воспроизводимое выполнение Проектов....780
Воспроизводимое запоточивание Целевых Действий (ЦД)....780
Воспроизводимое запоточивание Аврaльного Действия (АД)....780
Воспроизводимое запоточивание Дискретных Действий (ДД)....780
Воспроизводимое запоточивание Эпизодических Действий (ЭД)....780
Исполнение Исполняемого Действия (ИД) 780
Коннект....780
Адресат 780
Поручение 780
Маршрут Перемещения Водителя (МПВ) 780
Воспроизводимое выполнение проекта 780
Веха проекта....780
Воспроизводимая Оценка Степени Достижения Показателей Целевых Результатов (ОСД ПЦР) 780
Показатели целевых результатов функций, выполняемых процессными сущностями системы УПЗ 781

Оценка степени достижения целевых результатов функций, выполняемых процессными сущностями системы УПЗ 781
Стимулирование высокой производительности интеллектуального труда сотрудников 781
Заключение по рубрике «Технология управления задачами» 781
Глава 8. Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории 781
Техника SMART 781
Теория ограничений систем Голдратта (ТОС) 782
Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС 782
Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из ТОС 782
Методология построения дерева перехода (ДП) из ТОС 782
Методология построения диаграммы разрешения конфликтов (ДРК) из ТОС 782
Методика «Управляемая событиями цепь процессов» (Event-driven Process Chain - EPC) 782
Метод статистического анализа процессов 782
Цикл Деминга (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act») 782
Метод «Квадрат Декарта» 782
Метод «управление по целям» (Management by Objectives, MBO) 782
Методология управления проектами 782
Методология Ицхака Адизеса (Метод PAEI-кодирования) 782
Теория систем 782
Теория решения изобретательских задач – ТРИЗ (АРИЗ) 782
Унифицированный язык моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML) 782
Заключение по рубрике «Применяемые в УПЗ известные методики, методологии и теории» 782
Не годность существующих до ТУЗ методов для управления 782
Глава 9. Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач 783
Без теории нам смерть, смерть 795
Задача – это Х-фактор управления - квинтэссенция 818
Ещё раз – почему всё-таки задача? 827
УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ» 839
Изменение системы управления для измерения процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» 845
Описание УПЗ (ТУЗ) – это предтеча международного стандарта по процессу «МЕНЕДЖМЕНТ» 856
ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций 866
VUCA-мир, BANI-мир и великое увольнение, как проявления возрастающей сложности 885
Ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда 916
Труд человека и его отношение к распределению энергии 924
А король то (ТОП-менеджер) голый 924
АСУЗ – это инструмент ТОПов для кибернетического управления онтогенезом организации 927
Проблема «Растрата трудозатрат (РТЗ) на постоянные и регулярные согласования задач со стейкхолдерами» 944
РЕЕСТРО́М: почувствуй себя Богом! 944
Экосистема "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная" 944
Спрос на УММ-реализующие Повышающие ПИТ Программно-Аппаратные Комплексы типа ЦМД, РРП и другие 947
«Бумажная» модель организации 953
РЕЕСТРО́М – это наш «второй мозг» 953
Необходимость управления информацией в информационном обществе 953

Смерть бюрократии предопределена? 954
РЕЕСТРÓМ — это эффективная и открытая (прозрачная) бюрократия, препятствующая бюрократизму 954
Управление потоком задач, капитализм и коммунизм. В чём связь? 954
В начале была Сущность, и Сущность была у стейкхолдера, и Сущность была стейкхолдер 954
Цель или задача? Что важнее для менеджмента? 957
ТУЗ – это практический логический метод познания и преобразования мира и управления этим преобразованием 957
ТУЗ – это методика упорядочивания хаоса 957
ТУЗ, конструирующая РЕЕСТРÓМ, – это природоподобная технология 957
Хаотизация повышает актуальность УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной 957
Логическая согласованность вывода о том, что задача – это то, что объединяет части в целое 957
УПЗ – это часть Теории систем – т. е. это о том, как создавать системы 957
Кто может управлять? 957
ШДЗ – это Путь (Дао) 957
От каждого — по способностям, каждому — по задачам 958
Иные, кроме «Низкой ПИТ», причины «несбытия мечт» 958
Достоинства и недостатки УПЗ 958
Что такое проект и проектная задача через призму УПЗ? 958
УПЗ – это семь раз отмерь, один отрежь 958
ТУЗ – это объектно-ориентированное проектирование (ООП) организации и унифицированный язык её моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML) 958
ТУЗ – это как правильно делать правильные вещи 959
Совокупность Реестров Управления (РУ) по миссии – это геном организации – РЕЕСТРО´М 959
РЕЕСТРОМ – это источник Big Data (больших данных) для менеджмента 959
УПЗ – это правильная бюрократия 959
УПЗ и управление государством 959
УПЗ – это хорошие НПА и ЛНД 959
Цифровизация - это следующий (после внедрения УПЗ) способ (этап) увеличения ПИТ 959
УПЗ – это основа для Искусственного Интеллекта (ИИ) 960
ТУЗ – это agile – гибкий процесс 960
УПЗ – это переход менеджмента на микроуровень и наноуровень 960
УПЗ – это алгоритм исполнения желаний 960
УПЗ – это механизм управления знаниями 960
Эффекты от внедрения УПЗ и применения ТУЗ 960
Развитие обществ – это эволюция ОРГАНИЗАЦИЙ 960
УПЗ-мир vs BANI-мир 960
Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ 960
Эволюция простых организаций в «сверхорганизации» посредством УПЗ 961
Элементы ТУЗ, защищающие организацию от НЕфункциональных задач 961
Цикл Деминг» (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка) в УПЗ 961
УПЗ – учёт типов личностей исполнителей задач (например, по PAEI-коду Адизеса) 961
Открытая проблематика УПЗ 961
Организация – это НЕ система, а полисистема – симбиоз множества систем 961

УПЗ – это защита от демагогии (власти ораторов), превращающихся в тиранов 961
Система УПЗ – это операционная система организации 961
Навык применения ТУЗ дисциплинирует разум 961
Всё сущее – матрица 961
Интересные факты об интеллектуальном труде 962
Предстоящий «великий симбиоз» организаций....962
Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций....962
Церебральный сортинг и УПЗ....962
ТУЗ – это метод научного и системного мышления....962
Глава 10. Заключение по управлению потоком задач 962
Опыт автора управления потоком задач 965
История рождения и эволюция управления потоком задач 965
Компетенции, которыми должен обладать читатель настоящей книги, чтобы лучше её понять 967
Открытия в УПЗ....967
ТУЗ-лайфхаки....967
Сортинг задач 967
Количественные пропорции в потоке задач....968
Бог любит троицу....968
Самокритика 968
Эпилог 968
Термины УПЗ и их определения 968
Приложения....988
Приложение № 1: Список проблем, порождающих низкую ПИТ....988
Приложение № 2: Список разовых проблем, порождающих СТ к системе УПЗ 988
Приложение № 3: Полный список системных требований к системе УПЗ....988
Приложение № 4: Описание системы УПЗ....988
Приложение № 5: Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций 988
Список таблиц 993
Список рисунков 993
Список формул 993
Библиография 993
Интернет-ресурсы 995
Алфавитный предметный указатель 998
Именной указатель 998
Об авторе....1002
Дополнительные материалы 1002

Глава 1. Введение в управление потоком задач

Нам нужна теория. Без теории нам смерть, смерть!
Сталин Иосиф Виссарионович[1]

Уважаемые читатели, все начиная читать книгу, хотят сначала понять, о чём она. В чём её главное содержание – главная мысль. Какова её структура?

[1] Иосиф Виссарионович Сталин (настоящая фамилия — Джугашви́ли, 6 [18] декабря 1878 (по официальной версии — 9 [21] декабря 1879) — 5 марта 1953) — российский революционер, советский политический, государственный, военный и партийный деятель

Отвечаю.

Перед вами **частично теоретическая, а в основном практическая книга** по управлению потоком задач – **по менеджменту**.

Она через ответ на вопрос: как повысить производительность интеллектуального труда, отвечает на вопрос: как увеличить сложность и разнообразие управляющих систем и обеспечить тем самым их адекватность усложняющимся управляемым объектам. Как сделать так, чтобы управляющая система могла быть способной создать в себе необходимую сложность и разнообразие.

В книге говорится, что для управления сложной организацией должна быть создана система Управления Потоком Задач (далее – УПЗ или система УПЗ), заточенная на увеличение Производительности Интеллектуального Труда (далее - ПИТ). При этом, должна применяться Технология Управления Задачами (далее – кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®), ядром которой должна быть Автоматизированная Система Управления Задачами (далее – АСУЗ).

В теоретической части книги я делаю **анализ проблем управления организацией**, определяю предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда, формулирую определение «*интеллектуального труда*», обосновываю, что - это выполнение интеллектуальных задач и вычленяю главную сущность менеджмента – «*ЗАДАЧУ*», даю описание этой сущности. Диагностирую ключевую разовую проблему (КРП), мешающую повышению производительности интеллектуального труда.

В практической же части я синтезирую систему Управления Потоком Задач (систему УПЗ или УПЗ). Доказываю, что УПЗ – это и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Даю **алгоритм действий** по управлению ЗАДАЧАМИ, а точнее потоком задач – Технологию Управления Задачами (ТУЗ). Показываю, как это делать шаг за шагом. Делаю вывод, что ТУЗ – это и есть способ «*управления сложностью*».

В настоящей Главе книги я **отвечу** на следующие вопросы:

- какую интригу, загадку или тайну, должен разгадать читатель настоящей книги?
- что такое ОРГАНИЗАЦИЯ, через призму управления потоком задач?
- в чём заключается главная задача (суть) книги?
- на какую целевую аудиторию читателей рассчитана данная книга? кому она предназначается?
- что читателю настоящей книги нужно сделать перед её прочтением?
- как части книги организованы в одно целое и как они расположены относительно друг друга и всей книги в целом?
- какие приёмы используются в книге для облегчения понимания читателя?

Прочитав настоящую Главу, вы **узнаете, что**:

1. Рождение сложности мира спровоцировало рост сложности встающих перед человечеством проблем. Для преодоления этих проблем требуется создавать организации. При этом каждая организация, согласно закону «*необходимого разнообразия*», должна обладать равной или бо'льшей сложностью, чем сложность решаемой ею проблемы. В свою очередь, организация – это управляемый объект. Ей нужно управлять. Для этого

нужно создать систему управления. И она должна быть способной управлять сложной организацией. Отсюда, возникает вопрос: как управлять сложными организациями при возрастании их сложности? И при том, что человек по своим физиологическим и психическим свойствам остался прежним. Не получив ответ на этот вопрос, дальнейшая эволюция организаций и, как следствие, мира зайдёт в тупик. Нас ждёт хаос, неопределённость и энтропия. Свидетелями начала чего на сегодня мы и являемся. В основе обозначенной проблемы, опять же должен лежать закон «*необходимого разнообразия*»: сложность системы, управляющей организацией, должна быть равна или больше сложности объекта управления – самой организации. Встаёт проблема: как этого добиться в реальной жизни? Столкновение с этой проблемой в моей практике менеджмента и стало прологом для разработки мною Технологии Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®) и толчком для написания настоящей книги.

2. Организация – это **общественная полисистема стейкхолдеров**. Благодаря приставке «*поли…*», получается, что «*полисистема*» – это **множество систем**. **Две и более**. Одна управляющая, а вторая управляемая (исполняющая). В любой организации, может быть, **несколько управляемых** (исполняющих) систем и только **одна управляющая** система. Система – это единство обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи (ШДЗ) – миссии системы. Любая система создаётся для выполнения одной такой задачи. Следовательно, если в организации всегда минимум две системы: *управляемая и управляющая*, то и задачи (миссии) у неё всегда минимум две. Слово «*полисистема*» также подразумевает под собой **АРХИТЕКТУРУ** организации. То есть не просто набор систем, а **их взаимосвязь – симбиоз**. При этом системы, порождают **среду´ «*ПРОЦЕССЫ*»** в организации. Они протекают внутри систем. Это внутренняя среда. Там генерируются ***«процессные задачи (ПЗ)»***. Слово «*общественная*», происходит от слова «*общество*». И может быть истрактовано, как «*множество объединённых **людей***». Не одного человека, а нескольких человек. Они нужны для выполнения шаблонных дискретных задач – миссий систем. Они в ней трудятся – **выполняют задачи – поток задач**. Через выполнение задач их энергия преобразуется в целевые результаты задач. Стейкхолдеры – это те, кому нужна организация как **ИНСТРУМЕНТ**. Это означает, что у «*организации*», как инструмента нет целей. Цели – это атрибуты стейкхолдеров. У организаций есть лишь **функциональное предназначение** в виде шаблонных дискретных задач (ШДЗ) – миссий её систем. Отсюда, необходимо **отделять цель от задачи**. **Разграничивать организацию и стейкхолдера**. ЗАДАЧА – главный атрибут организации, главная сущность которой она оперирует, которую переваривает, на которую воздействует, а ЦЕЛЬ – это главный атрибут стейкхолдера. Задача – в границах организации, а цель – в границах стейкхолдера. Организация появляется лишь тогда, когда её стейкхолдерами формулируется задача. Цели стейкхолдеров – это внешние сущности по отношению к организации. Они формируют для организации **среду´ «*ЦЕЛИ*»**. Внешнюю среду´. В ней рождаются

«***целевые задачи (ЦЗ)***». По сути, стейкхолдер выступает заказчиком этих целевых задач и пользователем организацией, как инструментом. Из сказанного, в понятии «*организация*» должны иметься **три составляющих**: *люди, задачи, системы* и **две среды**: внутренняя среда «*ПРОЦЕССЫ*» и внешняя среда «*ЦЕЛИ*». В итоге синтезируется полное и развёрнутое определение: **организация – это** множество симбиотически связанных между собой систем: (1) порождающих внутреннюю среду´ «*ПРОЦЕССЫ*» и выполняющих соответствующее количеству систем множество шаблонных дискретных задач – миссий систем; (2) предназначенных для достижения множества целей множества стейкхолдеров, порождающих в свою очередь внешнюю среду´ «*ЦЕЛИ*»; (3) требующих для всего этого объединения и иерархизации множества людей, выполняющих множество задач (поток задач): (а) процессных задач, генерируемых системами во внутренней среде «*ПРОЦЕССЫ*»; (б) целевых задач, генерируемых стейкхолдерами во внешней среде «*ЦЕЛИ*».

3. Суть книги заключается в доказывании, что для управления сложной организацией должна быть создана система **У**правления **П**отоком **З**адач (УПЗ), заточенная на увеличение **П**роизводительности **И**нтеллектуального **Т**руда (ПИТ). При этом, должна применяться **Т**ехнология **У**правления **З**адачами (ТУЗ), ядром которой должна быть **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами (АСУЗ). В книге сделан анализ проблемы «*Низкая ПИТ*» и эволюционный синтез «*Системы УПЗ*» и «*ТУЗ*». Описано главное действующее «*лицо*» менеджмента – «*ЗАДАЧА*». Расписано, как можно путём УПЗ повысить ПИТ и какая ТУЗ для этого нужна. Рассказано, что все процедуры отражаются в Реестрах процедур. То есть, что Реестр процедур является «*накопителем*» и носителем всей «*наследственной генетической информации*» об организации. В завершении резюмировано, что УПЗ – это и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Сделан вывод, что, в свою очередь, ТУЗ – это есть способ «*управления сложностью*», что она позволяет масштабировать систему УПЗ в любой момент времени под любой уровень сложности организации. Таким образом, с помощью книги я хочу донести следующую логическую цепочку: высокая ПИТ – это целевой результат миссии, выполняемой «*системой*» УПЗ. То есть для повышения ПИТ надо наладить функционирование системы УПЗ, что делают с помощью ТУЗ и с применением её ядра – АСУЗ, позволяющим значительно снизить трудоёмкость всего процесса управления задачами. Разрабатывая УПЗ и ТУЗ, я исходил из ряда предпосылок, сформулированных такими гуру, как: *Питер Друкер, Ицхак Адизес, Эдвардс Деминг, Генрих Альтшуллер и др*. Эти предпосылки дали следующие первичные системные требования: *(1) должен быть метод; (2) должна быть система; (3) эта система должна стать надсистемой; (4) должно минимизироваться количество подсистем и сущностей; (5) должна быть модель*. При поиске решения проблемы «*управления сложностью*» я исходил из этих требований. В результате синтезировал «*систему*»: *УПЗ*; «*метод*»: *ТУЗ*; «*модель*»: *Реестры управления, состоящие из набора Реестров процедур - РЕЕСТРОМ*. Считаю, что они полностью удовлетворяют предъявленным требованиям. Это и описывает книга.

4. Книга рассчитана на практикующих руководителей организаций, включая руководителей госорганов власти и президентов государств. А также на других работников интеллектуального труда.
5. Я рекомендую вам, уважаемые читатели, перед прочтением настоящей книги получить управленческий опыт, чтобы проблемы, решаемые в ней, были для вас актуальны и очевидны. Научиться правильно читать книги, чтобы понимать их. Изучить ряд книг по менеджменту, для общения со мной на одном языке.
6. Книга состоит из десяти глав. Первая глава вводит читателей в суть книги, десятая – заключает, получилось ли у меня эту суть передать. Оставшиеся главы подразделяются на два этапа: *анализ и синтез*. Главы 2-4 – это анализ проблем управления. А Главы 5-9 – это синтез системы УПЗ и ТУЗ.
7. Контент книги пишется односложными предложениями. Короткими абзацами. По принципу: мысль – абзац. Разговорным языком, без академичности. Без переписывания уже известных истин. С применением цитат и отсылок на возможные источники. Для отсылок применяются сноски. В тексте используются смайлики, анекдоты, фразы и словечки с подтекстом, крылатые фразы. Ключевики выделяются жирным и подчёркнутым шрифтом. Важные утверждения – заливкой цветом и рамкой. Перечисления и слова в кавычках отмечаются курсивом.

Пролог

Истинное слишком просто; идти к нему надо всегда через сложное.

Жорж Санд[2]

Мир[3] стал очень сложным.

Возрастающая **сложность** мира – это объективная реальность. Она обусловлена эволюцией развития всего живого во Вселенной[4]. Сложность[5] мира увеличивается вследствие *научно-технического прогресса, глобализации, цифровизации и «информационного взрыва»*[6].

Достаточно сказать, что «*в 2002 г. человечеством было произведено информации 18·1018 байт (18 Эксабайт). За пять предыдущих лет человечеством было произведено информации больше, чем за всю предшествующую историю. Объём информации в мире возрастает ежегодно на*

---

[2] Жорж Санд (настоящее имя Амандина Аврора Люсиль Дюпен, 01.07.1804 — 08.06.1876) — французская писательница

[3] Понятие «*мир*» здесь – это человеческое общество, представляющее собой совокупность «*мир-систем*», являющихся по Валлерстайну ограниченными в пространстве и времени, целостными, интегрированными совокупностями структурных единиц - со-обществ (мир-империй, мир-экономик, цивилизаций, суперэтносов и др.), в рамках которых все объекты и элементы структуры связаны общей логикой экономических, политических, и прочих взаимосвязей, образуя внутренний иерархический порядок.
Иммануил Морис Валлерстайн (28.09.1930 — 31.08.2019) — американский социолог, политолог и философ-неомарксист, один из основателей мир-системной теории, один из ведущих представителей современной левой общественной мысли

[4] Читай книгу «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[5] «*Сложность есть множество элементов системы, соединенных нетривиальными связями друг с другом; Сложность есть динамическая сеть элементов (элементы соединены по определенным правилам); Сложность есть внутреннее разнообразие системы, разнообразие ее элементов или подсистем, которое делает ее гибкой, способной изменять свое поведение в зависимости от меняющейся ситуации; сложность есть многоуровневость системы (существует архитектура сложности)*». Статья «*Инновационная сложность с позиции энактивизма*», Князева Е. Н., Философский журнал. 2013. № 1. С. 121-134.

[6] Информационный взрыв — постоянное увеличение скорости и объёмов публикаций (объёма информации) в масштабах планеты. Лавинообразное нарастание массы разнообразной информации в современном обществе.

30 %. В среднем на человека в год в мире производится 2,5·108 байт. Революция в информационных технологиях характеризуется тем, что на 7 млрд человек приходится 6 млрд телефонов (данные компании «Ericsson», 2012), 6 млрд телевизионных установок («Guinnes Today», 2012), 2 млрд компьютеров («Gartner», 2012), 2,3 млрд интернет-пользователей («Internet World Stats», 2012)» [7]

Сложность мира порождает его запутанность[8]. Запутанность обуславливает нелинейность[9] взаимодействия различных систем и субсистем в этом мире.

О сложности, запутанности и нелинейности, а также о глобализации, цифровизации и «*информационном взрыве*» можно черпнуть знания из Интернет. Там есть:

- теория сложности (наука о сложности),
- теория систем,
- закон возрастающей сложности,
- закон «*необходимого разнообразия*»,
- закон (принцип) возрастания энтропии (хаоса)
- и многое другое.

Кому интересно, читайте. Я ж не буду углубляться в этот вопрос и растекаться «*по древу*». Это не предмет настоящей книги. Приму «*сложность мира*», как вводную. Для меня «*возрастание сложности*» — это объективная реальность. Всё испытано на собственной шкуре, прочувствовано, изучено теоретически и, поэтому, очевидно и больше не требует доказательств. Исхожу из того, что и для целевой аудитории книги[10] тоже.

Предметом настоящей книги является управление организацией (менеджмент). Поэтому сразу перейдём от «*сложности мира*» к «*сложности управления организацией*».

Возрастающая сложность мира рождает сложность организаций. Каким образом?

Сложность мира генерирует сложные проблемы – проблемы, обладающие определённым разнообразием, запутанностью и нелинейностью.

Их нужно решать.

Для решения каждой сложной проблемы необходимо создавать организацию.

Простым сообществом: *по одиночке или малым коллективом,* не справиться.

Чтобы организация, могла одолеть сложную проблему, она должна обладать ещё бо'льшим разнообразием (сложностью), чем разнообразие (сложность) решаемой ею проблемы, или она должна быть способной создать в себе это разнообразие.

---

[7] Читай статью «Информационный взрыв» в Википедии: https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационный_взрыв.

[8] Запутанность - отсутствие порядка, ясности в чем-либо: *неразберихa, переплетенность, дезориентированность, каверзность, хитроумность, замысловатость и т. д.*

[9] Нелинейность – объективная многовариантность путей эволюции; наличие выбора из альтернативных путей (направлений) и необратимость развития, возможность ускорения темпов эволюции (развития), инициирования процессов быстрого нелинейного роста.

[10] См. ниже статью «*Целевая аудитория книги*» ниже в настоящей главе

Это **закон «*необходимого разнообразия*»** из Теории систем, сформулированный Уильямом Россом Эшби[11].

Организация – это управляемый объект.

То есть ей надо управлять. И делать это надо в любых условиях, невзирая на её увеличивающуюся сложность.

Для это нужно создавать **систему управления (менеджмента)**. Она должна быть способной управлять сложной организацией.

Таким образом, сложность организации предопределяет требования к системе управления ею – к управляю**ЩЕЙ** системе – к системе менеджмента.

Возникает вопрос: **как управлять сложными организациями при возрастании их сложности?**

Уверен, он тревожит миллионы управленческих умов во всём мире.

Исходно, для этого надо обеспечить выполнение закона «необходимого разнообразия» из Теории систем, но уже в отношении системы управления.

«*Разнообразие (прим авт. – сложность) управляю**ЩЕЙ** системы (системы управления) $V_{су}$ должно быть больше (или по крайней мере равно) разнообразию (прим авт. – сложности) объекта управления $V_{оу}$*»[12]:

$$V_{су} \geq V_{оу}$$

То есть сложность можно победить только тем же или бо'льшим уровнем сложности.

Легко на бумаге. Как этого добиться в реальной жизни?

Как сделать систему управления адекватной усложняющимся объектам управления, коими являются организации? Как преодолевать сложность? Как сделать так, чтобы управляющие системы справлялись с управлением сложными организациями?

Как сделать разнообразие (сложность) системы управления бо'льшим (или равным) разнообразию (сложности) объекта управления – организации? И как быть, если это разнообразие постоянно растёт и меняется? Как учесть большое количество сущностей?

Постоянно менять систему управления? Но, как при этом не захлебнуться в регулярных изменениях, не потерять управляемость? Как охватить умом огромную сложность управляемой организации и её системы управления? Как понимать организацию и как работать с её сложностью? Как все нити: *элементы, процессы и связи* сложной организации держать в голове? Как во всём этом не запутаться? Как не «*опупеть*» от всего этого? Особенно, когда всё меняется.

Фиксировать в регламентах? Но как регламентировать деятельность усложняющейся и постоянно меняющейся организации? Постоянно писать и переписывать локальные нормативные документы: *регламенты, правила, положения, приказы и др.*? Это же тысячи страниц.

---

[11] Уильям Росс Эшби (06.09.1903 — 15.11.1972) — английский психиатр, специалист по кибернетике, пионер в исследовании сложных систем.

[12] Стр. 63 книги «*Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата*». В.Н. Волкова, А.А. Денисов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 462с. – Серия: Бакалавр. Академический курс

Где взять столько «*писателей*»? Где хранить эти регламенты? Как сделать их ясными и понятными, достигающими целей? Как поддерживать их актуальность и адекватность при прогрессирующем росте их количества и постоянных изменениях? Как отслеживать их исполнение? Как, при этом не «*забюрократиться*»? Ведь «*бюрократия разрастается, чтобы поспеть за потребностями разрастающейся бюрократии*»[13].

На Руси говорят «*излишние порядки – те же беспорядки*». Как избежать беспорядков при возрастании сложности организаций и систем управления ими? Как поддерживать сложные организации работающими в течение длительного срока? Как увеличивать сложность, не приводя организацию к коллапсу или катастрофе?

Как добиваться целей и «*сбытия мечт*» в условиях хаоса и турбулентности, которые порождает сложность? Когда постоянно «*почва уплывает из-под ног*».

Как, как, как и ещё раз как? Одни вопросы.

А даёт ли на них ответы накопленная теория менеджмента?

Да. Она предлагает.

Для управления процессами - применяйте процессное управление, всеобщее управление качеством (TQM) и т. д. Для реализации проектов используйте методологию управления проектами. Для сохранения и передачи знаний, создавайте систему управления знаниями (knowledge management). А для контроля внедряйте систему контроллинга и отчётности, систему мониторинга рабочего времени сотрудников.

Для регламентации деятельности - систему регламентов. Для стимулирования сотрудников - систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), систему ключевых показателей эффективности (Key performance indicators, KPI).

Кроме этого, используйте тайм-менеджмент, систему Agile, технику SMART, систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), риск-менеджмент, бережливое производство и т. д.

При этом вы должны знать и применять:

- *Теорию ограничения систем Голдратта (TOC),*
- *Теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ),*
- *Теорию игр,*
- *Теорию систем,*
- *Методику «Управляемая событиями цепь процессов» (Event-driven Process Chain - EPC),*
- *Методы статистического анализа процессов,*
- *Методы принятия управленческих решений,*
- *Цикл Деминга (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act»),*
- *Метод «Квадрат Декарта»,*
- *Метод «управление по целям» (Management by Objectives, MBO),*
- *Методологию Ицхака Адизеса (Метод PAEI-кодирования),*
- *и многое другое.*

[13] Айзек Азимов (имя при рождении Исаак Юдович Азимов; 02.01.1920г. — 06.04.1992г.) — американский писатель-фантаст, популяризатор науки, биохимик.

В свою очередь, теория менеджмента не говорит нам, как всем этим разнообразием овладеть на практике? Как говорится «*множество лекарств — дочь невежества*».

Как этим множеством знаний пользоваться в ежедневном, рутинном режиме? При огромной занятости и перегрузке. Какое из них самое эффективное, комплексное и действенное? Сам набор этих *инструментов, теорий, систем, методологий, знаний и навыков* – это уже разнообразие, а, соответственно, сложность.

Но как управлять и пользоваться этой сложностью, если природа человека не изменилась? Как всё это, а ещё и рутину держать в голове? Эта сложность находится за пределами возможностей человека. Способности человека не могут охватить и воспринять её. Не хватит мощности «*оперативной памяти*» мозга.

Сам человек по своим физиологическим и психическим свойствам остался прежним.

У него не появились сверхъестественные способности. Люди не стали «*суперменами*», «*бэтменами*», «*человеками-пауками*» и другими «*людьми Х*». Где взять время и силы на овладение всем этим? Всё время работать? А как же личная жизнь? Совсем не видеть «*света*»? Как быть?

На каждый «*чих*» нанимать новых сотрудников? Для управления проектами – зама по управлению проектами (или проектный офис). Для TQM – зама по управлению качеством и т. д. Так что ли?

Но как управлять такой большой командой людей? Один новый член команды, увеличивает количество связей в команде в два раза. То есть увеличение количества сотрудников – ещё больше увеличивает сложность.

Коме того, как покрыть издержки на оплату труда и рабочие места сотрудников? Как заточить их на выполнение задач и достижение нужных целей? Как замотивировать? Как управлять знаниями и их компетенциями? И, наконец, как обеспечить наивысшую производительность их труда?

Так можно продолжать бесконечно.

Как быть если, мы при этом не можем избежать возрастания сложности? Ведь это объективный процесс, которому мы не в силах противостоять. Чревато «*плевать против ветра*».

Встаёт извечный русский вопрос: что делать?

Сегодня менеджмент находится на уровне середины 20-го века. Мы управляем организациями устаревшими, отставшими, разрозненными, дезинтегрированными и противоречивыми методами. Часто в режиме «*ручного управления*».

Наши системы управления не адекватны уровню сложности наших организаций и стоящих перед ними проблем.

Ситуация похожа на то, как если бы систему управления автомобилем ВАЗ2101 1970 года выпуска установили бы для управления на Тойоту Лэнд Крузер Прадо 2010 года выпуска.

Скажите, справится ли «*жигулёвская*» система управления 1970г. исполнения с управлением «*Прадиком*» 2010г. выпуска? Особенно на той скорости, которую может развивать Прадо. Ответ очевиден. Нет. «*Прадик*» гарантированно улетит в кювет, будет катастрофа. Причина: не соответствие сложности

управляющЕЙ системы сложности управляе**МОГО** объекта. «*Жигулёвская*» система управления элементарно не потянет управление «*Прадиком*», слишком проста для него.

То же сегодня происходит и в организациях, и в государствах. Ведь государство – это тоже организация.

Приведу цитату: «*Энтропия безжалоста. Любой процесс будет естественно и неминуемо стремиться к состоянию хаоса, и единственная возможность удержать его от этого состоит в постоянном преодолении эффекта энтропии, ликвидации его последствий. … Если же негативные последствия влияния энтропии не исправлять, то процесс продолжит неминуемое движение к состоянию хаоса*»[14].

Сейчас, когда я пишу эту книгу, т. е. в 2019-2022гг., мы наблюдаем возрастание хаоса, неопределённости и энтропии в мире. Мировой кризис, движение к коллапсу или катастрофе – это всё следствие отсутствия ответа на вопрос: **как управлять сложными организациями при возрастании их сложности (разнообразия)?** Всё управляется с помощью инструментов в исполнении 50-70-х годов 20-го века.

Считаю, что наступил «*кризис управления сложностью*».

Эволюция организаций, как когда-то эволюция простых биологических организмов - «*микробных сообществ*»[15] наткнулась на свою невидимую преграду.

Сейчас организациям, как когда-то и «*микробным сообществам*», для дальнейшего усложнения и эволюционного прогресса, не хватает чего-то очень важного в теории менеджмента.

Какого-то изобретения. Изобретения, которое бы ответило на поставленный вопрос: как управлять сложными организациями при возрастании их сложности (разнообразия)?

Надо ли говорить, что пока не будет получен ответ на него, избежать возрастания хаоса, неопределённости и энтропии в мире будет невозможно. Никто не сможет остановить этот процесс. Развернуть его вспять. Пока не найдёт решение[16].

Кстати, по моему мнению, именно нерешённость этой проблемы и стала причиной распада социалистической «*мир-системы*» во главе с СССР. И сейчас, тоже ждёт и другие «*мир-системы*» и даже отдельные государства.

Столкновение с этой проблемой в моей практике менеджмента и стало прологом для разработки мною **Технологии Управления Задачами (ТУЗ,**

---

[14] Стр. 47 «*Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта*». Дональд Уилер, Девид Чамберс. Альпина Паблишер. 2016г. «*Существует некая универсальная сила, действующая на каждый процесс, которая заставляет их двигаться в определённом направлении. Это энтропия. Она постоянно воздействует на все процессы, вызывая ухудшение качества, разрушение, износ и разрывы, аварии и отказы*»

[15] «*По уровню целостности бактериальный мат приближается к настоящему организму. Приближается, но всё-таки не достигает этого уровня. В какой-то момент эволюция микробных сообществ словно **наткнулась на невидимую преграду** - и вдруг оказалось, что **для дальнейшего эволюционного прогресса не хватает чего-то очень важного***» Стр. 135 книги «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[16] Подробнее об этом читай в статье «*Без теории нам смерть, смерть, смерть …*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®) и толчком для написания настоящей книги.

Резюмируем.

- Рождение сложности мира спровоцировало рост сложности встающих перед человечеством проблем.
- Для преодоления этих проблем требуется создавать организации.
- При этом каждая организация, согласно закону «необходимого разнообразия», должна обладать равной или бо'льшей сложностью, чем сложность решаемой ею проблемы.
- В свою очередь, организация – это объект управления. Ей нужно управлять.
- Для этого нужно создать систему управления. И она должна быть способной управлять сложной организацией.
- Отсюда, возникает вопрос: как управлять сложными организациями при возрастании их сложности? И при том, что человек по своим физиологическим и психическим свойствам остался прежним.
- Не получив ответ на этот вопрос, дальнейшая эволюция организаций и, как следствие, мира зайдёт в тупик. Нас ждёт хаос, неопределённость и энтропия. Свидетелями начала чего на сегодня мы и являемся.
- В основе обозначенной проблемы, опять же должен лежать закон «необходимого разнообразия»: сложность системы, управляющей организацией, должна быть равна или больше сложности объекта управления – самой организации.
- Встаёт проблема: как этого добиться в реальной жизни?

Я робко, но амбициозно заявляю, что за 18 лет исследований и апробирования на практике (начиная с 2004г. по 2022г.), я нашёл решение этой проблемы. Что это за решение?

Это ТУЗ – уверен, «***козырная***[17]» ТУЗ  . Технология Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®). Она, на мой взгляд, и есть «*золотой ключик*» управления сложностью[18].

Собственно, её теоретическому обоснованию и практическому описанию и посвящена книга. Убеждён, что предложенная мною технология станет основой управления сложностью, которой является любая современная организация (в том числе государство и любая «*мир-система*»).

Кратко суть разработанного решения я описываю ниже в статье «*Задача (суть) книги*». А детально и последовательно – во всей оставшейся книге. Если заинтриговал, читайте её. Узнаете. И, надеюсь, поймёте почему «*козырная*»  .

И давайте начнём с выяснения, что такое организация? Так, как я её вижу через призму управления потоком задач.

Организация – это …

Что одному не под силу, то легко коллективу

---

[17] «*Козырная*» - особо выделяющаяся, занимающая первое место среди других подобных, имеющая большие: *силу и вес*

[18] Подробнее читай статью «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

Выше – в «*Прологе*» я написал, что «*предметом настоящей книги является управление **организацией** (менеджмент)*».

Поднял проблему возрастающей сложности и обозначил порождаемую ей другую проблему. Проблему **управления** сложностью (разнообразием) **организации**.

Поставил вопрос: как управлять сложными **организациями** при возрастании их сложности?

И ответил, что сделать это можно, по моему мнению, с помощью системы управления потоком задач (Системы УПЗ), функционирующей по Технологии Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT), описываемой в настоящей книге.

Далее, коль я начал говорить о том, что УПЗ – это средство для управления сложной **ОРГАНИЗАЦИЕЙ** - для управления её сложностью и разнообразием; прежде, чем приступить к доказыванию верности этого моего утверждения – тезиса; давайте сначала разберём: **что такое ОРГАНИЗАЦИЯ, через призму управления потоком задач?**

Сделаем это сейчас, в Главе 1. «*Ведение в управление потоком задач*». Так как представленное здесь понятие «***ОРГАНИЗАЦИЯ***», будет использоваться в качестве вводной для управления потоком задач. Именно на этом понимании будет основываться весь последующий материал книги.

Выполним это, чтобы уяснить:

- *чем мы собрались управлять;*
- *сложностью и разнообразием чего нам надо управлять;*
- *что из себя представляет организация в качестве объекта управления;*
- *что предопределяет её сложность.*

Убеждён, без познания объекта управления, без понимания его природы нельзя им эффективно управлять. И невозможно создать какую-то адекватную управляющую систему, если суть объекта управления не известна. Если ты не знаешь то, что ты создаёшь.

Сразу оговорюсь и акцентирую: здесь я опишу только мой **личный** взгляд на то, что из себя представляет **ОРГАНИЗАЦИЯ**. Это сугубо моё **субъективное** мнение. И я при этом не претендую на то, что оно – это истина в последней инстанции.

Здесь я опишу то, как именно я осознал понятие «***ОРГАНИЗАЦИЯ***», через призму управления потоком задач. То есть с точки зрения управления потоком задач. Исходя из моих: *мировоззрения, жизненного опыта, убеждений, познаний и теоретической подготовки*. А также исходя из теоретической проработки и практического применения Технологии Управления Задачами (ТУЗ).

У вас может быть другая точка зрения. Вы можете с моей не согласиться. И это ваше право.

Только прошу, если вы вступите со мной в диспут (например в моём блоге «*УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНОСТЬЮ*» по адресу http://potokzadach.ru, или в соответствующих сообществах в соцсетях или мессенджерах и начнёте возражать, делайте это аргументированно.

Ведь диспут (или дискуссия) – это прежде всего аргументы и факты и, соответственно, контраргументы и контрфакты. И если вы их приведёте, я с удовольствием их обсужу с вами. И если моё мнение изменится, я внесу правки в текст настоящей статьи.

Итак. По-моему, **организация** – это общественная полисистема стейкхолдеров.

Это свёрнуто. И кратко.

А если подробнее, то давайте расшифруем три слова, составляющих это определение:

- *«полисистема»,*
- *«общественная»;*
- *«стейкхолдеров».*

Сначала разберём слово «*полисистема*».

Для этого обратимся, к стандартному определению приставки «*поли…*».

Поли… (от греч. polys - *многий, многочисленный, обширный*) – это часть сложных слов, указывающая на множество, всесторонний охват или разнообразный состав чего-либо, например, *поликлиника, полифония, поливитамины, поликристаллический, полиморфизм и, наконец,* ***полисистема***.

Получается, что полисистема – это множество (*несколько, совокупность*) систем. Более одной, то есть **минимум две** системы. **Две** и более.

Минимум **две** каких?

Одна управляющая, а вторая управляемая (исполняющая). Все последующие системы в организации (*третья, четвёртая, пятая и т. д.*) – это управляемые (исполняющие) системы.

Сие означает, что в любой организации, может быть, несколько управляемых (исполняющих) систем и **только одна** управляющая система.

Причём создавая организацию, вы создаёте управляемую (исполняющую) систему, а одновременно с этим, параллельно вы объективно **вынуждены** конструировать управляющую систему (в том или ином виде и конфигурации).

То есть создавая организацию вы с самого начала начинаете конструировать полисистему, состоящую из двух систем: *управляемой (исполняющей) и управляющей*.

Потому что, ничего боле-мене сложное не может функционировать без управления.

Даже автомобиль ни к чему не годен, если в нём не будет системы управления, состоящей из: *руля, спидометра, педали тормоза, тормозов, зеркал, сцепления, рычага переключения скоростей и других элементов управления во главе с водителем (и/или автопилотом)*. И которые в автомобиле не нужны ни для чего, кроме как для управления.

Отсюда, я считаю, что, как минимум для управления сложной организацией, – управляющей системой должна быть Система Управления Потоком Задач (Система УПЗ), функционирующая по Технологии Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT).

Собственно, это я и доказываю на страницах настоящей книги. То есть книга и написана только для того, чтобы это обосновать и доказать.

К пониманию того, что организация это полисистема я пришёл, когда осмыслил что такое **система**[19] и описал её. Дал, на мой взгляд, достаточно исчерпывающее (по крайней мере для нужд УПЗ) определение системы.

В дальнейшем в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*» в статье «*Организация – это полисистема, а не система*» мною будет описан ход логических умозаключений, приведших меня к этому.

Подробное описание понятия «*система*» даётся мной ниже – в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

Здесь же я приведу лишь определение понятия «*система*».

Система – это иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность вокруг какой-либо общей абстрактной сущности, которая объединяет части в целое, обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - **миссии системы**, построенное на определённых принципах, отвечающее всем системным требованиям, имеющее определённый набор связей с внешней средой и состоящее из необходимого и достаточного множества элементов: *субсистем и Реестров процедур*, объединённых и встроенных в определённую логическую структуру внутренних взаимных связей и сбалансированных таким образом, чтобы были воспроизводимы: бизнес-процессы, выполняемые субсистемами, и функции, выполняемые Реестрами процедур, с применением необходимых инструментов, выстроенных в определённую технологию.

На текущем этапе повествования из этого определения важно выделить только то, что «*система – это единство, обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - миссии системы*[20]».

Это говорит о том, что любая система создаётся для выполнения одной определённой шаблонной дискретной задачи (ШДЗ) – миссии системы.

Выходит, сколько в полисистеме систем, столько задач (миссий) и выполняет полисистема – организация. Каждой системе соответствует одна задача (миссия).

И если в организации всегда минимум две системы: *управляемая и управляющая*, то и задачи (миссии) у неё всегда минимум две.

Это означает, что для того, чтобы создать организацию вам надо создать системы, из которых она будет состоять. Как я уже сказал, минимум две.

А чтобы создать эти системы, потребуется сначала сформулировать шаблонные дискретные задачи – миссии, которые эти системы будут выполнять в полисистеме организации.

---

[19] Здесь и везде далее в книге я под понятием система подразумеваю «*организационную систему*», а не техническую, и не биологическую. Когда я говорю «*организационная система*», то подразумеваю систему, являющуюся частью организации, как полисистемы. Слово «*организационная*» указывает на принадлежность системы общественной полисистеме – организации.

[20] О том, что такое шаблонная дискретная задача (ШДЗ) и миссия, как её разновидность, я рассказываю ниже в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

При этом задача (миссия) одной системы на мой взгляд уже известна. Я утверждаю, она для любой организации всегда одна и та же. Универсальная. Стандартная.

Это задача (миссия) управляющей системы, которой по моему мнению должна быть Система Управления Потоком Задач (Система УПЗ), функционирующая по Технологии Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT).

Мною эта задача (миссия) системы УПЗ описывается ниже в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

Какой вывод из этого можно сделать?

Вывод о том, что раз это стандартная (универсальная) задача, то и систему под неё можно сделать стандартной, универсальной – Систему УПЗ.

Отсюда, стандартной и универсальной можно сделать и технологию, по которой эта система будет работать - ТУЗ.

Ну ладно, что-то я ушёл в сторону. Не удержался. Обо всём этом и многом другом мы подробно поговорим позднее в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*», в том числе в статье «*Ещё раз – почему всё-таки задача?*».

Резюмировать же разбор слова «*полисистема*» в определении организации я хочу утверждением, что оно также подразумевает под собой **АРХИТЕКТУРУ** организации. То есть не просто набор систем, а их взаимосвязь – симбиоз.

Ведь архитектура организации – это о составе, связях и отношениях отдельных систем, их субсистем и узлов между собой в полисистеме.

Архитектура организации (симбиоз систем) предполагает, что, когда мы создаём организацию – мы её конструируем из систем[21]. Собираем системы в полисистему организации. Связывая при этом системы между собой. Налаживая статистически управляемую и воспроизводимую работу систем в этой взаимосвязи. То есть делая так, чтобы системы работали в симбиозе друг с другом, сбалансированно – в симбиотическом единстве, и воспроизводимо выполняли процессы – совокупность всех процедур.

Этим я хочу сказать ещё и то, что системы, порождают тем самым среду «*ПРОЦЕССЫ*» в организации. Процессы протекают внутри систем. Не будет систем не будет и среды «*ПРОЦЕССЫ*». Системы генерируют «*процессные задачи (ПЗ)*»[22]. Именно поэтому «*процессные*». Потому что они порождаются в среде «*ПРОЦЕССЫ*» системами. Об этом я расскажу позже.

В свою очередь архитектура организации предопределяет также её организационную структуру (оргструктуру) – иерархию подразделений и должностей в организации, функционал ролей и закрепление их за должностями, полномочия сотрудников. Без разработки архитектуры организации (симбиоза систем) построить сбалансированную оргструктуру невозможно.

Поэтому оргструктуру нужно рассматривать как производную часть архитектуры организации. А эта часть организации завязана уже на второе слово в её определении – «*общественная*».

---

[21] Читай об этом статью «*Конструирование полисистемы организации*» ниже в настоящей Главе 1.
[22] Читай статью «*Процессная задача (ПЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

В данном случае, слово «*общественная*», происходит от слова «*общество*».

Если взять стандартные определения слова «*общество*», то они будут следующими:

- ***<u>совокупность</u>*** *людей, объединенных общими для них конкретно-историческими условиями материальной жизни;*
- ***<u>круг</u>*** *людей, объединенных общностью чего-либо (происхождения, положения, интересов и т. п.);*
- ***<u>группа</u>*** *людей, проводящих вместе время; компания;*
- ***<u>объединение</u>*** *людей, ставящих себе какие-либо общие задачи;*
- ***<u>община</u>*** *- форма* ***<u>объединения</u>*** *людей, свойственная главным образом первобытнообщинному строю и характеризующаяся коллективным владением средствами производства (всеми или только некоторыми) и полным или частичным самоуправлением.*

Из этих определений вытекает то, что общество – это, как минимум, **<u>множество</u>** (*объединение, круг, группа, совокупность*) людей.

Отсюда, слово «*общественная*» может быть истрактовано, как «*множество объединённых людей*». Не одного человека, а нескольких человек. Коллектив. И это важно.

Ведь любая организация создаётся тогда, когда нужно объединение усилий коллектива людей, когда один человек (индивидуум) не в состоянии своими силами, в одиночку справиться.

Если ты можешь справиться один, то тебе не нужен коллектив, а соответственно не нужна организация. В этом просто нет смысла.

Наличие шаблонных дискретных задач (миссий) у систем, из которых состоит полисистема – организация, кроме прочего, объясняет нам то, для чего создаётся организация, как полисистема. И, особенно, для чего люди объединяются в организацию – в её коллектив.

Они это делают, для выполнения шаблонных дискретных задач (миссий), выполняемых системами, из которых состоит полисистема организации.

Что, в свою очередь, необходимо делать статистически управляемо и воспроизводимо.

Для чего нужно обеспечивать объединение – кооперацию людей: координацию, согласованность, нацеленность усилий на единый результат, чёткость и слаженность взаимодействия всей массы людей в организации – всего коллектива. Чтобы не было рассогласования в деятельности (типа «*лебедь, рак и щука*») и, как следствие, разбалансировки архитектуры организации. Иначе всё пойдёт вразнос.

Сие же требует создания иерархии из людей. То есть организационной структуры организации. Таким образом мы видим, что архитектура организации предопределяет её оргструктуру, то бишь иерархически построенный набор узлов, на которые назначаются – люди. Эти узлы называются должностями. А конкретные люди, поставленные на них – штатными единицами (ШЕ). Один человек (ФИО) может быть назначен на несколько должностей. Соответственно, будет образовывать несколько штатных единиц (ШЕ).

Но для чего в полисистеме множество людей в виде штатных единиц? Какую роль они играют во всём этом?

Они в ней трудятся – выполняют задачи[23]. Запоточенные процессные (дискретные и эпизодические) и целевые задачи. А точнее поток задач[24].

Они являются основным грубо сказать «*рабочим органом*», «*приводом*», заставляющим общественную полисистему функционировать. Они её «*оживляют*». Делают динамической через выполнение задач.

При этом задачи выступают связующим звеном между системами (их элементами) и людьми. То есть между архитектурой и оргструктурой.

А люди являются топливом – энергией организации. Это энергетические «*машины*», энергия которых затрачивается (потребляется) на выполнение задач.

Через выполнение задач их энергия преобразуется в целевые результаты задач. Отмечу при этом, интеллектуальные задачи очень энергозатратны[25]. И скажу в качестве проброса на будущее: управление потоком задач, позволяет оценивать энергозатратность труда. Что может помочь в оценке энергетического коэффициента полезного действия (КПД) организации и людей. Это к вопросу: труд человека и его отношение к распределению энергии[26].

Если сделать так, что все задачи в организации станут выполняться не людьми, а, например, роботами и программно-аппаратными комплексами, то тогда это уже будет не общественная полисистема, а техническая. И для этого потребуется не «*человеческая энергия*», а например, электрическая, тепловая, кинетическая и т.д.

Но я считаю, что это в принципе невозможно.

Наоборот, роль множества людей в будущих общественных полисистемах (организациях) будет только возрастать. Потому что в них будет расти доля и значение интеллектуальных задач, требующих выполнения (доля и значение интеллектуального труда)[27]. А эти задачи смогут выполнять только люди.

Поэтому надо думать не о том, как заместить людей в общественных полисистемах роботами, программно-аппаратными комплексами и чем-то другим, а о том, как максимально эффективно и широко использовать интеллектуальный потенциал и способности людей в рамках функционирования общественных полисистем (организаций). О том, как объединить множество их индивидуальных интеллектов в один общий. Направленный.

А это, по сути, о том, как повысить производительность интеллектуального труда. О чём, собственно говоря, настоящая книга.

Если мы умудримся это сделать, то нам и 8 миллиардов человек на Земле, может показаться мало.

Кроме того, я считаю, что дальнейшая эволюция человечества пойдёт по пути эволюции общественных полисистем - организаций.

---

[23] Ниже в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*» в статье «*Труд*» я объясню, что труд – это выполнение задач.

[24] О том, что такое «*поток задач*» я расскажу ниже в статье «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[25] Читай подробнее об этом ниже в статье «*Ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[26] Смотри ниже в статье «*Труд человека и его отношение к распределению энергии*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[27] О том, что такое интеллектуальный труд и о том, что его доля и значение будут возрастать я расскажу ниже в статьях «*Интеллектуальный труд*» и «*Доля интеллектуального труда растёт*» в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

После тотального внедрения систем УПЗ и ТУЗ, в организациях будут созданы предпосылки для «*великого симбиоза*» организаций, который приведёт к «*эволюционному взрыву*» в развитии обществ – как совокупности их организаций.

Будут формироваться что-то вроде «*сверхорганизаций*», в которых у каждой маленькой, средней и крупной организации будет своё место и роль во взаимосвязи друг с другом.

И, кстати, в этом симбиозе будет место и искусственному интеллекту (ИИ). Он, вероятно, будет с помощью нейросетей и квантовых компьютеров использовать «*Big Data*» (большие данные), накапливаемые именно в системах УПЗ организаций[28].

Причём эти данные будут хорошо систематизированы и структурированы и максимально достоверными, особенно если системы УПЗ организаций будут использовать блок-чейн. Это обеспечит высокое качество сигналов и рекомендаций, выдаваемых ИИ.

Притом ИИ будет не замещать людей, а координировать их, снабжать в режиме реального времени необходимой информацией, собранной из систем УПЗ организаций и обработанной по заданным алгоритмам в установленные форматы.

При этом организации будут объединяться в «*сверхорганизации*», как в единый организм, где ИИ, использующий нейросети и квантовые компьютеры, будет выполнять функции аналогичные функциям мозга в человеке, а система УПЗ будет осуществлять «*генную*» инженерию внутри организации и будет источником исходной информации для «*мозга*».

Поэтому не надо бояться такого прогресса. Люди в нём будут ключевым элементом.

Кстати, это ещё означает и то, что организации никогда не отомрут (в том числе государства). Наоборот, их станет больше, они будут сложнее и разнообразнее, симбиотически более связанными, станут венцом эволюции человечества, по крайней мере на ближайшую тысячу лет. Как в своё время человек стал венцом эволюции всего живого на земле.

Ведь организация – это третий субъект, после Бога и человека на Земле. При этом она, как и человек – это «двуликий Янус» - и субъект и объект в одном лице. То есть она сама определяет (как субъект) варианты воздействия на саму себя (как объект). Но это опять отступление.

Обозначенное выше станет возможным благодаря применению в каждой организации РЕЕСТРÓМА единого формата[29], в качестве её «*генетического кода*», несущего всю «*генетическую информацию*» об организации. Что позволит обмениваться «*генами*» между организациями, осуществлять её управляемые «*мутации*» и производить быстрый её «*онтогенез для гомеостаза*»[30].

Это я в дальнейшем тоже постараюсь аргументировать на страницах настоящей книги – в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*». Ну и наверно этому потребуется посвятить всю оставшуюся жизнь.

---

[28] Читай подробнее об этом в статье «*РЕЕСТРОМ – это источник Big Data (больших данных) для менеджмента*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[29] О РЕЕСТРÓМ подробнее описан в статье «*РЕЕСТРÓМ организации*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[30] Читай статью «*АСУЗ – это инструмент ТОПов для кибернетического управления онтогенезом организации*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

Теперь перейдём к разбору третьего слова в определении организации – «*стейкхолдеры*». Самого спорного и важного слова для отделения «*мух от котлет*»  .

Само описание понятия «*стейкхолдер*» я даю ниже в настоящей главе в статье «*Стейкхолдеры организации*».

Здесь же хочу рассказать лишь о том, что такое организация для них и об их роли по отношению к организации. И, в связи с этим, о значении слова «*стейкхолдер*» в определении организации.

Стейкхолдеры – это те, кому нужна организация как **ИНСТРУМЕНТ**. В качестве такового. Повторю, для них организация – это инструмент. Они её создают, поддерживают, укрепляют, совершенствуют и, наконец, используют именно в роли инструмента. И ничего другого.

Потому что организация – это объект – орудие, использованием (применением) которого по функциональному предназначению, стейкхолдеры достигают ЦЕЛЕЙ (целевых результатов), необходимых именно им. Через достижение которых они удовлетворяют свои потребности и тем самым преодолевают свои же проблемы, породившие эти потребности.

Организация для стейкхолдеров – это такой же инструмент, как, например «*болгарка*» или «*шуруповёрт*» для строителя, или «*автомобиль*» для таксиста, или «*компьютер*» для пользователя. И т.д. и т.п.

Приведём общеупотребимые определения «инструмента»:

- инструмент — это объект, который может расширить способность человека изменять особенности окружающей среды или помочь ему выполнить определенную задачу;
- инструмент (лат. instrumentum — орудие) — предмет, устройство, механизм, машина или алгоритм, используемые для воздействия на объект: его изменения или измерения для достижения цели;
- инструмент (от лат. instrumentum - орудие) - в широком смысле слова - орудие для работы;
- инструмент — «орудие производства», «то, с помощью чего приготовляют, делают что-либо» — технологическая оснастка, которая воздействует на предметы труда и изменяет их, предмет, орудие для производства каких-нибудь работ.

Что я этим хочу сказать?

А то, что у «*организации*», как инструмента (например, как у «*болгарки*» или у «*автомобиля*») нет целей. Цели – это атрибуты стейкхолдеров. Цели нужны стейкхолдерам. Они принадлежат им. Это их атрибуты. Они их неотъемлемая часть. Они их породители и носители.

У организаций есть лишь функциональное предназначение в виде задач – шаблонных дискретных задач (ШДЗ) – миссий её систем[31]. Посредством воспроизводимого выполнения которых они достигают ЦЕЛЕЙ, необходимых СТЕЙКХОЛДЕРАМ. То есть организации как инструменты имеют лишь функциональное предназначение в форме задач. Они затачиваются под него.

[31] О отличии «*цели*» от «*задачи*» читай статью «*Чем задача отличается от цели?*» ниже в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*».

А потом используются для этого. Как например «*бензопила*», как инструмент, изначально затачивается под выполнение задачи: «*отпилить кусок дерева*». Её функциональное предназначение «*отпиливание дерева*». Она это должна делать воспроизводимо, каждый раз, когда её применяют. А применяет её стейкхолдер – например, строитель. Тогда, когда у него появляется цель «*отпиленный кусок дерева - доски*».

Без наличия такой цели, потребности в применении инструмента у стейкхолдера (строителя) нет. Да и самого стейкхолдера (строителя) по отношению к инструменту в этом случае тоже нет. А, следовательно, и инструмент не нужен. Ведь не нужно соединять «*цель*» стейкхолдера с инструментом, для выполнения им задачи, чтобы достичь цели.

Кто не согласен, покажите мне, где ЦЕЛЬ хранится, например в «*болгарке*» или в «*компьютере*»? Покажите мне такой атрибут, как «*цель*» у какого-либо из инструментов. Покажите мне, как и в каком объёме они оперируют целью. Сами по себе. Что они в отношении её делают. Особенно, когда лежат на полке. Без участия стейкхолдера. Без соединения с ним.

Аналогично и с организацией. У неё, самой по себе, как у инструмента, нет цели. Она есть у стейкхолдера. У организации – есть только задача. Задача, которая предопределяет её функциональное предназначение. Которую она должна выполнять, каждый раз, когда у стейкхолдера появится «*цель*». Кою он захочет достичь, применением организации, как инструмента. Одну и туже цель стейкхолдера можно достичь выполнением РАЗНЫХ задач или их комбинаций.

Если у стейкхолдера пропадёт цель, то и организация не нужна, будет брошена стейкхолдером или ликвидирована. За ненадобностью. Единственное, отличие - её нельзя выключить и положить на полку или в шкаф на время.

Отсюда, вывод: необходимо отделять цель от задачи. Разграничивать организацию и стейкхолдера. ЗАДАЧА – главный атрибут организации, главная сущность которой она оперирует, которую переваривает, на которую воздействует, а ЦЕЛЬ – это главный атрибут стейкхолдера. Задача – в границах организации, а цель – в границах стейкхолдера.

Стейкхолдеры, владея ЦЕЛЯМИ (сгенерировав их) лишь транслируют цели организации. Передают их ей. Переносят от себя организации. Навязывают. Обязывают. Делегируют, прикручивая к её задачам в виде целевых результатов задач[32]. В тот час, когда применяют организацию, как инструмент. То есть в момент применения. В мгновение соединения себя с организацией, как инструментом. Инструментом, воздействующим на какой-то объект.

А до применения, при отсутствии организации, они должны породить её – сконструировать, как инструмент, выполняющий определённое функциональное предназначение – определённые шаблонные дискретные задачи (ШДЗ) – миссии её систем.

Это означает, что организация появляется лишь тогда, когда её стейкхолдерами формулируется задача, которую она должна выполнять, как инструмент, которая предопределит её функциональное предназначение и выполнением которой она достигнет целей, нужных стейкхолдеру.

[32] Читай ниже статью «*Что такое целевой результат задачи?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*».

Цели стейкхолдеров выступают внешними сущностями по отношению к организации. Они формируют для организации среду´ «*ЦЕЛИ*». Внешнюю среду´. В этой среде появляются задачи по изменению состояния самой организации. Объектом которых является сама организация (её системы, субсистемы и отдельные узлы). Я назвал эти задачи «*целевые задачи (ЦЗ)*»[33]. Именно поэтому – целевые. Потому что они рождаются в среде «*ЦЕЛИ*».

Именно из-за этого слово «*стейкхолдер*» включено мной в определение организации. Оно указывает на наличие среды «*ЦЕЛИ*», без которой не существует организации. Но которая является внешней по отношению к ней и связана с наличием стейкхолдеров.

То есть стейкхолдер не является частью организации. Он лишь формирует среду «*ЦЕЛИ*» для неё, в которой генерируются целевые задачи. По сути, он выступает заказчиком этих целевых задач[34] и пользователем организацией, как инструментом.

Итак, давайте завершим разбор понятия организация.

Из всего сказанного выше можно вывести, что в понятии «*организация*» наличествовать должны всегда следующие элементы:

- **три составляющих**: люди, задачи, системы. Множество людей, множество задач, множество систем. Вот такое «триединство»[35] множеств получается. Занимательно, да? 🤔.
- **две среды**: среда «ПРОЦЕССЫ», появляющаяся внутри систем организации – это внутренняя среда; среда «ЦЕЛИ», привносимая организации её стейкхолдерами – это внешняя среда. В среде «ПРОЦЕССЫ» порождаются процессные задачи, а в среде «ЦЕЛИ» – целевые задачи. Вместе они образуют поток задач, под выполнение которого затачивается организация. Он должен выполняться производительно и воспроизводимо.

Тогда это организация. Не будет одного из элементов – нет организации. Будет банда (шайка, сборище, ватага, толпа), но не ОРГАНИЗАЦИЯ, живущая дольше, чем члены этой банды.

В результате синтезируется следующее более полное и развёрнутое определение того, что из себя представляет организация.

Организация – это множество симбиотически связанных между собой систем: (1) порождающих внутреннюю среду´ «*ПРОЦЕССЫ*» и выполняющих соответствующее количеству систем множество шаблонных дискретных задач – миссий систем; (2) предназначенных для достижения множества целей множества стейкхолдеров, порождающих в свою очередь внешнюю среду´ «*ЦЕЛИ*»; (3) требующих для всего этого объединения и иерархизации множества людей, выполняющих множество задач (поток задач): (а) процессных задач, генерируемых системами во внутренней среде «*ПРОЦЕССЫ*»; (б) целевых задач, генерируемых стейкхолдерами во внешней среде «*ЦЕЛИ*».

---

[33] Читай статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[34] Читай ниже статью «*Заказчик задачи (ФИО)*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*»

[35] Смотри статью «*Бог любит троицу*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

Перечисленные в этом определении множества, по сути, и предопределяют сложность и разнообразие организации. Чем больше систем, задач и людей в ней, тем сложнее и запутаннее её среды: «*ПРОЦЕССЫ*» и «*ЦЕЛИ*», а, следовательно, тем сложнее организация и, соответственно, управление ей.

В дальнейшем вы увидите, что это действительно так.

Резюмируем.

Организация – это **общественная полисистема стейкхолдеров**. Благодаря приставке «*поли…*», получается, что «*полисистема*» – это **множество систем**. **Две и более**. Одна управляющая, а вторая управляемая (исполняющая). В любой организации, может быть, **несколько управляемых** (исполняющих) систем и только **одна управляющая** система. Система – это единство обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи (ШДЗ) – миссии системы. Любая система создаётся для выполнения одной такой задачи. Следовательно, если в организации всегда минимум две системы: *управляемая и управляющая*, то и задачи (миссии) у неё всегда минимум две. Слово «*полисистема*» также подразумевает под собой **АРХИТЕКТУРУ** организации. То есть не просто набор систем, а **их взаимосвязь – симбиоз**. При этом системы, порождают **среду´ «*ПРОЦЕССЫ*»** в организации. Они протекают внутри систем. Это внутренняя среда. Там генерируются ***«процессные задачи (ПЗ)»***. Слово «*общественная*», происходит от слова «*общество*». И может быть истрактовано, как «*множество объединённых **людей***». Не одного человека, а нескольких человек. Они нужны для выполнения шаблонных дискретных задач – миссий систем. Они в ней трудятся – **выполняют задачи – поток задач**. Через выполнение задач их энергия преобразуется в целевые результаты задач. Стейкхолдеры – это те, кому нужна организация как **ИНСТРУМЕНТ**. Это означает, что у «*организации*», как инструмента нет целей. Цели – это атрибуты стейкхолдеров. У организаций есть лишь **функциональное предназначение** в виде шаблонных дискретных задач (ШДЗ) – миссий её систем. Отсюда, необходимо **отделять цель от задачи**. **Разграничивать организацию и стейкхолдера**. ЗАДАЧА – главный атрибут организации, главная сущность которой она оперирует, которую переваривает, на которую воздействует, а ЦЕЛЬ – это главный атрибут стейкхолдера. Задача – в границах организации, а цель – в границах стейкхолдера. Организация появляется лишь тогда, когда её стейкхолдерами формулируется задача. Цели стейкхолдеров – это внешние сущности по отношению к организации. Они формируют для организации **среду´ «*ЦЕЛИ*»**. Внешнюю среду´. В ней рождаются «***целевые задачи (ЦЗ)***». По сути, стейкхолдер выступает заказчиком этих целевых задач и пользователем организацией, как инструментом. Из сказанного, в понятии «*организация*» должны иметься **три составляющих**: *люди, задачи, системы* и **две среды**: внутренняя среда «*ПРОЦЕССЫ*» и внешняя среда «*ЦЕЛИ*». В итоге синтезируется полное и развёрнутое определение: **организация – это** множество симбиотически связанных между собой систем: (1) порождающих внутреннюю среду´ «*ПРОЦЕССЫ*» и выполняющих соответствующее количеству систем множество шаблонных дискретных задач – миссий систем; (2) предназначенных для достижения множества целей множества стейкхолдеров, порождающих в свою очередь внешнюю среду´ «*ЦЕЛИ*»; (3) требующих для всего этого объединения и иерархизации множества людей, выполняющих множество задач (поток задач): (а) процессных задач, генерируемых системами во внутренней среде «*ПРОЦЕССЫ*»; (б) целевых задач, генерируемых стейкхолдерами во внешней среде «*ЦЕЛИ*».

И робко, но амбициозно, повторю: при этом управляющая система организации – это должна быть Система Управления Потоком Задач (Система

УПЗ), функционирующая по Технологии управления задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT).

Что и докажу в настоящей книге.

Теперь давайте подробно рассмотрим, кто такие стейкхолдеры организации и какова их роль в ней?

Стейкхолдеры организации

В предыдущей статье «*Организация – это …*» я рассказал о значении стейкхолдеров для организации, о том, что такое организация для них и об их роли **ПО ОТНОШЕНИЮ** к ней. Сказал, что «*организация – это общественная полисистема стейкхолдеров*». Объяснил значение слова «*стейкхолдер*» в этом определении организации.

Сейчас же давайте рассмотрим вопрос: **кто такие стейкхолдеры организации? Дадим определение «стейкхолдера». Разберём, какова должна быть роль стейкхолдеров в самой организации, то есть внутри неё, с точки зрения управления потоком задач, то бишь управления организацией, как инструментом стейкхолдеров?**

Это необходимо сделать, чтобы лучше понять природу современной организации, как объекта управления в условиях возрастающей сложности. Чтобы уяснить её роль и значение для тех, кто её создаёт и применяет. То есть для тех, в интересах кого она наличествует и действует.

Для этого требуется более чётко установить границы организации, отделить их от границ её стейкхолдеров. Не отождествлять два субъекта: организацию и её стейкхолдера. И для начала нужно разъяснить понятие «*стейкхолдер*». Затем, определить участие стейкхолдеров в управлении сложной организацией. Объяснить, почему в современном турбулентном – быстро изменяющемся мире участие стейкхолдеров в управлении организацией в определённых ролях крайне необходимо.

Начнём с общепринятого определения слова «*стейкхолдер*». Основное из них: стейкхо´лдер (англ. stakeholder), также заинтересованная сторона, - это причастная сторона, участник работ, роль в проекте — лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям (ISO/IEC/IEEE 15288:2015[1], ISO/IEC 29148:2011:6).

Есть и другие определения слова «стейкхолдер»:

- индивидуум, команда, организация или их группы, имеющие интерес в системе (ISO/IEC 42010).
- люди, группы или организации, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система (OMG Essence).
- лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта (PMBoK).
- лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних (ISO 9000:2015).

- стейкхолдеры обеспечивают возможности для системы и являются источником требований для системы.

Данные определения для нужд управления потоком задач, как обычно, меня не устроили. Они:

- не определяют разновидности лиц, заинтересованных в организации;
- не объясняют способы их причастности к организации – механизмы соединения с ней;
- не рассказывают, для чего им нужна организация и носителем чего они являются по отношению к организации;
- не сообщают о том, что они ей транслируют свои цели;
- не говорят, о том, что организация применяется ими в качестве инструмента с заданным функциональным предназначением, определяемым дискретными задачами, выполняемыми ей для достижения целей стейкхолдеров.

Поэтому я дал свое определение, исходя из моего же понятия организации, из роли стейкхолдеров в отношении её и через призму управления потоком задач (УПЗ).

Стейкхолдер (англ. stakeholder) – это физическое или юридическое лицо, или должностное лицо органа власти или другой организации, связанное с данной организацией и причастное к ней посредством: (1) вложенного в неё капитала (2) и/или членства в организации, (3) и/или владения имуществом, переданным в хозяйственное ведение или оперативное управление, (4) и/или трудовых отношений с ней; формирующее, носящее и транслирующее организации цели, которые оно намерено достичь посредством применения организации в качестве инструмента их достижения, поэтому оно кровно заинтересовано в наличии организации с определяемым дискретными задачами функциональным предназначением, необходимым и достаточным для достижения своих целей и удовлетворения тем самым своих потребностей, порождаемых своими проблемами.

В рамках указанного определения я отношу к стейкхолдерам организации:

- физических лиц,
- юридических лиц,
- или **должностных лиц** органов власти или других организаций, создавших организацию на базе собственного имущества, переданного организации в хозяйственное ведение или оперативное управление.

Но не всех этих лиц я отношу к «*стейкхолдерам*», а только тех, которые связаны с организацией и причастны к ней посредством:

- вложенного в неё капитала;
- и/или членства в организации;
- и/или владения имуществом, переданным в хозяйственное ведение или оперативное управление;
- и/или трудовых отношений с ней.

Причастность и связь посредством вложенного в организацию капитала — это когда лицо внесло в организацию собственный капитал (деньги и/или имущество) в качестве доли (вклада, пая, акций) и имеет право требовать от организации доход на этот капитал и возврат самого капитала. Такая причастность

по Гражданскому кодексу РФ возникает у коммерческого корпоративного юридического лица организации.

Причастность и связь посредством членства в организации – это когда лицо становится участником (членом) юридического лица организации и формирует его высший орган – Общее собрание, то есть приобретает корпоративные (членские) права и обязанности в отношении юридического лица организации. Такая причастность по Гражданскому кодексу РФ возникает у корпоративных юридических лиц организаций (КО – коммерческих организаций и НКО – некоммерческих организаций).

Причастность и связь посредством владения имуществом, переданного в хозяйственное ведение или оперативное управление – это когда лицо, само собственник или представляет собственника имущества, переданного организации в хозяйственное ведение или оперативное управление, при этом не становящееся участником юридического лица организации и не приобретающее в нём прав членства. Такая причастность по Гражданскому кодексу РФ возникает у создателей унитарных юридических лиц организаций. В этом случае, как правило, от государственных и муниципальных органов власти, от других организаций выступает должностное лицо органа власти или организации – собственника имущества, передавшего его организации в хозяйственное ведение или оперативное управление.

Причастность и связь посредством трудовых отношений с организацией – это когда лицо осуществляет трудовое участие в организации согласно организационно-правовой формы (ОПФ) юридического лица организации (кооператив, артель, полное товарищество, товарищество на вере, общественное объединение: общественная организация, общественное движение, ассоциация и др.) и/или, когда лицо находится с организацией в трудовых отношениях по трудовому договору (контракту) – в качестве наёмного сотрудника. При этом я к стейкхолдерским интересам этих лиц отношу не те интересы, которые связаны с целями выполнения текущих трудовых обязанностей в организации. А интересы таких стейкхолдеров, связанные с достижением иных их целей, которых они добиваются посредством организации, как инструмента. А именно статус, карьерный рост, профессиональный рост, участие в распределении прибыли, участие в распределении долей (опционы) и т.п.

Во многих организациях может быть комбинация из перечисленных причастностей и связей лиц с ней.

Например, в производственном кооперативе (артели) согласно Гражданского кодекса РФ могут быть стейкхолдеры связанные с организацией и причастные к ней одновременно посредством:

- вложенного в неё капитала – в виде пая;
- и членства в организации;
- и трудовых отношений с ней.

То есть один стейкхолдер может быть и владельцем капитала - пая, и членом производственного кооператива с правом голоса, и одновременно состоять с ним в трудовых отношениях – осуществлять трудовое участие в силу такой организационно-правовой формы, как «*производственный кооператив*». А может быть только собственником капитала (пая) и членом кооператива.

Я считаю, что в организации как полисистеме, одна из исполняющих (управляемых) систем, выполняющих вспомогательную роль, должна быть система ВзаимоОтношений со Стейкхолдерами (кратко – Система ВОС). Но это вообще

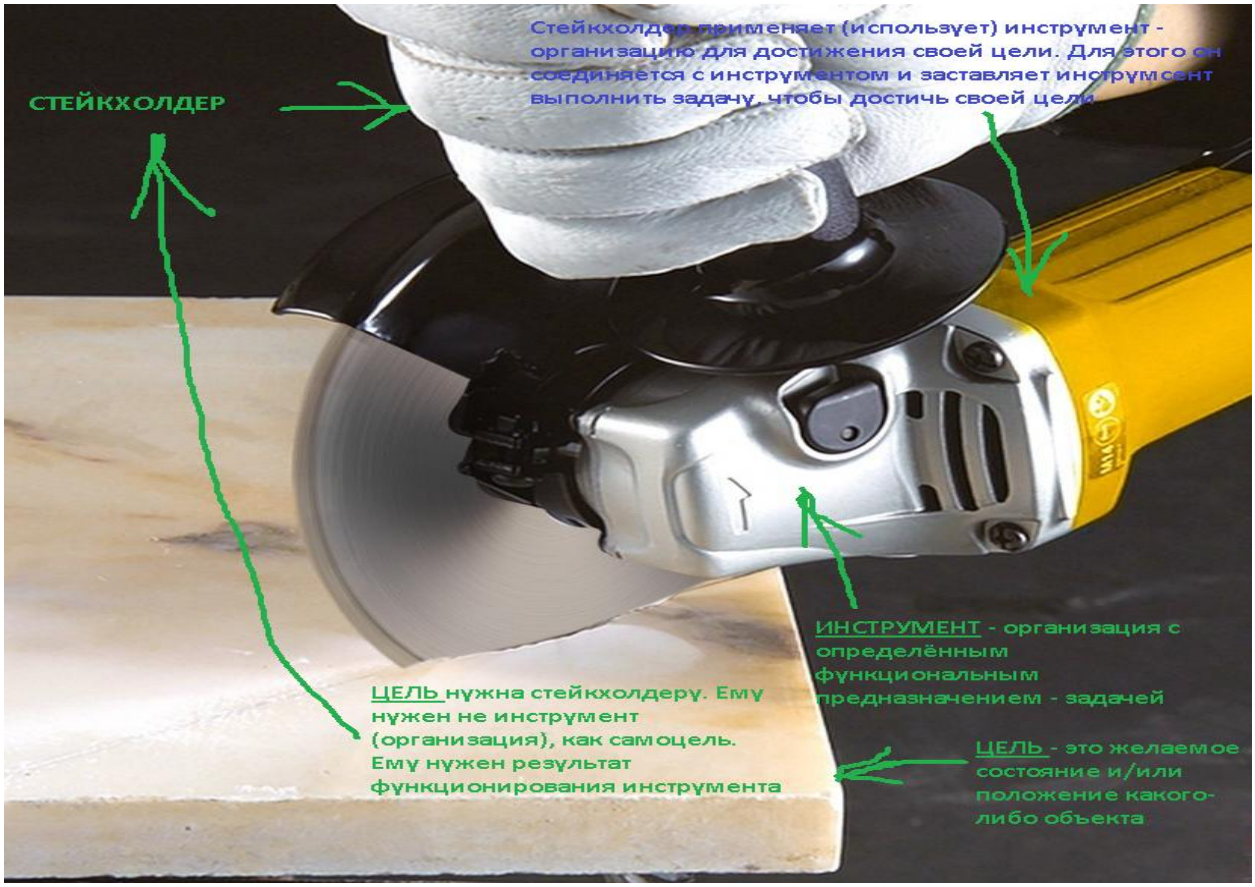
отдельная тема, выходящая из контекста настоящей книги, поэтому не включённая в неё.

Клиентов и партнёров (поставщиков, подрядчиков, исполнителей услуг, кредитные организации и др.) я не отношу к стейкхолдерам. Они не создают и не применяют организацию, как инструмент. Они те объекты, на которые организация, выступая как инструмент стейкхолдеров, воздействует, чтобы выполнить свои дискретные задачи – функциональное предназначение и достичь целей стейкхолдеров.

Для взаимодействия с клиентами и партнёрами в организации, как полисистеме, должны быть отдельные системы:

1. система Клиентских ВзаимоОтношений (кратко – Система КВО)
2. система Партнёрских ВзаимоОтношений (кратко – Система ПВО)

Далее предлагаю рассмотреть следующую **<u>метафорическую</u>** картинку:



На представленной картинке образно (иносказательно) обозначена связка «*стейкхолдер-организация*».

Как я уже говорил выше в статье «*Организация – это …*», стейкхолдер использует организацию, как инструмент. Она для него инструмент достижения его целей. Это образно показано на этой картинке.

Стейкхолдер берёт организацию, как инструмент, соединяется с ней, удерживает её под контролем и направляет так, чтобы она выполнила то, что от неё требуется и достигла его целей. И желательно чтобы она это делала постоянно – на протяжении бесконечно длящегося периода. И учитывала при этом изменение параметров (характеристик) его целей, измеряемых и оцениваемых с помощью

каких-либо строго определённых показателей (метрик). В УПЗ я называю их – Показатели Целевых Результатов (ПЦР)[36].

Организация как инструмент, выполняя под контролем стейкхолдеров свои дискретные задачи, определяющие её функциональное предназначение, воздействует на какой-то другой объект (набор объектов) – на клиентов и партнёров, на информацию и ресурсы, так чтобы в результате получить то, что хотят стейкхолдеры – достичь их целей.

Целью же является – желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта. В том числе самого стейкхолдера[37]. То есть цель всегда объектна.

Не желаемое же состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов) – это ПРОБЛЕМА. Она возникает у стейкхолдера – в его границах. Объектом может быть и сам стейкхолдер. Таким образом, проблема тоже всегда объектна.

Проблема создаёт у стейкхолдера дискомфорт и негатив. Тем самым порождает у него желание – потребность в её преодолении, в избавлении от дискомфорта и негатива.

Для этого ему сначала надо определить цель, то бишь желаемое состояние и\или положение какого-либо объекта (набора объектов). То состояние и/или положение, которое реально удовлетворит потребность и преодолеет проблему.

Так потребность преобразуется у стейкхолдера в ЦЕЛЬ. То есть в то желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов), которое ему необходимо и в котором у него не будет проблемы – не желаемого состояния и/или положения какого-либо объекта (набора объектов), вызывающего дискомфорт и негатив.

Теперь, когда стейкхолдер знает свою проблему, понимает вытекающую из неё свою потребность в её преодолении и имеет цель, ему надо достичь цели, удовлетворить тем самым потребность и преодолеть проблему, породившую её.

Цель достигается путём фактического перевода (преобразования, трансформации, модернизации и т.д.) какого-либо объекта (или набора объектов) из не желаемого состояния и/или положения в желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов).

Это осуществляется воздействием на объект (или набор объектов). А воздействие на объект – это и есть задача[38]. Отсюда, задача тоже всегда объектна.

Таким образом теперь стейкхолдеру надо выполнить строго заданную задачу, чтобы объект (набор объектов) оказался в желаемом состоянии и/или положении. То есть чтобы цель достиглась, потребность удовлетворилась и проблема тем самым преодолелась.

---

[36] ПЦР - Показатель Целевого Результата – это одна характеристика (метрика) целевого результата задачи, имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния объекта: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т.п. Подробнее читай статью «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» ниже в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

[37] Стейкхолдер – это человек. А человек как двуликий Янус, в одном лице может быть как субъектом, так и объектом одновременно. То есть он как субъект может стремится к изменению себя, как объекта. Например, из необразованного сделать себя образованным.

[38] Читай об этом ниже в статье «*Что такое задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*»

В большинстве случаев стейкхолдер непосредственно своими руками не может осуществить это воздействие. Для этого ему нужен инструмент – организация.

Не абы какой инструмент. Не всякий, какой попало. А именно такой, функциональное предназначение которого, позволит ему добиться цели. То есть функциональное предназначение которого предполагает возможность выполнения именно той задачи, которая даст нужное состояние и/или положение какого-либо нужного объекта.

Сейчас давайте вернёмся к приведённой выше картинке. И интерпретируем её в свете сказанного.

У стейкхолдера есть проблема, «*нет нужного по размеру треугольного куска мрамора*». Ну например для завершения покрытия мрамором пола в холе строящегося оперного театра. На что он подрядился, чтобы заработать.

В данном случае проблема – это не желаемое состояние и положение такого объекта, как «*кусок мрамора*». Его у него нет. Что вызывает дискомфорт и негатив у стейкхолдера. Ведь если он не устранит эту проблему, он не завершит покрытие пола мрамором и ему не заплатят за работу.

Этим у него порождается желание преодолеть указанную проблему. Так у него появляется потребность в «*треугольном куске мрамора нужного размера*». Эта потребность предопределяет цель – «*имеется на руках треугольный кусок мрамора нужно размера*».

В данном случае ЦЕЛЬ – это желаемое состояние и положение такого объекта, как «*кусок мрамора*». При этом нужен, не просто абы какой кусок мрамора, а кусок нужного размера. То есть кусок мрамора в нужном состоянии. Кусок, который должен быть необходимых параметров (характеристик), измеряемых и оцениваемых с помощью каких-либо строго заданных показателей (метрик) – Показателей Целевых Результатов (ПЦР).

Чтобы удовлетворить потребность и тем самым устранить проблему, стейкхолдеру необходимо достичь цели таким способом, как: «*отрезать кусок мрамора нужного размера от более крупного листа мрамора, имеющегося в наличии*».

Своими руками, зубами или другими органами стейкхолдер этого сделать не может. Ему для этого нужен инструмент. Подходящий по функциональному предназначению. Которое предопределяется такой задачей, как «*отрезать кусок мрамора*».

То есть инструмент должен обладать способностью отрезать куски мрамора. Выполнять эту задачу воспроизводимо, с минимальными усилиями, в приемлемые сроки и с нужным качеством. Бензопила такой способностью не обладает, дрель тоже. Ей обладает болгарка – углошлифовальная машина (УШМ)[39]. Она заточена под выполнение такой задачи. Это её функциональное предназначение – отрезать куски мрамора. Когда это кому-то нужно. В любой момент.

Стейкхолдер берёт болгарку, как инструмент с подходящим функциональным предназначением. Связывается с ней путём удержания её за рукоятку и др. Устанавливает и удерживает в нужном положении, включает,

[39] Углошлифовальная машина (болгарка) — это ручной электроинструмент, который используется для шлифовки, полировки, заточки, резки и другой обработки изделий из различных материалов. Перечень оснований, с которыми справляется болгарка, очень большой. В него входят металл, камень, древесина, бетон, кирпич, кровельные материалы, пластик, керамическая плитка и многие другие.

контролирует и направляет. Так чтобы она отрезала кусок мрамора нужного размера. И тем самым достигла желаемой стейкхолдером цели – «*имеется на руках треугольный кусок мрамора нужно размера*».

Я этим показал, что с организацией всё то же самое. Что организация, в качестве инструмента, как в данном случае и болгарка, цели не имеет. Её ей транслирует стейкхолдер. Цель у него. Она вне организации, как инструмента. У организации же есть задача, определяющая её функциональное предназначение. Путём выполнения которой она достигает цели стейкхолдера.

Из сказанного также можно сделать и следующие выводы:

1. чтобы стейкхолдер получил свои цели, соответствующие заданным показателям (метрикам), т.е. чтобы его мечты сбылись, ожидания оправдались, потребности удовлетворились и его проблемы тем самым преодолелись, он:
   1.1. должен быть жёстко связан с организацией. Должен фактически применять (использовать) её: выводить и переводить в нужное состояние и положение, удерживать в них, контролировать и направлять так, чтобы она достигла его цели, обеспечила ему «*сбытие мечт*». То есть стейкхолдер для этого не должен занимать пассивную, безучастную по отношению к организации позицию. Он должен активничать. Быть в определённых активных стейкхолдерских ролях внутри организации, чтобы обмениваться с ней обратной связью. Чтобы не упустить её «из рук». Не потерять доверие к ней и интерес в ней.
   1.2. должен формулировать цели
   1.3. должен затачивать организацию под необходимое функциональное предназначение. Для этого он должен сначала определить задачи, которые будет выполнять организация и которые тем самым предопределят её функциональное предназначение. В рамках чего ему потребуется из вне, т.е. от себя – из своих границ, транслировать этим задачам (т.е. во внутрь – в границы организации) свои цели в качестве целевых результатов задач (ЦРЗ)[40]. То есть задать организации необходимые параметры и характеристики ЦРЗ. А также определить строго заданные показатели (метрики) – Показатели Целевых Результатов (ПЦР). Которые она должна будет достигать, выполняя свои задачи. Под достижение которых она, как инструмент, будет, конструироваться, настраиваться, балансироваться и калиброваться. По ним он будет оценивать степень достижения этих ЦРЗ, чтобы удостовериться в факте выполнения задач, а, следовательно, увидеть уровень работоспособности организации. И понять, отвечает ли она его ожиданиям и требованиям или нет. Не требует ли правки и усовершенствований.
   1.4. после чего должен конструировать организацию, как полисистему[41], создавать её как юридическое лицо (ЮЛ) организации. Конструировать организацию и создавать ЮЛ так, чтобы организация точно и гарантированно, то есть статистически управляемо и воспроизводимо, с

[40] Смотри статью «*Что такое целевой результат задачи?*» ниже в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*»

[41] Читай статью «*Конструирование полисистемы организации*» ниже в настоящей Главе 1. «Ведение в управление потоком задач»

минимальными усилиями, в приемлемые сроки и с нужным качеством начала выполнять своё функциональное предназначение, «*на-гора*» выдавать стейкхолдеру цели заданных и нужных параметров и характеристик, измеряемых и оцениваемых с помощью строго заданных показателей (метрик) – Показателей Целевых Результатов (ПЦР).

1.5. должен устанавливать определённые значения планов планового периода (ППП)[42] по каждому Показателю Целевых Результатов (ПЦР) задач организации. Для чего должен определить плановые периоды, на которые по каждому ПЦР будут устанавливаться планы планового периода (ППП), определить дискретные периоды (ДП) оценки степени достижения показателей целевых результатов (ОСД ПЦР).

1.6. должен производить оценку степени достижения показателей целевых результатов (ОСД ПЦР) задач организации. Делать это по истечении каждого дискретного периода (ДП) внутри планового периода, соотнося с планом планового периода (ППП). После чего должен выводить заключение о степени достижения целевых результатов задач (ЦРЗ) организации, следовательно, о выполнении организацией своих задач. А отсюда судить о работоспособности организации, как полисистемы, о её соответствии требуемому функциональному предназначению.

1.7. далее, в случае неудовлетворённости, стейкхолдер должен участвовать в выработке и выполнении задач по совершенствованию организации, как полисистемы. То есть целевых задач (ЦЗ)[43]. При этом неудовлетворённость у стейкхолдера возникает при невыполнении организацией своих задач, что происходит в случае не достижения ей целевых результатов задач (ЦРЗ), которые как мы помним являются целями стейкхолдера, транслированными ими во внутрь организации ,

1.8.

2. чтобы стейкхолдер не потерял интерес в организации.

План статьи:

Так как стейкхолдеры хотят сбытия мечт – достижения своих целей, то в Системе УПЗ они заводятся в контур управления организацией для участия в Управлении Потоком Задач (УПЗ)

[42] Читай об этом в статье «*Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП)*» ниже в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[43] Читай статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» и статью «*Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

Написать то что есть в ДРК по АП № 2

или отслеживать это, если делегировал такое конструирование кому-то другому, например, наёмному руководителю организации.

Кроме того, так как стейкхолдеры хотят события мечт – достижения своих целей, то в Системе УПЗ они заводятся в контур управления организацией для участия в Управлении Потоком Задач (УПЗ).

Рассказать про согласование задач с целями и интересами стейкхолдеров. Для чего это надо.

В рамках УПЗ за стейкхолдерами должны закрепляться роли заказчиков определённых задач, а также некоторые функциональные роли (ФР) для участия в процедурах, критически важных для них.

В сегодняшнем ускоряющемся мире стейкхолдеры уже не могут и не должны стоять в стороне. Они должны быть включены в контур управления организацией на обозначенных выше ролях.

Если они хотят достижения своих целей.

Для выполнения следующих ролей:

- В качестве заказчиков целевых задач (ЦЗ)
- В качестве выполнителей задач в кооперативных и в корпоративных НКО
- В качестве заказчика ШДЗ - миссий систем: системы УПЗ, локомотивных исполняющих (управляемых) систем
- В качестве Заказчика задач по преодолению проблем, определению показателей целевых результатов (ПЦР), установлению планов плановых периодов (ППП) и по оценке степени достижения целевого результата задачи за дискретный период (ОСДЦРЗ ДП)

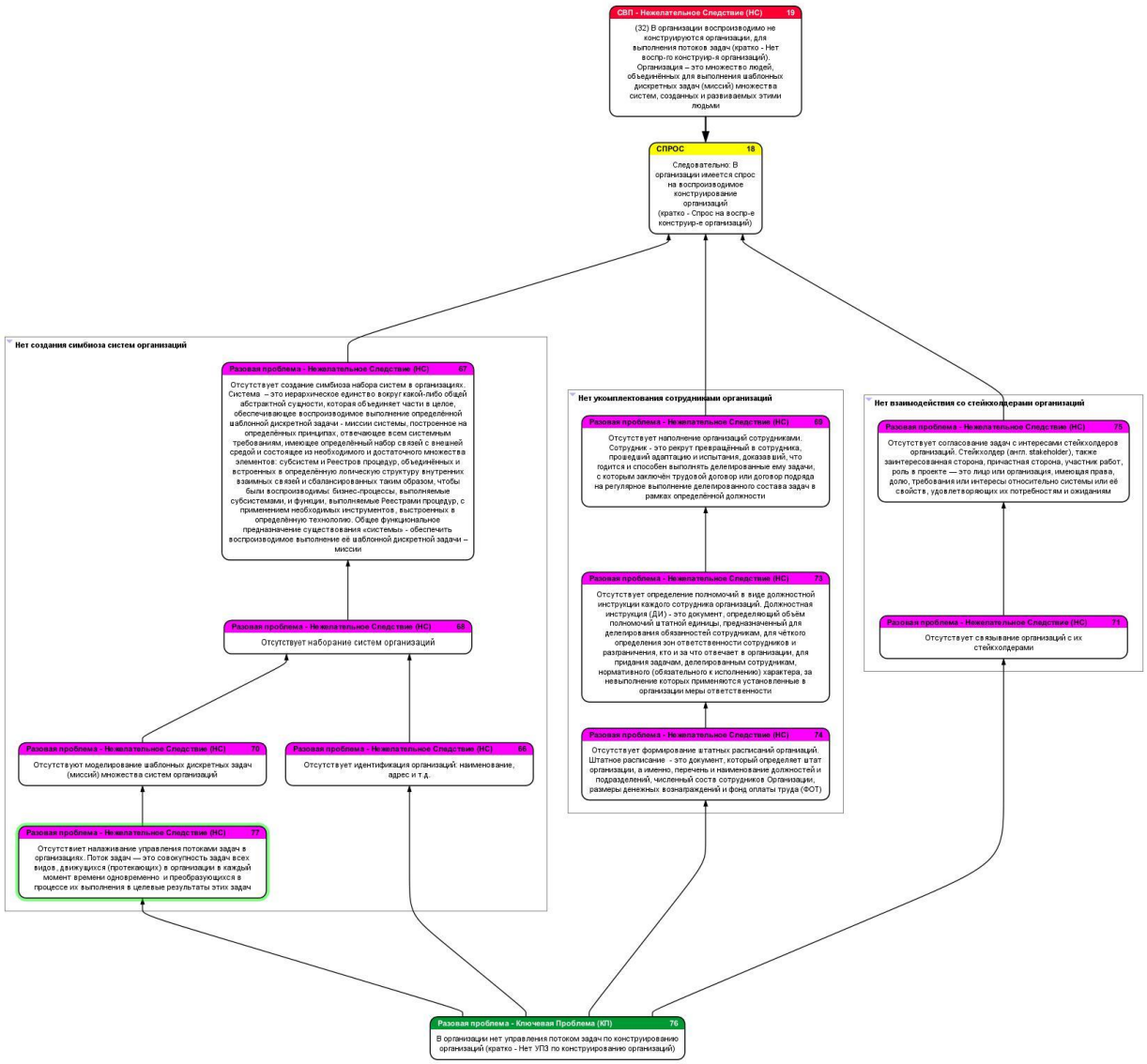
Нежелательный побочный эффект (НПЭ): Растрата трудозатрат (РТЗ) на постоянные и регулярные согласования задач со стейкхолдерами

Внешняя среда организации: «ЦЕЛИ»

В КМК дан ответ на вопрос: что такое внешняя среда организации: «*ЦЕЛИ*», почему «*среда*», почему внешняя, почему «*ЦЕЛИ*» и чем она наполнена?

Конструирование полисистемы организации

В КМК дан ответ на вопрос: как производится конструирование организации?



В организации воспроизводимо не конструируются организации, для выполнения потоков задач

В организации воспроизводимо не конструируются организации, для выполнения потоков задач

Нет воспр-го конструир-я организаций

Нет воспроизводимого конструирования организаций - это когда, есть потребность в выполнении различных потоков задач, но по каким-то причинам в установленные длительности и с заданной трудоёмкостью - воспроизводимо не конструируются организации, которые должны воспроизводимо выполнять эти потоки задач

Преодоление различных самовоспроизводящихся проблем верховного уровня, требует выполнения различных потоков задач. Из-за сложности, длительности, трудоёмкости эти потоки задач должны выполнять организации. Для чего их нужно своевремнно и воспроизводимо конструировать. А этого сейчас нет. Значит имеется проблема: "Нет воспроизводимого конструирования организаций"

Потоки задач не выполняются, даже не генерируются. А следовательно самовоспроизводящиеся проблемы остаются не преодолёнными

внутренняя

В границах организации, как полисистемы

Второй уровень

Несбытие мечт

В организации имеется спрос на воспроизводимое конструирование организаций
Спрос на воспр-е конструир-е организаций

Внутренняя среда организации: «ПРОЦЕССЫ»

В КМК дан ответ на вопрос: что такое внутренняя среда организации: «*ПРОЦЕССЫ*», почему «*среда*», почему внутренняя, почему «*ПРОЦЕССЫ*» и чем она наполнена?

Поэтому далее давайте выясним, в чём заключается главная задача книги?

Задача (суть) книги

Всякое время имеет свои задачи, и разрешая их, человечество движется вперёд.

Христиан Иоганн Генрих Гейне[44]

В прологе я обозначил, что согласно закону «*необходимого разнообразия*», для управления сложной организацией, нужно создать равную по сложности или более сложную систему управления. Или же она должна быть способной создавать в себе эту сложность.

В ходе рассуждений я вышел на вопрос: как это сделать?

Ответу на него и посвящена настоящая книга.

Сейчас, чтобы обеспечить лучшее понимание книги, необходимо дать целостное представление о её сути, о том какую тему и основную мысль я закладывал в неё. Для этого я ставил вопрос: **в чём главная задача (суть) книги?**

Отвечаю.

Задача книги: доказать, что для управления сложной организацией должна быть создана система **У**правления **П**отоком **З**адач (далее - УПЗ)[45], заточенная на увеличение **П**роизводительности **И**нтеллектуального **Т**руда (далее - ПИТ). При этом, должна применяться **Т**ехнология **У**правления **З**адачами (далее – ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT)®, ядром которой должна быть **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами (далее – АСУЗ) [46].

При этом я хочу убедить читателей в том, что, именно созданная система УПЗ и является тем истинным «*кристаллом*» роста и развития, который приводит любую организацию к «*сбытию мечт*», невзирая на её сложность.

Парадоксально, но, изучая теорию менеджмента, разбираясь с понятиями я так и не нашёл чётких определений: «*задаче*», «*системе*», «*функции*», «*бизнес-процессу*», «*процедуре*» и др. Поэтому даю в книге свои определения. В преломлении задач, с точки зрения управления задачами – потоком задач.

---

[44] Христиан Иоганн Генрих Гейне (13.12.1797г. — 17.02.1856г.) — немецкий поэт, публицист и критик позднего романтизма

[45] Читай ниже статью «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ»* в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[46] Сразу же оговорюсь, без АСУЗ ТУЗ – невозможна. АСУЗ – это ядро Технологии Управления Задачами.

Целевой результат задачи[47] книги:

- В книге сделан анализ проблемы «*низкая ПИТ*» и выполнен эволюционный синтез «*УПЗ*» и «*ТУЗ*».
- Описано, с моей точки зрения, главное действующее «*лицо*» менеджмента – «***ЗАДАЧА***»[48]. Показано, как на неё вышли.
- Эта сущность чётко отделена от такой сущности, как «*ЦЕЛЬ*». Указано, что это разные сущности и не надо их смешивать. Объяснено, что «*ЗАДАЧА*» – это производная от цели, и первый шаг к её достижению - к «*сбытию мечт*». Рассказано, что именно ей надо оперировать при управлении организацией. То есть, что «*ЗАДАЧА*» – это главный объект управления в организации. При этом на сегодня «*ЗАДАЧА*» это тот «*Х-фактор*» менеджмента[49], на который никто не обращает пристального внимание. Всё вертится вокруг да около.
- Дано определение «*труду*» и «***интеллектуальному труду***» через призму задач. Обозначена возрастающая роль «*интеллектуального труда*». Расписан показатель «***П****роизводительность* ***И****нтеллектуального* ***Т****руда*» (ПИТ), необходимый для измерения (оценки) степени достижения целевого результата такой шаблонной дискретной задачи[50], как «***обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач***». Представлены все необходимые обязательные атрибуты этой задачи.
- Сказано, что совокупность задач всех видов, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач – это есть «***поток задач***»[51].
- Обозначено, что указанная выше задача и должна быть миссией системы УПЗ. Что, именно её в организации должна выполнять «*система УПЗ*». Предложено определение сущности «***система***», опять же через призму задач. В принципе, обозначено, что главным атрибутом такой сущности, как «*система*», должна быть не «*цель*», а «*задача*», ради выполнения которой она создаётся. Обрисована «*система УПЗ*». Описаны её субсистемы, а также выполняемые ими задачи (бизнес-процессы).
- Показано, что исходными «*узлами*», из которых собираются любые субсистемы и системы в организации, должны быть «*Реестры процедур*»[52]. Дано определение «*Реестру процедур*» и состоящему из их множества «*Реестру управления по миссии*»[53]. Указано, что «*Реестры процедур*» выполняют в организации шаблонные дискретные задачи, которые называются функциями. Описаны все «*Реестры процедур*»

---

[47] Что такое целевой результат задачи смотри в статье «*Что такое целевой результат задачи?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента - «Задача*».

[48] Смотри ниже Главу 2. «*Главная сущность менеджмента - «Задача*».

[49] Читай статью «*Задача – это Х-фактор управления - квинтэссенция*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[50] Читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

[51] Читай статью «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[52] Читай подробнее ниже в статье «*Реестр Процедур (РП)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[53] Читай «*Реестр управления (РУ) по миссии*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

системы УПЗ и задачи (функции), выполняемые ими. Обозначено что ядром ТУЗ является **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами. Объяснено почему.

- Расписано, как можно путём УПЗ повысить ПИТ и какая **Т**ехнология **У**правления **З**адачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT)® для этого нужна.
- Дано детальное описание ТУЗ, всей последовательности её процедур. Дано определение сущности «*процедура*». Указано, что процедура – это разновидность шаблонной эпизодической задачи[54]. Разъяснено, что каждая функция каждого «*Реестра процедур*» выполняется путём итерационного многократного выполнения одной и той же процедуры.
- Рассказано, что результаты выполнения каждого шага каждой итерации каждой процедуры и отражаются в Реестрах процедур. То есть, что он является «*накопителем*» исходной информации о ходе выполнения любой процедуры. И тем самым, выступает носителем всей «*наследственной генетической информации*» об организации.
- Описаны технические требования к АСУЗ. Сказано, что низкотрудоёмкое формирование и ведение «*Реестров процедур*», совокупно образующих во взаимосвязи с друг другом «*Реестры управления по миссии*», является главным функционалом АСУЗ.
- Рассказано, как стимулировать высокую производительность интеллектуального труда сотрудников.
- При этом описано, как оценивать степень достижения целевого результата задач, выполняемых: системой УПЗ, её субсистемами и Реестрами процедур. Рассказано, что для этого должен применяться Реестр Оценки Статистики по ПЦР[55] задачи повышения ПИТ, черпающий исходные статистические данные из «*Реестров процедур*».
- Разъяснено, как регулярно удостоверяться, действительно ли обеспечивается наивысшая производительность интеллектуального труда или нет, чтобы понимать, как функционирует система УПЗ. Что позволяет нам узнать, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребности в совершенствовании системы УПЗ, всех или отдельных её частей, частей её субсистем, Реестров процедур, бизнес-процессов и/или функций.
- Перечислены применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории. Даны их краткие описания.
- В завершении резюмировано, что УПЗ – это и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*»[56]. Сделан вывод, что, в свою очередь, ТУЗ – это есть способ «*управления*

[54] Читай статью «*Понятие «шаблонная эпизодической задачи (ШЭЗ)*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[55] ПЦР – это Показатель Целевого Результата. Подробнее читайте в статье «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» в разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[56] С этого момента, в книге фразы «*МЕНЕДЖМЕНТ*», «*процесс менеджмента*», «*управление*» и «*управление потоком задач*» — это тождественные понятия. Везде, где я буду говорить менеджмент или процесс менеджмента, или управление, я буду иметь в виду «*управление потоком задач (УПЗ)*». Это в контексте данной книги одно и тоже, равноценные понятия.

сложностью»[57], что она позволяет масштабировать систему УПЗ в любой момент времени под любой уровень сложности организации. То есть придаёт организации способность к адаптивной модификации (управляемой «*мутации*»).

- Тем самым показано, что УПЗ, применяющая ТУЗ, способна создать в себе сложность (разнообразие), которая необходима для оперирования сложностью управляемой организации. Представлены иные эффекты от внедрения УПЗ и применения ТУЗ. Приведены эволюционные возможности, которые они открывают перед организациями и миром. Аргументируется, что ТУЗ – «*козырная*». Затевается диспут обо всём этом.

Таким образом, с помощью книги я хочу донести следующую логическую цепочку: высокая ПИТ – это целевой результат миссии, выполняемой «системой» УПЗ. То есть для повышения ПИТ надо наладить функционирование системы УПЗ, что делают с помощью ТУЗ и с применением её ядра – АСУЗ, позволяющим значительно снизить трудоёмкость всего процесса управления задачами.

Теперь давайте обозначим предпосылки, не мною придуманные, исходя из которых я действовал.

Питер Друкер[58] в своей книге «*Практика менеджмента*»[59] около 70-ти лет назад задал вопрос «*А где же новый человек?*». Имея в виду, что выполнять новые стратегические задачи менеджеров будущего придётся таким же людям, как и те люди, которые окружали его в то время, когда он писал свою книгу, то есть в 1954 году. С теми же физиологическими данными, умственными и физическими способностями.

Он утверждал, что «*менеджер будущего будет обладать теми же талантами и страдать теми же недостатками…*», и задавался вопросом: «*Как же будет справляться с новыми стратегическими задачами этот так хорошо известный нам человек?*».

И отвечал: *«задачи необходимо упростить. А для этого есть ТОЛЬКО ОДНО средство: преобразовать в систему и метод то, что раньше делалось по наитию или с помощью интуиции, свести к определённым принципам и концепциям то, что раньше отдавалось на откуп жизненному опыту и «правилу большого пальца», заменить набор бессвязных и случайным образом выбранных элементов логической картиной ситуации. Не дожидаясь, пока улучшится человеческая порода, пока у человека не выработаются способности для решения новых задач, необходимо выработать соответствующую* ***ПРОСТУЮ*** *систему»*.

В свою очередь, Ицхак Адизес[60] настаивал: «*Чтобы быть продуктивным, вам необходимо систематизировать организацию, сделать её процессы регламентированными. Правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности. Вам необходимо научиться правильно делать*

[57] Читай статью «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[58] Питер Фердинанд Друкер (19.11.1909 — 11.11.2005) — американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

[59] См. главу «*Менеджер будущего*» книги «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.

[60] Ицхак Кальдерон Адизес (род. 22.10..1937) — израильский и американский писатель и бизнес-консультант, специализирующийся на улучшении эффективности менеджмента, предприниматель

правильные вещи. Вы должны найти наиболее продуктивный способ действий. Вместо того, чтобы каждый раз заново изобретать колесо, когда вам надо куда-то поехать, вы разрабатываете наилучший способ изготовления колёс, делая процесс производства рутинным. Систематизация делает вас продуктивным. Она требует внимания к деталям, основательности и хорошей памяти»[61].

Другой гуру менеджмента – Эдвардс Деминг сказал: «*Надежды без метода их воплощения останутся и дальше надеждами*»[62].

Я согласен с уважаемыми гуру. Но возникает вопрос: **как это сделать?**

В какую систему и метод нужно преобразовать ранешные наработки? А их, как мы убедились выше – в Прологе, очень много. Как систематизировать организацию? Какие методы использовать? Как это сделать, не создавая новую сложность? Как говорится «*усложнять просто, упрощать сложно*». Как не усложнять, но при этом наладить управление так, чтобы все необходимые функции выполнялись:

- Проекты управлялись;
- Качество обеспечивалось;
- Риски оценивались;
- Процессы совершенствовались;
- Административные противоречия обнаруживались и разрешались;
- Управленческие решения взвешивались и принимались;
- Знания сохранялись и развивались;
- Мотивация обеспечивалась;
- И многое другое.

Как при этом не «*навести тень на плетень*», не нагромоздить систему на систему, «*костыль на костыль*».

Налицо, согласно ТРИЗ[63] Генриха Альтшуллера[64] **изобретательская задача**.

В книге я и описываю её решение и суть. Отвечаю, что делать это надо путём создания системы УПЗ. А в качестве метода использовать ТУЗ.

Продолжим исследовать предпосылки. Один из главных постулатов ТРИЗ говорит: «*Существование технической системы – не самоцель. Система нужна*

---

[61] «*Управляя изменениями*». Ицхак К. Адизес. - СПб.: Питер, 2008. - 224 с. ISBN 978-5-91180-486-2

[62] Стр. 43 «*Принципы преобразования западного менеджмента*» книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[63] ТРИЗ, или Теория Решения Изобретательских Задач — набор методов решения задач и усовершенствования систем. ТРИЗ была разработана советским инженером-изобретателем Генрихом Альтшуллером, который работал в патентном бюро и там проанализировал 40 тысяч патентов в попытке найти закономерности в процессе решения инженерных задач и появления новых идей. Работа над ТРИЗом была начата Альтшуллером в 1946 году, первая публикация была выпущена им в 1956 году. Подробно о ТРИЗ можно почитать в книге «Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач». Генрих Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с.

[64] Генрих Саулович Альтшуллер (псевдоним Генрих Альтов; 15.10.1926-24.09.1998) — советский писатель-фантаст и изобретатель, автор ТРИЗ—ТРТС (теории решения изобретательских задач — теории развития технических систем), автор ТРТЛ (теории развития творческой личности)

только для выполнения какой-либо функции (или нескольких функций). Система идеальная, если её нет, а функция осуществляется»[65]

Это так называемый закон увеличения степени идеальности системы: идеальная система – это функция. «*Идеальной системы быть не должно, а ее работа выполняется как бы сама собой, по мановению волшебной палочки. Функция должна выполняться без средств. Идеальная система – это система, которой не существует – ее нет, а ее функции выполняются в нужный момент времени, в необходимом месте (причем в это время система несет 100% расчетную нагрузку), не затрачивая на это вещества, энергии, времени и финансов*»[66].

Это, на мой взгляд, применимо не только в технических системах, но и в организационных и означает, что при поиске прорывной идеи, которая может стать изобретением, надо так изменить систему, чтобы дополнительную систему создавать не пришлось, а функция её при этом выполнялась (системы нет, а функция выполняется).

Отсюда, вытекает очередной вопрос: как нужно изменить систему, так чтобы большинство функций выполнялось, но дополнительных систем не создавалось? Чтобы не приходилось делать подпорку на подпорку. Что взять за основу?

И я считаю, что предложенная мною система УПЗ, в основе которой лежит «*ЗАДАЧА*», – это как раз то, как надо изменить организацию и систему управления ей. Чтобы функции, например, таких систем, как система контроллинга, система отчётности, система управления знаниями и др. выполнялись, но при этом чтобы их как системы не требовалось создавать и администрировать.

Здесь я особо хочу остановиться на так называемой системе регламентов. Моё решение допускает в принципе отказаться от создания такой системы, и от самих регламентов. Хотя и позволяет их формировать. Но можно и без них. А раз нет системы, то и нет затрат на её содержание и администрирование.

При этом функция этой системы будет выполняться на высочайшем уровне, в режиме реального времени. Регламентация деятельности встроена в геном организации, выраженный в Реестрах управления по миссии, формируемых из взаимосвязанных «*Реестров процедур*» посредством АСУЗ.

В ходе поиска этого решения я задавался вопросом: организм человека (да и любого другого животного) – это же сложнейшая система (только биологическая). Но в ней же нет регламентов и архивов этих регламентов. Представьте какое вместилище потребовалось бы для того, чтобы хотя бы хранить все регламенты, регламентирующие работу организма. Не говоря уже о том, как это всё администрировать и поддерживать в актуальном состоянии. Но этого же ничего нет.

Как же тогда регламентируется деятельность организма, отдельных его органов и субсистем? Просто: геномом, в том числе генетическим кодом, записанном в ДНК, которая хранится в ядре клетки. Природа – самый изобретательный изобретатель во Вселенной.

Тогда у меня возникла идея, а почему бы не поступить также и с организацией, и не создать аналогичный механизм для организаций. И я создал.

---

[65] Читай стр. 82-83 книги «Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач». Генрих Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с

[66] «Идеальность. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)». Петров Владимир. – Цифровая книга. Издательство Ridero, 2019. ISBN 978-5-4496-7939-0

Это Реестры процедур, выстроенные в Реестры управления по миссии. Их я поместил в АСУЗ. Тем самым создал РЕЕСТРОМ организации, аналог генома в живом организме.

Парацельс[67] утверждал «*Всё — яд, всё — лекарство*», а моя мама всегда твердила мне «*клин клином вышибают*».

Основываясь на этих утверждениях, можно сказать, что раз научно-технологический прогресс создал нам проблему – сложность. На текущем этапе – посредством цифровизации и развития информационных технологий. Пусть этот прогресс и станет для нас лекарством или тем клином, которым мы «*вышибем*» проблему «*сложности*».

Пусть информационные технологии и цифровизация лягут в основу преодоления этой проблемы. Пусть ядром **Т**ехнологии **У**правления **З**адачами станет **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами. В неё мы запишем геном организации – РЕЕСТРОМ в виде набора Реестров управления по миссии, состоящих из взаимосвязанных Реестров процедур и несущих «*наследственную генетическую информацию*» организации. И эта информация и будет регламентами, отчётными данными, знаниями и т. д.

Всё это сделает возможным «*управление сложностью*» организации, сделает систему управления ясной и понятной, масштабируемой под любую сложность. И даже обеспечит возможность сохранения и передачи «*наследственной информации*» путём упаковывания её в Реестрах управления по миссии[68], формируемых посредством АСУЗ из взаимосвязанных «*Реестров процедур*». Их можно будет копировать, компилировать, транслировать и инсталлировать в другие организации.

Это, в свою очередь, позволит:

- хранить знания (всю «*наследственную генетическую информацию организации*»);
- «*клонировать*» всю или часть любой организации;
- обмениваться «*генами*» в виде Реестров процедур (или их частей) с другими организациями;
- вносить управляемые изменения («*мутации*»)
- и многое другое.

Предполагаю, что предложенное мной решение обеспечит «*эволюционный взрыв*» в развитии обществ, как когда-то появление ядра родило «*эукариоты*[69]», что привело к рождению сложности – биологического разнообразия на Земле.

---

[67] Парацельс (лат. Paracelsus, настоящее имя Фили´пп Аурео´л Теофра´ст Бомба´ст фон Го´генгейм, 1493 - 1541гг.) — швейцарский алхимик, врач, философ, естествоиспытатель, натурфилософ эпохи Возрождения, один из основателей ятрохимии.

[68] Читай «*Реестр управления (РУ) по миссии*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[69] Эукариоты – это организмы, в чьих клетках есть ядро и окружённые двойной мембраной органеллы: митохондрии, служащие для кислородного дыхания, и пластиты, служащие для фотосинтеза (последние характерны только для растительных клеток. К эукариотам относятся разнообразные одноклеточные формы, обычно называемые простейшими или протистами (амёбы, жгутиконосцы, инфузории, радиолярии и др.), а также многоклеточные – грибы, растения и животные. Стр. 526. «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

Ведь именно ядро стало – управляющей системой клетки. В ядре разместился (обособился) генетический код и весь геном организма, записанный в ДНК. И этот геном управляет всеми процессами в организме. В нём накапливается и хранится вся «*наследственная информация*» организма, которая затем посредством РНК транслируется туда, куда необходимо.

То есть произошло обособление управляющЕЙ системы (ядра клетки) от управляе**МОЙ** системы – цитоплазмы, где находятся органеллы, выполняющие все основные «*хозяйственные*» процессы организма.

Обособление произошло даже на физическом уровне – посредством ядерной оболочки – двойной мембраны, окружающей ядро и изолирующей его от цитоплазмы.

Таким образом, весь «*управляющий аппарат находится в ядре клетки, и ядерная оболочка защищает его от бурной биохимической деятельности цитоплазмы. Такая регуляция работы генов обеспечила эукариотам качественно иной уровень пластичности. Самое главное, она позволила клетке радикально менять свои свойства, структуру и облик, не изменяя при этом сам геном, а только усиливая или ослабляя работу разных генов. Именно эта пластичность позволила эукариотам в конце концов стать многоклеточными в строгом смысле этого слова. Ведь в настоящем многоклеточном организме не просто много клеток, а много разных типов клеток (покровные, мышечные, нервные, половые и т. д.). Однако геном у них у всех один и тот же*»[70].

При этом «*способности бактериальной[71] клетки к модификационной изменчивости крайне ограничены по сравнению с эукариотической (ядерной) клеткой. Это объясняется прежде всего тем, что у бактерии нет клеточного ядра и наследственный материал постоянно находится под биохимическим ударом цитоплазматических реакций. Так что выработать сложные и эффективные системы регуляции активности генов при помощи разнообразных специализированных регуляторных молекул бактериям очень трудно*»[72].

Благодаря описанному выше решению природы, по мнению учёных – биологов, в последующем и произошёл эволюционный взрыв – рождение сложности – биологического разнообразия на Земле.

Аналогично в предлагаемом мною решении. Таким ядром является система УПЗ, а роль ДНК в ней выполняет **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами, которая несёт в себе генетический код (и весь геном) – РЕЕСТРОМ организации. РЕЕСТРОМ сформирован в виде совокупности Реестров управления по миссии, состоящих из Реестров процедур. И при этом Реестры процедур являются хранителями и носителями всей «*наследственной информации*» о работе организации. А также источником статистических данных для Реестра Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ, который также формируется и ведётся в АСУЗ.

Там эти данные обрабатываются с помощью **методов статистического анализа**, с применением **контрольных карт**. В результате данные

---

[70] Стр. 136. «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[71] Бактерия – это живой организм не имеющий клеточного ядра (прокариот).

[72] Стр. 226. «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

превращаются в сведения, «*говорящие*» о том, насколько успешно на каждом дискретном периоде[73] выполняются задачи: различных систем организации, их субсистем и Реестров процедур. Делаются выводы об их работоспособности и необходимости совершенствования.

Таким образом, создание и обособление системы УПЗ – это и есть обособление ядра организации (как ядра клетки) с вытекающими отсюда аналогично клетке последствиями[74]. То есть это предтеча для преодоления кризиса управления сложностью.

Ну и если разобраться, то, по-моему, организация – это продолжение эволюции человечества. Теперь людям предстоит научиться объединяться и жить в сообществах, коими являются организации, в том числе в государствах. Этих сообществ формируется всё больше, они становятся всё сложнее и разнообразнее. Что требует эволюционного прорыва в управлении их сложностью и разнообразием. И, я считаю, что таким прорывом является – ТУЗ. Это я и доказываю в книге.

Следующей предпосылкой, на которой я основывался, был закон перехода в надсистему из ТРИЗ.

Он гласит: «*Исчерпав ресурсы развития, система объединяется с другой системой, образуя новую - более сложную - систему. Простейший механизм такого перехода состоит в том, что исходную моносистему сдваивают, превращая в бисистему. Или в полисистему, если объединяют более двух систем*»[75].

«*Все технические системы развиваются: 1) в направлении увеличения степени идеальности; 2) увеличения степени динамичности; 3) неравномерно – через возникновение и преодоление технических противоречий, причём чем сложнее система, тем неравномернее и противоречивее развитие её частей; 4) до определённого предела, за которым система включается в надсистему в качестве одной из её частей; при этом развитие на уровне системы резко замедляется или совсем прекращается, заменяясь развитием на уровне надсистемы*»[76].

Появляется вопрос: как это реализовать? Какую надсистему сделать? Что взять за основу? Что должно стать объединяющим элементом новой надсистемы? Какая сущность поглотит всё остальное?

Как я напишу ниже, все системы объектны. Нужно лишь правильно определить тот объект, вокруг которого, будет создаваться система.

И я определил. В ходе анализа я нашёл то общее, что позволит в процессе синтеза обобщить и объединить части в целое - в систему. Указал, что это «*ЗАДАЧА*». Описал её сущность.

Как говорится «*общее в частностях и единство в многообразии*». Так вот в любой деятельности организации все задачи многообразны, отличаются друг от друга, каждая задача уникальна, но в совокупности они образуют единый поток

---

[73] Подробнее о дискретном периоде я повествую в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» ниже в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[74] Подробнее читай статью «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[75] Стр. 103 «*Глава 6. Истребители противоречий*» книги «*Найти идею: Введение в ТРИЗ - теорию решения изобретательских задач*». Генрих Альтшуллер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.

[76] Стр. 82 «*Глава 4. Формула победы*» книги «*Найти идею: Введение в ТРИЗ - теорию решения изобретательских задач*». Генрих Альтшуллер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.

задач, ориентированный на выполнение миссий систем организации. При этом, в частности каждая из них – это одна и таже сущность - «*ЗАДАЧА*». То есть общее у любой деятельности – это «*ЗАДАЧА*».

Эта сущность поглощает все другие сущности: миссии, бизнес-процессы, процедуры, операции, проекты и т. д. «*ЗАДАЧА*» ложится в основу системы управления. Система управления потоком «*ЗАДАЧ*» становится той надсистемой, которая должна быть образована в ходе поглощения таких систем, как: *система процессного управления, система управления проектами, система менеджмента качества и т. д.*

Отсюда, *миссия, бизнес-процесс, функция* – это не более чем разновидности шаблонной дискретной «*ЗАДАЧИ*». Они различаются лишь тем, какой элемент системы их выполняет и имеет ли целевой результат их выполнения самостоятельную ценность. Миссию – выполняет система, бизнес-процесс – субсистема, а функцию - Реестр процедур.

Проект[77] – это лишь организационная форма командной рывковой реализации такой разновидности «*ЗАДАЧ*», как целевая задача. В ТУЗ дано определение целевой задаче. Указаны и описаны её подвиды.

Осуществляя поиск, объединяющего элемента, я руководствовался законом перехода с макро- на микроуровень из ТРИЗ. Этот закон предопределяет вектор научного поиска во всём.

В биологии для изучения и изменения свойств живых организмов, биологи погружаются с уровня органов, частей тела до уровня *клеток, ДНК, нуклеотидов и аминокислот*. Химики для изучения и изменения свойств веществ вникают в строение кристаллической решётки вещества, работают на уровне молекул и нано-частиц. Физики для изучения законов развития Вселенной переходят на уровень *атомов, протонов, электронов, нейтрино, кварков, бозонов Хигса и других элементарных частиц*.

Я же погрузился с уровня организации, её структуры, целей и процессов вглубь до уровня «*ЗАДАЧ*». И пришёл к пониманию, что для изменения свойств организации с целью её адаптации под усложняющиеся внешние условия, нужно оперировать такой сущностью, как «*ЗАДАЧА*», относящейся к микромиру организации.

Как говорится «*дьявол кроется в мелочах, а сила мелочей в их количестве*». То есть количество задач и предопределяет сложность и разнообразие. Поэтому, в книге я и обосновываю необходимость перехода на уровень такой элементарной частицы управления, как «*ЗАДАЧА*». Показываю, как это сделать, какую архитектуру системы УПЗ для этого выстроить и какую-технологию применять.

При создании системы УПЗ я также исходил из принципа «Бритва Оккама»:[78]«*не следует умножать сущности сверх необходимости*».

Например, «*знание*» я не считаю сущностью. Им не нужно управлять, а соответственно, не нужно усложнять, и создавать систему управления знаниями. В

---

[77] Читай статью «*Воспроизводимое выполнение проекта*» в разделе 7.3. «*Выполнение запоточенных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[78] Бритва Оккама (иногда лезвие Оккама) — методологический принцип. Еще его именуют принципом бережливости, или законом экономии. Более понятным языком: если можно что-то сделать проще, зачем это делать сложнее. То есть принцип предлагает отсечь всё лишнее — отсюда и слово «*бритва*» в названии. Этот принцип получил название от имени английского монаха-францисканца, философа-номиналиста Уильяма из Оккама (англ. William of Ockham; лат. Gulielmus Occamus; фр. Guillaume d'Ockham ок. 1285—1349[2]). Сам Оккам писал: «Что может быть сделано на основе меньшего числа [предположений], не следует делать, исходя из большего» и «Многообразие не следует предполагать без необходимости».

системе УПЗ Реестры процедур[79] и являются хранилищами всех знаний, накапливаемых в ходе развития организаций. Все приобретаемые знания в УПЗ трансформируются (кодируются) в элементы Реестров процедур. Спецсистема не требуется.

Или «*отчётность*» - тоже не сущность. И не надо создавать и администрировать отдельную систему отчётности. Все отчётные данные должны сами-по себе формироваться в созданной системе. Помните ТРИЗ: «*Система идеальная, если её нет, а функция осуществляется*». В системе УПЗ из Реестров процедур можно сформировать любые необходимые отчёты. В любом разрезе и с любыми данными.

А ещё контроллинг. Какой сущностью он оперирует? Мне вообще не понятно. А поэтому я не вижу смысла создавать ещё какую-то систему контроллинга. Если её функция – измерение, то я исхожу из постулата ТРИЗ: «*Если дана задача на измерение, желательно использовать обходной путь - перейти к задаче на изменение системы (поставить вопрос: «Как изменить систему, чтобы отпала необходимость в измерении?»)*»[80].

Я предложил путь такого изменения. Опять же это Реестры процедур, накапливающие исходные данные. Которые транслируются в Реестры Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ. Из Реестров процедур можно извлечь любые цифры обо всех сторонах жизнедеятельности организации. То есть они позволят легко проконтролировать всё, что необходимо. Не рождая каких-то отдельных систем контроллинга. В том числе систем тотального мониторинга рабочего времени сотрудников.

Вспоминаем слова Конфуция[81]: «*На самом деле, жизнь проста, но мы настойчиво её усложняем*». Вместо перехода в надсистему множим сущности. Начинаем создавать вокруг них какие-то системы, процессы, процедуры. Тем самым ещё больше запутываемся.

Теперь приведу ещё ряд предпосылок, почерпнутых мной из области объектно- и предметно-ориентированного проектирования программных продуктов. При этом я исхожу, что программный продукт – это тоже система. Вот эти предпосылки:

- «*Мы строим **модель** для того, чтобы лучше понимать разрабатываемую систему. Мы строим **модели** сложных систем, поскольку иначе такие системы невозможно воспринять как единое целое*»[82]
- «***Модель** - семантически завершённая абстракция системы, которая создана по принципу полного и самодостаточного упрощения реальности, ставящего целью лучшее понимание системы*»[83].
- «*Когда сложность системы возрастает до того, что её уже невозможно знать на уровне отдельных объектов, появляется*

[79] Читай статью «*Реестр процедур (РП)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[80] Стр. 124 «*Глава 6. Истребители противоречий*» книги «*Найти идею: Введение в ТРИЗ - теорию решения изобретательских задач*». Генрих Альтшуллер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.
[81] Конфуций (551-479 до н. э.) — древний мыслитель и философ Китая.
[82] Стр. 22. «*Язык UML. Руководство пользователя*». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X
[83] Стр. 107.Раздел «*Базовые понятия*» книги «*Язык UML. Руководство пользователя*». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X

*потребность в специальных приёмах для восприятия больших **моделей** и манипулирования ими*»[84]

- «*Чтобы успешно справиться со сложностью, присущей крупномасштабным программным системам, необходимо выработать **какой-то метод разложения системы** на подсистемы и построения архитектуры системы в целом*»[85]

Исходя из этих предпосылок можно сделать вывод, что для управления сложными системами, для их восприятия и понимания нужно строить и применять их **модели**. Для чего необходимо опять же использовать какие-то методы разложения системы на подсистемы и методы построения архитектуры системы в целом.

Я взял это за основу и предложил строить модель сложной организации в виде РЕЕСТРО´МА организации[86], т. е. совокупности Реестров управления по миссии[87], состоящих из набора Реестров процедур. То есть архитектура этих реестров и есть модель организации. При этом формат Реестров процедур един, универсален для любой сферы деятельности организации. Поэтому их можно использовать для управления организацией, для её понимания и восприятия, невзирая на уровень её сложности. Независимо от степени сложности.

В свою очередь построение этой архитектуры надо вести с помощью такого метода, как **Т**ехнология **У**правления **З**адачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT)®. При этом, если разобраться, то в основе этого метода лежит объектно-ориентированное проектирование (ООП)[88].

Приведённые выше предпосылки, сформировали первичные системные требования (ограничения):

- должен быть метод,
- должна быть система,
- эта система должна стать надсистемой,
- должно минимизироваться количество подсистем и сущностей,
- должна быть модель.

При поиске решения проблемы «*управления сложностью*» я исходил из этих ограничений. Считаю, что синтезированные мной «*система*»: УПЗ; «*метод*»: ТУЗ; «*модель*»: Реестры управления по миссии, состоящие из набора Реестров процедур, полностью удовлетворяют этим требованиям. Что я и стараюсь продемонстрировать в книге.

---

[84] Стр. 292. Глава IV «*Стратегическое проектирование*» книги «*Предметно-ориентированное проектирование (DDD). Структуризация сложных программных систем*». Эрик Эванс. ООО "Диалектика". 2019

[85] Стр. 250. Глава 12. «*Проектирование архитектуры системы*» книги «*Проектирование систем реального времени, параллельных и распределенных приложений*». Хассан Гома. ДМК Пресс. 2016

[86] Читай статью «*РЕЕСТРО´М организации*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[87] Читай статью «*Реестр управления (РУ) по миссии*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[88] Подробнее читай в статье «*ТУЗ – это объектно-ориентированное проектирование (ООП) организации и унифицированный язык её моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML)*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

При написании книги я стремился не теоретизировать. Мечтал сделать книгу настоящим руководством по управлению потоком задач, то есть, в моём понимании, - руководством по «*МЕНЕДЖМЕНТУ*».

Ведь я на страницах этой книги как раз и доказываю, что управление потоком задач — это и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*». И мне хотелось бы, чтобы каждый, кто прочтёт книгу, мог взять и начать рулить своим делом, просто следуя технологии управления задачами, описанной в ней: шаг за шагом. Надеюсь, у меня это получилось. Судить вам.

Я уверен, что моя ТУЗ рано или поздно станет козырной – превратится в международный стандарт менеджмента качества[89]. В стандарт по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*», которого на настоящий момент так и нет. То есть нет стандарта менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*». Хотя существует целая система международных стандартов менеджмента.

Я убеждён, что единственными и измеримыми показателями качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» являются показатели того, что происходит с задачами. Это я объясняю в книге. Статистика по задачам характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

В свою очередь процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», как любой другой процесс, должен иметь цель, то есть целевой результат, который должен быть оцениваемым, измеримым, конкретным и достижимым, позволяющим легко оценить статистическую управляемость и воспроизводимость, степень достижения цели процесса. В нашем случае, если рассматривать «МЕНЕДЖМЕНТ» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, измеримым результатом процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» будет производительность интеллектуального труда (ПИТ).

А отсюда, постоянной регулярной задачей процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (управления потоком задач) должна быть задача повышения производительности интеллектуального труда (кратко – ППИТ). Для чего, руководствуясь «*четырнадцатью принципами Деминга*», можно с лёгкостью использовать «*цикл Деминга*» (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка), т. е. циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

Резюмируем.

Суть книги заключается в доказывании, что для управления сложной организацией должна быть создана система **У**правления **П**отоком **З**адач (УПЗ), заточенная на увеличение **П**роизводительности **И**нтеллектуального **Т**руда (ПИТ). При этом должна применяться **Т**ехнология **У**правления **З**адачами (ТУЗ), ядром которой должна быть **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами (АСУЗ). В книге сделан анализ проблемы «*низкая ПИТ*» и эволюционный синтез «*УПЗ*» и «*ТУЗ*». Описано главное действующее «*лицо*» менеджмента – «*ЗАДАЧА*». Расписано, как можно путём УПЗ повысить ПИТ и какая ТУЗ для этого нужна. Рассказано, что все процедуры отражаются в Реестрах процедур. То есть, что Реестр процедур является «*накопителем*» и носителем всей «*наследственной генетической информации*» об организации. В завершении резюмировано, что УПЗ – это и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Сделан вывод, что, в свою очередь, ТУЗ – это есть способ «*управления сложностью*», что она позволяет масштабировать систему УПЗ в любой момент времени под любой уровень сложности организации.

[89] Читай подробнее статью «Настоящая книга по УПЗ – это предтеча международного стандарта по процессу «МЕНЕДЖМЕНТ»» в Главе 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

Таким образом, с помощью книги я хочу донести следующую логическую цепочку: высокая ПИТ – это целевой результат миссии, выполняемой «системой» УПЗ. То есть для повышения ПИТ надо наладить функционирование системы УПЗ, что делают с помощью ТУЗ и с применением её ядра – АСУЗ, позволяющим значительно снизить трудоёмкость всего процесса управления задачами. Разрабатывая УПЗ и ТУЗ, я исходил из ряда предпосылок, сформулированных такими гуру, как: Питер Друкер, Ицхак Адизес, Эдвардс Деминг, Генрих Альтшуллер и др. Эти предпосылки дали следующие первичные системные требования: (1) должен быть метод; (2) должна быть система; (3) эта система должна стать надсистемой; (4) должно минимизироваться количество подсистем и сущностей; (5) должна быть модель. При поиске решения проблемы «*управления сложностью*» я исходил из этих требований. В результате синтезировал «*систему*»: *УПЗ*; «*метод*»: *ТУЗ*; «*модель*»: Реестры управления по миссии, состоящие из набора Реестров процедур. Считаю, что они полностью удовлетворяют предъявленным требованиям. Это и описывает книга.

Теперь, предлагаю разобраться, на какую целевую аудиторию читателей рассчитана данная книга? Кому она предназначается?

Целевая аудитория книги

Кому есть талан, тот будет атаман

Сия книга рассчитана на **практикующих руководителей** организаций, включая руководителей госорганов власти и президентов государств.

Потому что:

- управленческий труд[90] – это один из самых сложных интеллектуальных трудов[91];
- доля и значение интеллектуального труда будет расти, и поэтому задачу повышения его производительности, всё равно придётся решать;
- эта книга о менеджменте – о том, как управлять организацией, следуя технологии управления задачами, описанной в ней: шаг за шагом.

Книга для тех руководителей, кто испытывает **симптом**, который можно выразить так: «*ощущение что топчемся на месте - много, чего делаем, а результаты всё равно никудышные – скудные*».

Эта книга для тех, кто **уже столкнулся** в своей практике с такими проблемами как: *«сложность организации», «несбытие мечт», «низкая производительность», «неисполнительность» и т. д.* Кто уже **осознал**, что это такое, **пережил** это. Более того читают книгу именно из-за того, что весьма **озабочены поиском** решения этих проблем.

Таким образом, я рассчитываю, что представители целевой аудитории книги уже **диагностировали** приведённые выше проблемы и **хотят извлечь** из книги знания о том, как их преодолевать.

Кроме того, это книга для тех людей, которые умеют анализировать и синтезировать информацию, мыслить логически и объективно, не поддаваясь

[90] Читай статью «Управленческий труд» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»
[91] Читай статью «Интеллектуальный труд» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

эмоциям, особенно тогда, когда сталкиваются с умозаключениями, не соответствующими их мировоззрению, убеждениям и опыту, а также интересам.

Также книга будет ценна и полезна:

1. другим практикующим работникам интеллектуального труда;
2. амбициозной молодёжи, желающей стать руководителями или другими работниками интеллектуального труда. Ведь именно молодежи придётся в будущим управлять. И мне хотелось бы, чтобы они это делали ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО.

Далее, я описываю, что читателю необходимо знать и изучить перед прочтением книги, для её лучшего усвоения.

Рекомендации перед прочтением книги

На опыте поймёте наконец,
Что грамотей не то же, что мудрец:
Ведь с волка спеси половину сбило,
Когда его лягнула в лоб кобыла
Джеффри Чосер[92]

Сейчас, когда я уже рассказал, что стало прологом для разработки мною Технологии Управления Задачами и толчком для написания настоящей книги, когда описал основную задачу (суть) книги и рассказал на какую целевую аудиторию она рассчитана, считаю своевременным ответить на вопрос: что нужно сделать читателю перед прочтением книги?

Мне важно, чтобы мои наработки были поняты и, главное, приняты. Для этого читатель должен быть, так сказать, «***созревшим***». Чётко осознавшим проблемы, о решении которых написана настоящая книга.

Поэтому перед прочтением книги рекомендую читателям сначала поработать в должности руководителя организации 3-5 лет. Желательно хотя бы руководителем малого бизнеса. Лучше в интеллектуальной сфере: инжиниринг, программирование, энергоснабжение и т. д.

Получить опыт управления организацией. В рамках его, попытаться добиться «сбытия мечт». Рекомендую при этом опробовать все возможные теории и методы управления, приведённые выше – в Прологе.

И если, вы испытали **симптом**: «*ощущение что топчемся на месте - много, чего делаем, а результаты всё равно никудышные – скудные*». То вы, как говорится, «*наш клиент*». При этом я на 100% уверен, как выражался мой отец: «*к бабке не ходи*», что вы с этим симптомом столкнётесь.

И если это так, то добро пожаловать в мир «*управления потоком задач*». Вы созрели. Это то, что вам нужно для устранения проблем, вызывающих указанный симтом.

Основные формулировки этих проблем перечислены в книге ниже – в Приложении № 1: «*Список проблем, порождающих низкую ПИТ*» в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»[93].

[92] Джеффри Чосер (с. 1340г.-25.10.1400 г.) английский поэт и писатель
[93] Подробно описаны в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

Если вы диагностировали одну или несколько из них, то это из области задач. Чтобы их устранить раз и навсегда, вам нужно наладить УПЗ для повышения ПИТ, посредством применения ТУЗ. А для этого вам надо будет прочитать и понять настоящую книгу.

Чтоб легче это было сделать, я также рекомендую вам, перед её изучением, прочесть книгу «*Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений*» Мортимера Адлера.

Эта книга о том, как читать книги НЕ с целью получения информации, а с целью ПОНИМАНИЯ, извлечения знаний из них. Ведь если вы что-то поняли, то вы это сможете применить.

Я конечно же постарался написать свою книгу уже с учётом наработок Мортимера Адлера. Так чтобы вы могли максимально быстро её понять, не затрачивая больших усилий на выполнение тех правил, о которых Мортимер рассказывает в своей книге. Но всё ж рекомендую её прочесть и понять.

Кроме того, рекомендую вам предварительно прочитать «*кандидатский минимум*» книг по теории менеджмента, причём в том порядке, в котором они перечислены (если вы их ещё не читали):

1. «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер.
2. «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг.
3. «*Управляя изменениями*». Ицхак К. Адизес.
4. «*Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач*». Генрих Альтшуллер.
5. «*Теория ограничения Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию*». Уильям Детмер
6. «*Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта*». Дональд Уилер, Дэвид Чамберс.

Это нужно чтобы такие слова, как «*дерево перехода*», «*дерево будущей реальности*», «*административное противоречие*», «*PAEI-код*», «*статистический анализ*», «*контрольная карта*», «*воспроизводимость*», «*статистическая управляемость*» и многие другие вас не пугали. Не звучали для вас как «*новояз*». Не напрягали вас своей непонятностью и сложностью.

Таким образом, я рекомендую вам, уважаемые читатели, перед прочтением настоящей книги получить управленческий опыт, чтобы проблемы, решаемые в ней, были для вас актуальны и очевидны. Научиться правильно читать книги, чтобы понимать их. Изучить ряд книг по менеджменту, для общения со мной на одном языке.

В следующей статье я расскажу, как части книги организованы в одно целое и как они расположены относительно друг друга и всей книги?

Аннотация книги

Структуризация и дистилляция позволяет воспринимать и понимать сложные взаимосвязи между отдельными частями, при

этом удерживая в поле зрения всю картину

(Из книги Эрика Эванса «Предметно-ориентированное проектирование (DDD). Структуризация сложных программных систем»)

Ранее, в статье «*Задача (суть) книги*» я описал главную задачу книги и её целевой результат. То есть указал то, чего я хочу добиться посредством этой книги.

Теперь дам общее представление о том, как эту задачу я решал в самой книге. Для этого отвечу на вопрос: как части книги организованы в одно целое и как они расположены относительно друг друга и всей книги?

В книге **всего 10 глав**. Вот они:

- *Глава 1. «Введение в УПЗ»*

ЭТАП АНАЛИЗА:

- *Глава 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*
- *Глава 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»*
- *Глава 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»*

ЭТАП СИНТЕЗА:

- *Глава 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»*
- *Глава 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»*
- *Глава 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»*
    - *Раздел 7.1. «Генерирование процессных задач»*
    - *Раздел 7.2. «Генерирование целевых задач»*
    - *Раздел 7.3. «Выполнение запоточенных задач»*
- *Глава 8. «Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории»:*
- *Глава 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»*
- *Глава 10. «Заключение по УПЗ»*

Более подробная структура книги приведена в её оглавлении. Поэтому здесь не вижу смысла её повторять. Дам лишь общую логику построения книги.

Каждая глава и рубрика начинается с **вводной статьи** и завершается **заключением**. В статье, вводной к главе или рубрике, говорится о том, что вы должны узнать прочитав её. А в заключительной статье к главе или рубрике выводятся полученные результаты.

Глава 1 нужна, чтобы дать обобщённый анализ содержания и структуры книги. Чтобы у читателя была возможность сразу же оценить, о чём книга.

Остальные главы книги де-факто подразделяются на **два этапа: анализ[94] и синтез[95]**.

По сути:

- Главы 2-4 – это анализ проблем управления, который выводит нас на такую сущность как «*ЗАДАЧА*» и необходимость управления задачами. Что рождает потребность в создании системы УПЗ и разработке ТУЗ.
- а Главы 5-9 – это синтез системы УПЗ и ТУЗ. Определение архитектуры системы УПЗ: системных требований, состава субсистем и их узлов – Реестров процедур. Описание облика ТУЗ, в том числе формулирование необходимых понятий.

С точки зрения очерёдности исследования, Главу 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» логичнее было бы поместить после Главы 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*». То есть после той главы, в которой мы выходим на такую сущность, как «*ЗАДАЧА*». Где определяем, что «*ЗАДАЧА*» – это то общее, что объединяет части в целое – в систему.

Но я поместил Главу 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» в начало этапа анализа. Так, чтобы читатель как можно раньше, сразу вник в термин «*ЗАДАЧА*». В то, как я понимаю эту сущность. Чтобы читатель свыкся с этим пониманием и не «буксовал» при упоминании слова «задача».

Ведь всё повествование в книге построено через призму задач. Причём в том смысле, который я ему придаю. Везде упоминается «*задача*», «*задача*» и ещё раз «*задача*».

Таким образом, с самого начала книги термин «*задача*» задаёт её контекст. Поэтому я и решил как можно раньше разъяснить и описать эту, на мой взгляд, главную сущность менеджмента.

Отсюда, получается, что мы сначала определяем **понятие** задачи (Глава 2). Затем чуть откатываем назад и анализируем **предпосылки** появления потребности в повышении ПИТ (Глава 3). Потом разбираем причины «*низкой ПИТ*» и находим **ключевую разовую проблему** (Глава 4). Идентифицируем потребность в её преодолении. После чего переходим ко второму этапу - к синтезу системы УПЗ и ТУЗ.

Получается, что на первом этапе я логически доказываю существование самовоспроизводящейся проблемы «*Низкая ПИТ*». Делаю декомпозицию проблемы «*Низкая ПИТ*» в виде Дерева текущей реальности. Показываю, что она нам даёт наиболее упоминаемую сущность - «*ЗАДАЧУ*». При этом эта сущность является абстрактной, а не процессной. Разъясняю, что для синтезирования будущей системы эту сущность надо ставить во главу угла.

Демонстрирую, что самовоспроизводящая проблема «*Низкая ПИТ*» родила длящуюся потребность: «*Необходимо максимально повышать ПИТ*». Из указанной длящейся потребности формулирую шаблонную дискретную задачу: «*Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*». Объясняю, что эта задача является миссией, так как:

---

[94] АНАЛИЗ (др.-греч. ἀνάλυσις — разложение, расчленение) — метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования, способ разобрать целое на функциональные части

[95] СИНТЕЗ (от греч. synthesis — соединение, сочетание, составление), соединение различных элементов, сторон объекта в единое целое (систему), которое осуществляется как в практической деятельности, так и в процессе познания, способ собрать целое из функциональных частей

- она оперирует абстрактной сущностью, которой является сущность «*ЗАДАЧА*»;
- её целевой результат имеет самостоятельную ценность, т. е. не потребляется ни вышестоящей задачей, ни следующей задачей.

Далее, задавшись вопросом, почему ПИТ низкая, я прихожу к выводу: из-за наличия такой ключевой разовой проблемы, как «*Поток задач, протекающий в организации, не управляем*» (ПЗ не управляем). Показываю, как наличие этой уже разовой проблемы порождает разовую потребность «*Необходимо наладить управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*».

Из этой потребности формулирую первое системное требование: «*Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*». Поясняю, что это требование не удовлетворяется, потому что есть изъян: «*Нет системы управления потоком задач, обеспечивающей наивысшую ПИТ*».

Почему системы, а не субсистемы, или Реестра процедур? Потому что задача, которую должен выполнять необходимый элемент является миссией. А миссию может выполнять только система. И это система УПЗ. А её де-факто нет. В этом и изъян.

В завершении анализа я растолковываю, что устранить этот изъян можно, только если выполнить целевую стратегическую задачу: «*Создать систему Управления Потоком Задач*».

Параллельно на втором этапе я даю описание таких понятий, как *«самовоспроизводящаяся проблема (СВП)», «длящаяся потребность (ДП)», «ключевая разовая проблема (КРП)», «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)», «абстрактная сущность (АС)», «процессная сущность (ПС)», «разовая проблема», «разовая потребность», «системное требование (СТ)», «изъян», «целевая стратегическая задача (ЦСЗ)»* и многих других.

По моей задумке, вы, прочитав Главы 2-4 из этапа анализа, должны бы понять наличие жёсткой причинно-следственной связи между самовоспроизводящейся проблемой «*Низкая ПИТ*» и целевой стратегической задачей: «*Создать систему Управления Потоком Задач*». Уяснить наличие следующей последовательной логической цепочки:

СВП: «Низкая ПИТ» → ДП: «Нужда в повышении ПИТ в организации» → Сущность: «Задача» → ШДЗ: «Наивысшая ПИТ» → Система: «Система УПЗ» → КРП: «ПЗ не управляем» → СТ «Должна быть система УПЗ для ППИТ» → «Изъян: «Отсутствие системы УПЗ» → ЦСЗ: «Создать УПЗ».

Запомните эту логическую цепочку. По сути, она не только отражает структуру первого этапа книги. Она лежит в основе той части ТУЗ, которая относится к генерированию задач. Кто-то скажет: «*слишком длинная цепочка*». А я отвечу: «*семь раз отмерь, один отрежь*». На самом деле в ТУЗ так и будет. Увидите.

Прочитав первый этап книги, вы должны уяснить, что только создание системы УПЗ, приведёт к появлению предпосылки для устранения «*Низкой ПИТ*».

Таким образом, после осознания необходимости в создании системы УПЗ, я плавно подвожу читателя к синтезу системы УПЗ и ТУЗ.

На этапе синтеза я в книге сначала описываю **задачу**, которую должна выполнять система УПЗ (Глава 5). Потом очерчиваю **архитектуру** этой системы УПЗ (Глава 6).

Но любая система должна работать по жёстко заданной технологии. Поэтому я далее описываю **облик** ТУЗ, которая предопределяет алгоритм управления задачами (Глава 7). Здесь расписываю бизнес-процессы и функции выполняемые субсистемами и Реестрами процедур системы УПЗ. Рассказываю, как осуществляется генерирование процессных и целевых задач, а также выполнение запоточенных задач. Разъясняю все необходимые **термины** и тем самым формирую семантическое ядро (единый язык) управления задачами.

В ТУЗ я на разных этапах применяю элементы различных, уже известных **методик, методологий и теорий**. Поэтому далее я даю их краткое описание (Глава 8).

А затем я затеваю **диспут** по менеджменту, где аргументирую, что внедрение УПЗ и применение ТУЗ устранит все затрагиваемые в книге проблемы и откроет новые эволюционные возможности перед организациями (Глава 9).

Стало быть, на втором этапе книги я синтезировал решение ключевой разовой проблемы, вычлененной мной на этапе анализа. Предложил архитектуру и функционал системы УПЗ. Расписал логику управления задачами.

По идее, прочитав Главы 5-9 вы должны бы получить полное представление о системе Управления Потоком Задач, о составе, связях и логике её работы и о том, как технологично управлять задачами шаг за шагом. Так же вы должны удостовериться в том, что это именно то решение, которое позволит преодолеть все озвученные в книге проблемы.

Глава 10. «Заключение» обобщает проделанную работу, даёт мою оценку того, насколько мне удалось решить задачу книги. Ну и приводит различный справочный материал, используемый в книге: *историю рождения ТУЗ, автобиографию автора, библиографию, терминологию и много другое*.

Таким образом, книга состоит из десяти глав. Первая глава вводит читателей в суть книги, десятая – заключает, получилось ли у меня эту суть передать. Оставшиеся главы подразделяются на два этапа: *анализ и синтез*. Главы 2-4 – это анализ проблем управления. А Главы 5-9 – это синтез системы УПЗ и ТУЗ.

Прочитав настоящую книгу, вы узнаете:

1. В главе 1: в чём главное содержание – главная мысль книги? Какова её структура?
2. В главе 2: что такое «*задача*» и как её идентифицировать? Какими атрибутами и отличиями обладает задача, являясь главной сущностью управления? Как её отделить от других сущностей?
3. В главе 3: почему потребность в повышении производительности интеллектуального труда является сверх актуальной на сегодняшний день? Почему надо увеличивать производительность именно интеллектуального труда? Какие предпосылки предопределяют это?
4. В главе 4: почему повысить ПИТ можно, только с помощью УПЗ? почему отсутствие управления потоком задач – это ключевая разовая проблема (причина) низкой производительности интеллектуального труда?

5. В главе 5: как должны звучать обязательные атрибуты и в первую очередь целевой результат задачи повышения производительности интеллектуального труда? Что она должна из себя представлять?
6. В главе 6: что нужно сделать, чтобы наш поток задач стал управляемым таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей? Что для этого нужно создать?
7. В главе 7: как нужно управлять задачами? По каким алгоритмам?
8. В главе 8: какие известные теории, методики, методологии и техники применяются в Технологии управления задачами? В чём их основная суть?
9. В главе 9: как внедрение УПЗ и применение ТУЗ устранит все затрагиваемые в книге проблемы? Какие новые эволюционные возможности это откроет перед организациями?
10. В главе 10: насколько мне удалось решить задачу книги? Какой справочный материал и интересные факты были накоплены в процессе написания книги?

Теперь давайте обговорим, какие приёмы используются в книге для облегчения понимания читателя?

Проблематика управления потоком задач

Соглашения, принятые в книге

Будем кратки. Мир перенаселён словами.

Станислав Ежи Лец[96]

Уважаемые читатели, выше я описал задачу и структуру книги. Сказал, что книга специфическая, относится к такой узкой области знаний, как менеджмент. Носит частично теоретический, а в основном практический характер.

Думаю, это дало вам понимание, что **книга не из простых**. Читать подобного рода книги очень **тяжело**.

Поэтому, чтобы облегчить её изучение, я предлагаю сейчас обговорить соглашения, принятые в книге. Ответить на вопрос: **какие приёмы используются в книге для облегчения понимания читателя?**

Молодёжь, да и люди моего поколения, уже привыкли к кратким текстам типа постов и твиттов. Многие имеют клиповое восприятие. Объёмные тексты, абзацы и сложносоставные предложения уже напрягают.

Поэтому, я старался писать текст односложными предложениями (где это возможно). Короткими абзацами. По принципу: **мысль – абзац**.

Также я не желал нагружать текст «*известными истинами*» и накачивать его «*водой*». Стремился писать контент максимально кратко и лаконично. Без отступлений.

Старался не переписывать уже обоснованные, доказанные и достаточно популяризованные сведения. Зачем повторяться? Их можно найти в Интернет по

[96] Станислав Ежи Лец, 6.03.1909—7.05.1966 — польский поэт, философ, писатель-сатирик и автор афоризмов

ключевым словам и/или вычитать в других книгах. Полный список упоминаемых источников перечислен в Главе 10 «*Заключение по управлению потоком задач*».

В своей книге я просто делаю небольшие цитаты и отсылки на возможные источники. А более подробно, рассчитываю обсуждать какие-либо сведения в моём блоге «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ», в Интернет по адресу: http://potokzadach.ru.

Контент книги может показаться несколько «*разговорным*». Ведь я сочинял его на простом и доступном, не очень академическом, языке. Так, чтобы было доходчиво и воспринималось легко.

Не хочу быть снобом. Не люблю академичность. Она вызывает у меня тоску, когда я читаю книги написанные «*правильным*» академическим, научным языком. Хотя я достаточно «*прожжённый*» читатель.

Поэтому заранее прошу простить за «*неправильность*» речи и письма. Не хочу как в анекдоте:

— Вы ставите меня в филологический тупик своими авангардистскими идиомами… – Чо!? – Да, примерно это я и имел в виду…

Так что будем не только кратки, но и проще, чтобы люди к нам потянулись.



Также в книге местами я использую смайлики, анекдоты, фразы и словечки с подтекстом. К каждой статье я стараюсь подбирать по смыслу крылатую фразу: *пословицу, поговорку, анекдот, притчу, цитату или афоризм*.

Считаю, что чуть-чуть юмора, стёба и народной мудрости поднимает настроение и придаёт пикантности написанному. Делает процесс чтения увлекательным. Разнообразит его. Придаёт глубину. Якорит внимание и память на прочитанном.

Кроме того, я не люблю много уровней вложенности. Считаю, что большая глубина запутывает. Поэтому в моей книге весь текст в основном декомпозируется на **два уровня** вложенности: *на главы и их статьи*.

Лишь Глава 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» декомпозируется **на три уровня** вложенности: *на главы, рубрики и их статьи*.

Ключевые слова или фразы в книге я выделяю жирным и подчёркнутым шрифтом. А самые важные утверждения – заливкой жёлтым цветом и обвожу их рамкой. Чтобы они сразу бросались в глаза. Так что, если хотите быстро воспринять суть статьи, пробегите глазами по выделенным фразам и утверждениям. Как говорится, по диагонали.

Аргументы никак не выделяю, так как, они, по сути, и есть главное содержание книги, представляющее собой весь остальной текст, включая таблицы и рисунки.

Любые перечисления, а также фразы в кавычках (в том числе позаимствованные слова или крылатые фразы) я выделяю курсивом. Для отсылки к каким-либо пояснениям или источникам делаю сноски.

Резюмируем. Контент книги пишется односложными предложениями. Короткими абзацами. По принципу: мысль – абзац. Разговорным языком, без академичности. Без переписывания уже известных истин. С применением цитат и отсылок на возможные источники. Для отсылок применяются сноски. В тексте

используются смайлики, анекдоты, фразы и словечки с подтекстом, крылатые фразы. Ключевики выделяются жирным и подчёркнутым шрифтом. Важные утверждения – заливкой жёлтым цветом и рамкой. Перечисления и слова в кавычках отмечаются курсивом.

Сразу же оговорюсь. Я не профессиональный писатель. Это моя первая книга. Так сказать, проба пера. Поэтому у меня может не всё получиться. Заранее приношу извинения. Обещаю, по мере накопления опыта, буду совершенствоваться.

На этой статье я завершаю введение в управление потоком задач. И, если вы не утратили интерес и настрой, предлагаю вам собраться с духом и силой волей и прочесть её не малую содержательную часть.

Начнём с изучения главной сущности менеджмента - «*ЗАДАЧИ*».

Глава 2. Главная сущность менеджмента – «*ЗАДАЧА*»

Суть и подлинный смысл открываются не тому, кто смотрит, а тому, кто умеет видеть

Анхель де Куатьэ[97]

Во введении в управление потоком задач я обозначил что «*МЕНЕДЖМЕНТ*» – это УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ.

Об управлении потоком **ЗАДАЧ** и о Технологии управления **ЗАДАЧАМИ** пишется настоящая книга.

При этом **задача** рассматривается, как ключевая и самая главная - **первичная** сущность управления (менеджмента).

Но прежде, чем этой сущностью управлять, надо разобраться, что это такое и как её идентифицировать? Какими атрибутами и отличиями обладает задача, являясь главной сущностью менеджмента? Как её отделить от других сущностей?

Поэтому в этой главе книги я расскажу:

- что такое сущность?
- что такое задача?
- почему сущность «ЗАДАЧА» — это абстрактная, а не процессная сущность?
- что такое целевой результат задачи?
- что не является задачей?
- какие задачи являются функциональными, а какие НЕфункциональными?
- как возникают НЕфункциональные задачи?
- что такое псевдозадача?
- кто такой заказчик задачи?

[97] Анхель де Куатьэ (Anhel de Kuate) - по одной версии мексиканский писатель, по другой — псевдоним русского писателя-современника, автор книг «Исповедь Люцифера», «Дневник сумасшедшего»

- кто такой ответственный выполнитель задачи?
- что такое срок задачи?
- чем задача отличается от цели?
- чем задача отличается от действия?
- чем порождается задача?
- что такое проблема?
- удалось ли нам ответить на главный вопрос настоящей главы?

Таким образом, прочитав настоящую главу, вы узнаете, что:

- **сущность** — это не конкретный объект, **а ТИП** объекта, *целостность и индивидуальность* существования на протяжении срока «жизни» которого определяются (очерчиваются) *списком (совокупностью, набором)* функций и *универсальных (существенных, индивидуальных)* **НАЗВАНИЙ, а не значений** атрибутов, **необходимых и достаточных** для его идентификации и отделения от других типов, по наличию которых **неопределённое количество** конкретных объектов относится или не относится к этому типу. У сущности может быть несколько атрибутов. У сущности нет значений атрибутов, а только их названия. Названия атрибутов сущности должны быть универсальными, существенными и индивидуальными. Названия атрибутов являются **ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ**, если они относятся к числу необходимых и достаточных для идентификации какой-то сущности. Все дополнительные атрибуты возможны, но уже не необходимы, и, соответственно, не обязательные. Множественность является одной из ключевых характеристик сущности. Только то, что может объединять под собой большое (более одного) и постоянно расширяющееся множество конкретных объектов, может являться сущностью. Сущность может быть материальной, может быть нематериальной. Сущность может быть или абстрактной, или процессной. Процессная сущность в отличие от абстрактной декомпозируется не на другие сущности, а уже на конкретные процессные объекты (КПО). Список названий атрибутов КПО наследует от **контекстной** процессной сущности, к которой он относится. Отсюда, КПО различаются друг от друга **НЕ** дополнительными атрибутами и функциональной специализацией, а ***значениями*** *(совокупностью, уникальной комбинацией значений)* атрибутов, унаследованных от процессной сущности.
- **задача** - это мысленный образ **выбранного** для достижения целевого результата, НЕ атомарного **варианта воздействия** человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической системы (или нескольких систем) на известный объект; имеющего характер **стимулирующий «активность»**, а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию - инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём **расхода** энергии, усилий и ресурсов; обладающего следующими **обязательными атрибутами** (1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель). Задача всегда объектна. Выполнить задачу без её декомпозиции на более мелкие части невозможно. Выполнить задачу можно только исполняя действие за действием. «ЗАДАЧА» — это сущность, которая описывается и

идентифицируется всей совокупностью **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** наименований атрибутов.

- сущность «ЗАДАЧА» является **абстрактной**, потому что **объединяет две** других сущности (подсущности): АС «процессная задача» и АС «целевая задача». «ЗАДАЧА» может быть или «процессной задачей» или «целевой задачей». Целевая задача (ЦЗ)– это разовая задача, а процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача. «ЗАДАЧА» наделяет своих потомков: «процессную задачу» и «целевую задачу» своей функцией. При этом каждая из них придаёт ей свою функциональную специализацию. У «процессной задачи» и «целевой задачи» есть как общие названия атрибутов, унаследованные от «задачи», так и индивидуальные – у каждой свои.

- **целевой результат (цель)** – это **качественное и/или количественное** описание желаемого конечного **состояния и/или положения** объекта, на который или в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов. Состояние и/или положение объекта, которое можно почувствовать одним или несколькими органами чувств человека. При этом надо всегда описывать состояние и/или положение объекта, который можно однозначно идентифицировать, истолковать и воспринять. Правильная формулировка ЦРЗ наталкивает нас на логически объективную необходимость исполнения предыдущей задачи. Как бы вытягивает её. Не надо, вообще, ставить задачи, если не можете сформулировать целевой результат или требования к нему. Прикручивание ЦРЗ позволяет соблюсти один из главных принципов, на которых построено УПЗ – **принцип измеримости задачи**.

- задачей не является всё то, что не соответствует её определению и не отвечает всей совокупности её **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** атрибутов. Задачей не является то, целевые результаты выполнения чего не описаны качественно или количественно. То есть всё то, результаты чего не **измеримы (не оцениваемы)**. Именно целевой результат уточняет содержание задачи, в том числе её наименование (амбицию), определяет её границы и ёмкость. Управление появляется только там, где формулируются задачи с целевыми результатами

- **функциональные задачи** – это такие задачи, выполнение которых на определённом промежутке времени **фактически продвигает нас к достижению заданных — желаемых целевых результатов**. Они жёстко связаны с целями через безусловную причинно-следственную логическую связь. Из-за этой логической связи их просто нельзя отбросить и проигнорировать. Не выполнение функциональных задач — всегда означает не достижение цели. Отказ от них — отказ от цели. **НЕфункциональные задачи** — это противоположность функциональных задач. Это те задачи, которые на определённом отрезке времени никакого вклада в достижение заданных — желаемых целевых результатов не делают. Они никак не связаны с целями организации. Их выполнение растратит ресурсы организации. Нефункциональные задачи в интеллектуальном труде — это как дефектные (бракованные) изделия в физическом труде. Увеличение их доли ведёт к нерациональному расходованию ресурсов, к увеличению затрат и, как следствие, к **снижению производительности интеллектуального труда**. НЕфункциональные задачи — это «муда»,

СПАМ. Мы должны стремиться к выявлению НЕфункциональных задач, к сведению их доли к минимуму.

- НЕфункциональные задачи порождаются внутри организации — её сотрудниками, включая руководителей. НЕфункциональные задачи обычно являются следствием: (1) не профессионализма; (2) благих намерений; (3) личных интересов. Трудно рассортировать НЕфункциональные задачи по частным причинам их возникновения. Но этого и не нужно делать. НЕфункциональные задачи – это следствие общих, а не особых причин. Для устранения НЕфункциональных задач, для уменьшения их доли и влияния на ПИТ, надо править систему управления потоком задач. Эта правка откроет возможности для дальнейшего непрерывного совершенствования системы.

- «псевдозадачи» — это ещё один вид брака потока задач. Псевдозадача — это, по сути, задача ради задачи – самоцель. Псевдозадачи имеют целевой результат созвучный с названием задачи. Носят «пассивный», а не «активный» характер. Располагают целевым результатом, ценность и полезность которого ничтожна. Как правило, выполняются «для галочки» - «на отвяжись», лишь бы отчитаться и забыть про них. Большой объём таких задач в общем потоке задач приводит к формализму и бюрократизму. К работе ради работы. В итоге все заняты делом, а ничего не меняется, ничего из запланированного не достигаем. «Псевдозадачи» — это потери в интеллектуальном труде: *брак, спам, «муда»*. Они тоже НЕфункциональные. С ними также нужно бороться. Статистика по «псевдозадачам» позволит оценивать потери бизнес-процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» и обеспечит постоянство цели совершенствования этого бизнес-процесса.

- **заказчик задачи** – это ответ на вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи? Он должен принимать ЦРЗ и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. Заказчик – это всегда конкретный **человек**. Он главный, кто оценивает степень выполнения задачи. В УПЗ у него есть права **не акцептовать** предложения об изменении статусов задач. Мало сформулировать задачи. Задачи, нужны, чтобы их выполнить. Наличие у заказчика прав и заинтересованности на акцепт или не акцепт задач даёт инструмент влияния на ответственных выполнителей и качество выполнения задач. Заказчик нужен, чтобы обеспечивать качество ЦРЗ, гарантированность выполнения и исполнительность. Необходимо чтобы заказчик задачи не был её же ответственным выполнителем. Введение заказчика в задачу нужно ещё для борьбы с потерями процесса «менеджмент» - *НЕфункциональными задачами и псевдозадачами*.

- **ответственный выполнитель задачи** – это отклик на вопрос: кто будет отвечать за выполнение задачи? Тот, с кого будет спрос за невыполнение задачи, за не достижение её целевого результата. Кто понесёт за это ответственность. Кто будет передавать ЦРЗ её заказчику, отвечать за его полноту и качество. Взаимодействовать с заказчиком. Участвовать в выполнении задачи может несколько человек и/или систем, но отвечать за выполнение задачи, всегда должен **один**. В УПЗ ни одна задача не должна повиснуть «в воздухе». Остаться без ответственного выполнителя. Причём, это всегда должен быть **человек**, а не техническая система. В УПЗ у ответственного выполнителя в рамках выполнения своей задачи есть **права**

делегировать подзадачи и действия другим сотрудникам. Это даст ему инструмент влияния на исполнительность и качество выполнения задач. Отсюда, ответственный выполнитель задачи нужен, чтобы обеспечивать качество ЦРЗ, гарантированность выполнения и исполнительность. Нельзя делать ответственными выполнителями одной задачи нескольких человек. Это приведёт к распылению ответственности, к перепихиванию её друг на друга, к не нужным конфликтам. Также необходимо, чтобы ответственный выполнитель задачи не был её же заказчиком.

- **срок выполнения задачи** — это о том, **когда** задача должна быть выполнена? Речь идёт о конкретной **календарной** дате. По состоянию на какую календарную **дату** мы будем производить Оценку Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ). Срок создаёт временную определённость, повышает ответственность выполнителя задачи. Он определяет ценность и полезность ЦРЗ. Также нужен ещё и для координации сотрудников между собой. Таким образом, срок впрямую влияет на гарантированное выполнение задач.

- «ЦЕЛЬ» и «ЗАДАЧА» — это разные сущности. «Цель» вторична. «ЗАДАЧА» – вот главная сущность менеджмента, и она не то же самое что цель. Цель – это другая сущность. Многие, путают две сущности: «цель» и «задачу». Смешивают их. Не делается никакого различия между ними. Происходит их отождествление, смешение. В саму основу менеджмента закладывается не верная предпосылка. Поэтому дальнейшие умозаключения, и логические цепочки будут тоже ошибочными. Когда вы хотите говорить о цели, надо говорить о результате с применением **СУЩЕСТВИТЕЛЬНОГО**. Задача отличается от цели тем, что цель — это результат, описываемый существительным, а задача – это вариант воздействия на объект, описываемый **глаголом**. Задача – это всегда более сложная сущность, чем цель. Это **агрегированная, составная** сущность, частью которой считается цель – ЦРЗ. Цель является обязательным атрибутом задачи, по которому оценивается степень выполнения задачи. «Сбытие мечт» мы **инициируем** только моментом формулирования задачи. Сформулировать задачу – это первое серьёзное воздействие в отношении цели, с выполнения которого **берёт начало** её претворение. Реальное управление начинается не с цели, её как правило мы все знаем. А с задачи – её надо ещё определить и выбрать, а затем выполнить.

- задача отличается от действия: (1) объективной необходимостью формулировать целевой результат; (2) степенью атомарности; (3) количеством людей и/или систем, участвующих в её выполнении. Для задачи объективно необходимо формулировать её целевой результат, а для действия – нет. Из-за отличия задачи от действия возникает различие и в процессе делегирования. Действие вы ПОРУЧАЕТЕ исполнить. Делегированное действие — это поручение. А задачу вы СТАВИТЕ для выполнения. Отсюда, действие исполняется, а задача выполняется. Задача всегда НЕ атомарна, а действие всегда атомарно. Если для начала выполнения объективно требуется и возможна дальнейшая детализация, декомпозиция и деление на более мелкие части, то – это задача, а если нет – то это действие. Поэтому декомпозировать задачу, чтобы её выполнить, надо всегда до уровня действий. Действие объективно всегда атомарно. И всегда является частичкой задачи. По опыту задача требует выполнения не менее пяти действий. Атомарность действия заключается в возможности исполнения одной СЕРИИ последовательных, жёстко взаимосвязанных,

непрерывных умственных усилий и/или физических движений, приводящих к одному желаемому результату. Из-за атомарности, в исполнении действия участвует всегда один человек и/или система. Исполнить действие всегда можно «в один присест», не прерываясь, одним человеком. Отсюда, действие – это мысленный образ, выбранного **атомарного** (т.е. далее не делимого, не детализируемого, не декомпозируемого) варианта воздействия **одного** человека и/или какой-либо **одной** системы на известный объект; имеющего характер стимулирующий «активность», а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию – инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов; для идентификации которого **НЕ требуется** формулировать такой атрибут, как целевой результат, потому что из наименования действия, отвечающего на вопрос «что сделать?», ясно и **ОЧЕВИДНО**, что нужно получить в его результате.

- задача порождается **проблемой** (от греч. problema — преграда, трудность),

  то есть встречей с сопротивлением, преградой, трудностью. Преодоление проблемы (преграды, трудности) заключается в поиске и выборе задачи. Образ варианта воздействия на объект известен – это задача, не известен – проблема. Недаром, греческое слово «problema» имеет ещё одно значение – задача. Получается **цикл**: проблема-задача. Его можно повторять цикл за циклом.

- **Проблема** — это наблюдаемое и/или ощущаемое или осознаваемое отрицательное и нежелательное состояние или положение какого-либо объекта, которое каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо и тем самым вызывает недовольство (дискомфорт) и порождает определённой разновидности потребность в избавлении от негатива. Проблема всегда объекта. Всегда связана с состоянием или положением какого-либо объекта. Поэтому при диагностировании проблемы и признании её в качестве таковой, надо обязательно выяснять к какому объекту она относится. Проблема всегда порождает определённой разновидности потребность в избавлении от негатива. **Потребность** — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение объекта нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее. В зависимости от разновидности проблемы, потребность может быть также разного вида: *спросом, нуждой или необходимостью*. При этом проблемы могут быть трёх разновидностей: *(1) СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП), (2) Разовой проблемой, (3) Изъяном*. СВП и Разовая проблема – это симптомы, которые являются абстрактными. Мы не можем чётко сказать из-за чего СВП или Разовая проблема появилась, из-за какого дефекта какого конкретного элемента системы. Отсюда, СВП и Разовая проблема – это симптомы, НЕ указывающие однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно. Из-за чего, чтобы устранить симптом, мы не понимаем на что воздействовать конкретно. Устранение СВП, всегда требует не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы. СВП всегда относится к недостаткам по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуется **количественным** состоянием. СВП никогда не относится

к положению какого-то объекта. Чтобы преодолеть СВП требуется сначала всегда искать разовую проблему её породившую – одну или несколько. Разовая проблема всегда характеризуется **качественным** состоянием. Разовая проблема в отличие от СВП может относиться или к состоянию, или к положению какого-то объекта. Чтобы преодолеть Разовую проблему требуется сначала всегда искать изъян её породивший – один или несколько. **Изъян** — это конкретное нежелательное состояние или положение какого-либо **конкретного известного элемента системы**, являющееся причиной появления разовой проблемы в системе (так называемый «*корень зла*»), однозначно указывающее на целевую задачу, к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно и выполнение каковой приведёт к преодолению изъяна И разовой проблемы, первопричиной которой выступает этот изъян. Система имеет множество элементов. Изъян – это какое-то конкретное нежелательное состояние или положение одного из этих элементов. Именно системы, а не каких-то других объектов. Изъяном не является нежелательное состояние или положение какой-либо сущности или КПО, которыми оперирует система. Отличие изъяна от СВП и разовой проблемы в том, что СВП и Разовая проблема – это абстрактные симптомы, их невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы. А изъян, наоборот, относится к конкретному элементу системы и его конкретному нежелательному состоянию или положению и, тем самым, указывает нам однозначно на целевую задачу, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна и разовой проблемы, порождённой им. Любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности потребность. СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «*спрос*». Разовая проблема – разовую потребность под названием «*нужда*». Изъян вызывает разовую потребность под названием «*необходимость*». «*Проблема*» — это сущность. Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*проблема*» - обеспечить нахождение способа её преодоления. Сущность «*проблема*» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО). В любой организации все конкретные проблемы (в качестве КПО) связаны между собой внутренними причинно-следственными связями. Для выявления этих связей выполняются различные **декомпозиции**, например, в виде деревьев текущей реальности (ДТР), деревьев будущей реальности (ДБР) и деревьев перехода (ДП) из Теории ограничения систем. В логической цепи, полученной путём декомпозиции, конкретная проблема (в качестве КПО) может находиться в статусе или нежелательного следствия (НС) или истинной причины (ИП). Конкретная проблема со статусом «*НС*» в декомпозиции – это всегда следствие, а со статусом «*ИП*» – всегда причина.

- сейчас вы можете идентифицировать задачу, сличая любую сущность с определением, требованиями к обязательным атрибутам и наличием функции задачи. Способны привести её формулировку в соответствие с заданным в определении стандартом. Можете проверить, не является ли задача НЕфункциональной, псевдозадачей или действием. Не перепутана ли она с целью. Понимаете, что если мы имеем нечто и, если это нечто надо выполнить, чтобы получить целевой результат. Если это нечто является не атомарным воздействием на какой-то известный объект. И это воздействие имеет характер, стимулирующий «активность», а не «пассивность». То есть отражает амбицию - инициативное притязание на что-либо. Если для

выполнения требует расхода энергии, усилий и ресурсов. Если это нечто располагает наименованием, в форме глагола неопределённой формы, совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?), а также обладает ЦРЗ, соответствующим требованиям, имеет заказчика, ответственного выполнителя и срок выполнения. То это задача. И наоборот, если какое-то из перечисленных условий не выполняется, то это не задача. Либо не до конца сформулированная задача, либо вообще другая сущность, например действие.

Подробное изучение сказанного, прежде всего начнём с разбора, что такое сущность?

Понятие «сущность»

Всякую сущность следует анализировать в категориях логики, прежде чем совать в рот.

Вуди Аллен[98]

В вышестоящих статьях я довольно часто применяю слово «сущность».

Например, во введении говорю: «*вычленяю главную* ***сущность*** *менеджмента – «ЗАДАЧУ», даю описание этой* ***сущности***».

Слово «сущность» звучит постоянно. Даже название настоящей главы 2 звучит так: «*Главная* ***сущность*** *менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Поэтому прежде, чем описывать «*ЗАДАЧУ*», как главную сущность менеджмента, считаю необходимым разъяснить понятие сущности.

Иначе с самого начала книги возникнет недопонимание этого термина. В то время как на нём базируется многое в управлении потоком задач.

Итак, **что такое сущность?**

Сущность — это:

- не конкретный объект, **а ТИП** объекта,
- *целостность и индивидуальность* существования на **протяжении срока «жизни»** которого определяются (очерчиваются): *функциональным предназначением и списком (совокупностью, набором) универсальных (существенных, индивидуальных)* **НАЗВАНИЙ, а не значений** атрибутов,
- **необходимых и достаточных** для его идентификации и отделения от других типов,
- по наличию которых **неопределённое количество** – **множество** конкретных объектов относится или не относится к этому типу.

Атрибут сущности – это некоторое поименованное свойство (черта, характеристика, признак) сущности.

У сущности может быть несколько атрибутов.

Сущность – это тип объектов, а не конкретный объект. Когда мы не знаем конкретные значения атрибутов какого-то объекта, мы обозначаем его как тип.

[98] Хейвуд «Вуди» Аллен (Аллан Стюарт Конигсберг, род. 01.12.1935) — американский кинорежиссёр, актёр-комик, продюсер, четырёхкратный обладатель премии «Оскар», писатель, автор многочисленных рассказов и пьес.

Например, если мы не знаем чьё-либо ФИО, год рождения, то мы говорим: «*я видел какого-то человека*», а иногда даже так: «*какой-то тип, проходил мимо*». Если бы мы знали такие значения атрибутов, как ФИО, год рождения, то, например, мы бы сказали так: «*я видел Петрова Ивана Васильевича моего соседа*», или «*Сидоров Александр Владимирович проходил мимо*». То есть мы бы обозначили его как конкретный объект.

Отсюда, «*человек*» — это тип и значит сущность, а Мотаев Александр Александрович 1976 года рождения, автор настоящей книги – это конкретный объект. «*Автомобиль*» — это тип и поэтому сущность, а чёрная Тойота Лэнд Крузер Прадо 2010года выпуска с госномером ЕН905С196 – это конкретный объект. «*Город*» — это тип и, следовательно, сущность, а «*Екатеринбург областной центр Свердловской области*» — это конкретный объект.

Сущность – это ТИП объекта, целостность и индивидуальность существования, которого определяется его функциональным предназначением. То есть это такой тип, который имеет чёткие границы и одну или несколько отличительных особенностей, совокупно отражающих его возможности (способности), которые предопределяют его функциональное предназначение.

Например, имеем какое-то живое существо. Его границы обозначены пределами его физического биологического тела.

Если данное живое существо обладает такой отличительной особенностью как «разум (интеллект)»[99], который придаёт ему способность мыслить всеобще, осознанно, способность анализа, абстрагирования и обобщения, то на 99,9% — это «*человек*», а не «*обезьяна*» и не «*медведь*».

Предназначение человека – созидать наследие, используя разум. Любой тип, который имеет разум, то есть является сущностью «*человек*», обладает возможностью (способностью) созидать наследие, и по идее должен это делать. В этом его смысл бытия – функциональное предназначение[100].

Или, допустим, мы имеем какое-то транспортное средство. Его границы обозначены физической технической конструкцией, которая имеет кузов, четыре колеса и двигатель.

---

[99] **Интеллект** – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию. В настоящей книге интеллект и разум – это тождественные понятия. Одно и тоже.

[100] Это моя личная точка зрения на предназначение человека на земле. Я считаю, что каждый человек должен созидать. Созидать **НАСЛЕДИЕ**, которое останется после него и будет приносить пользу другим людям. Таким наследием по древним обычаям минимум должно быть три «Д»: *Дом, Дерево, Дети*. Дом останется детям, как крыша над головой, без которой не может жить человек, или как их стартовый капитал. Дерево – это красота, кислород, утилизация CO_2, экология. Дети – это потенциальные созидательные потомки, конечно же если их в дальнейшем правильно воспитать. Когда выполнена программа минимум, а я, например, её выполнил, далее можно созидать какое угодно наследие: созидательных потомков – воспитанных на созидание детей (родить мало, надо ещё воспитать, заточить детей на созидание), изобретения, дома, заводы, пароходы, произведения литературы, искусства, архитектуры и т.д. Всё, что приносит пользу другим людям, в том числе эстетическую. В этом предназначение человека, в этом его бессмертие. **В НАСЛЕДИИ БЕССМЕРТИЕ!** На мой взгляд, именно для созидания разум дан человеку природой и богом. Созидание требует труда. Труд – это выполнение задач. Что требует развития разума (интеллекта) и сознания человека. Поэтому, созидая человек самосовершенствуется и развивается как личность, достигает осознания. Согласно Юнгу, самый тягчайший грех — нежелание достигнуть осознания, хотя такая возможность есть. Именно поэтому Юнг говорит, что с точки зрения психологии одной из самых злых и губительных сил являются нереализованные творческие способности. Если кто-то обладает творческим даром и вследствие своей лени или по какой-либо другой причине его не использует, эта психическая энергия превращается в настоящий яд. Более подробно я эти мысли разворачиваю в блоге «*ПАТРИМОНИЗМ. Приумножение наследия народа*» (по адресу: http://patrimonizm.ru)

Если указанное транспортное средство имеет возможность перемещать людей и/или грузы в произвольном направлении при наличии дороги, то скорее всего – это «*автомобиль*», а не «*поезд*» или не «*самолёт*», или не «*пароход*».

Его предназначение – перемещать людей и/или грузы по земле из одной точки в другую в произвольном направлении, где есть пригодная дорога.

Сущность – это ТИП объекта, *целостность и индивидуальность* существования, которого определяется также перечнем *универсальных (существенных, индивидуальных)* **НАЗВАНИЙ**, а не значений атрибутов. Целостность и индивидуальность типа, кроме функций, обозначается также и набором **НАЗВАНИЙ** атрибутов. А целостность и индивидуальность конкретного объекта – и набором названий, и совокупностью **ЗНАЧЕНИЙ** этих атрибутов.

То есть у сущности нет значений атрибутов, а только их названия. А у конкретного объекта должны быть ещё и конкретные уникальные значения атрибутов.

Названия атрибутов, присущие типу, наравне с функциональностью ТИПа, позволяют идентифицировать и отделить в пространстве и времени один тип от другого. В том числе на логическом уровне. Не путать их между собой.

Например, сущностью является такой тип объектов как «смартфон». Чтобы идентифицировать и отсортировать «смартфон» от устройств других типов, у него есть список следующих названий атрибутов, без их значений: *сенсорная панель, серийный номер, модель, операционная система, ЦП, ОЗУ, GPS, Wi-Fi, Bluethooth и т.д.*

Всё, что обладает совокупностью этих названий атрибутов – есть сущность «смартфон». То есть любое устройство, которое имеет *сенсорную панель, серийный номер, модель, операционную систему, ЦП, ОЗУ, GPS, Wi-Fi, Bluethooth* и при этом обладает такой функциональностью, как «осуществление звонков и отправление сообщений из любого местонахождения», является сущностью «смартфон».

В отличие от сущности каждый конкретный объект, чтобы его идентифицировать и отделить от других конкретных объектов, в том числе от других сущностей, должен обладать не только названиями атрибутов, но и своими уникальными конкретными **ЗНАЧЕНИЯМИ** атрибутов. Например, мой смартфон имеет следующие уникальные значения атрибутов:

Таблица № ...

№ пп	Название атрибута	Значение атрибута
1	Серийный номер	H8FXCY02N438SCY
2	Модель	ASUS_ZE567ML
3	Операционная система	Android 8.0.0
4	ЦП	2,0GHz
5	GPS	M3.10.51.23-Hades_080001
6	Wi-Fi	CNSS-PR-4-0-422-548404-1
7	Bluethooth	CNSS-PR-4-0-422-549404-1
8	Сенсорная панель	2678971_45440010_0A
9	Версия батареи	C11P1612-O-03-0001-10.30.0.28
10	Владелец	Мотаев Александр Александрович

Только по совокупности этих названий и конкретных **значений** атрибутов можно чётко идентифицировать конкретный объект – мой смартфон, являющийся сущностью «смартфон». Только по ним его можно однозначно отсортировать от других смартфонов и в пространстве, и во времени, и на логическом уровне, например, при занесении его в базу данных.

При этом названия атрибутов сущности должны быть универсальными, существенными и индивидуальными.

Универсальность заключается в том, что атрибут сущности должен быть пригодным для всех конкретных объектов, относящихся к ней.

Например, атрибут «сенсорная панель» универсален для любого устройства, являющегося смартфоном. Все смартфоны имеют сенсорную панель. Всё что не имеет сенсорную панель – не смартфон. То же можно сказать об атрибуте «GPS».

Существенность должна касаться важного или значительного свойства объектов, относящихся к сущности. Нужно применять такие атрибуты, которые бы отражали содержание объектов, относящихся к сущности, составляли их «природу».

К примеру, нет смысла прикручивать к «смартфону» такой атрибут, как «способность отблескивать в свете лампочки». Этот атрибут никакого значения и важности для идентификации сущности не имеет и ничего не даёт для этого. Никак не отражает содержание смартфона и не указывает на его «природу». Многое может отблескивать в свете лампочки.

Индивидуальность должна отражать свойство, отличающее сущность от других или добавлять признак, который сужает выборку. Например, взяв атрибут «сенсорная панель», мы сужаем выборку устройств до тех устройств, которые имеют её, а остальные отбрасываем.

Прибавление каждого нового атрибута должно повышать степень индивидуальности сущности и увеличивать точность отсортировки устройств по сущностям.

Сущность – это ТИП, у которого есть срок «жизни». Всё течёт, всё меняется. Одни сущности исчезают, другие появляются.

Например, были «динозавры» - вымерли. Появились «млекопитающие». У любой сущности есть срок жизни. Пока сущность нужна и применяется, она «живёт».

Когда отпадает необходимость или возможность в существовании этой сущности, она прекращает своё бытие. Её срок «жизни» заканчивается.

Например, когда-то была популярна такая сущность, как «стационарный телефон», сейчас её замещает более продвинутая сущность «смартфон». «Стационарный телефон» постепенно умирает. А «смартфон» процветает.

Сущность – это ТИП, идентифицируемый по необходимому и достаточному количеству функций и названий атрибутов. То есть, чтобы чётко отделить одну сущность от другой, нужно иметь минимально необходимый и максимально достаточный набор функций и названий атрибутов.

Если мы просто укажем одно название атрибута какой-то сущности, например, «сенсорная панель», то мы не сможем по этому названию атрибута определить эта сущность – «смартфон» или нет. Этот атрибут необходим, но его будет недостаточно. Может это такая сущность, как «планшет»? Поэтому нужен минимально необходимый и максимально достаточный набор названий атрибутов (или совокупность, список, перечень, комбинация, что в данном случае я считаю тождественным).

В частности, чтобы чётко отделить «смартфон» от «планшета», нам необходим минимальный перечень функций и названий атрибутов. Думаю, если

мы укажем функцию: «*осуществление звонков и отправление сообщений из любого местонахождения*» и следующий перечень названий атрибутов: *сенсорная панель, серийный номер, модель, операционная система, ЦП, ОЗУ, GPS, Wi-Fi, Bluethooth*, то этого скорее всего будет достаточно для того, чтобы определить (угадать), что это сущность «смартфон».

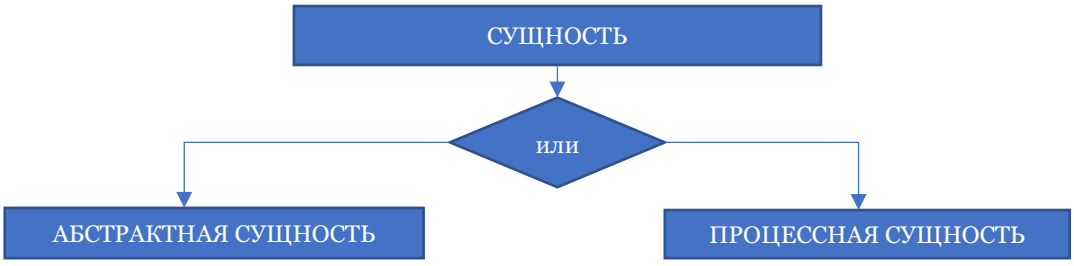
Отсюда, названия атрибутов являются **ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ**, если они относятся к числу необходимых и достаточных для идентификации какой-то сущности. Все дополнительные атрибуты возможны, но уже не необходимы, и, соответственно, не обязательные.

Сущность – это ТИП, по наличию функций и названий атрибутов которого неопределённое количество конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Это означает, что если какой-то конкретный объект имеет основную функцию: «*осуществление звонков и отправление сообщений из любого местонахождения*» и при этому у него есть совокупность всех следующих названий атрибутов: *сенсорная панель, серийный номер, модель, операционная система, ЦП, ОЗУ, GPS, Wi-Fi, Bluethooth*, то этот объект почти наверняка является сущностью «смартфон».

При этом такой сущностью будет неограниченное, неопределенное и любое количество конкретных объектов, имеющих указанные функции и названия атрибутов. Эта множественность является одной из ключевых характеристик сущности. Только то, что может напрямую или опосредованно (через подсущность) объединять под собой большое (более одного) и постоянно расширяющееся множество конкретных объектов, может являться сущностью. Нет смысла выделять отдельную сущность, для единичного экземпляра объекта. В этом случае объект и есть объект, а не сущность.

Сущность может быть **материальной**, то есть физической (технической, биологической), может быть **нематериальной**, то есть умозрительной (придуманной, вымышленной, воображаемой) – в виде образа, описанного текстом, художественно, алгоритмически (к примеру, программный продукт, процедура), математически (например, формула) или другими способами.

Сущность может быть или абстрактной, или процессной.



Абстрактная сущность – это сущность, объединяющая (обобщающая) другие подсущности – другие сущности (абстрактные и/или процессные), наследующие её:

- функции, но в более узкой специализации,
- и названия атрибутов, но обязательно имеющие дополнительно к наследуемым свои отличительные названия атрибутов.

В абстрактную сущность обобщаются другие сущности, а не конкретные объекты. В этом и заключается её абстрактность. То есть абстрактная сущность не может объединять конкретные объекты с конкретными **значениями** атрибутов.

Например, сущность «дом» объединяет такие отдельные сущности (подсущности), как «многоквартирный дом (МКД)» и «индивидуальное жилое строение (ИЖС)». Эти сущности имеют свои комбинации названий атрибутов, но не их значений. Поэтому они тоже сущности, а не конкретные объекты.

И «ИЖС» и «МКД» - это «дом». Но у них будет разная специализация функций.

Для сущности «дом» можно обозначить такую функцию как «обеспечение крыши над головой для его жильцов». Она будет общей и для «МКД» и для «ИЖС».

Только для сущности «МКД» функция будет более специализированной: «обеспечение крыши над головой для его жильцов, представляющих собой большое количество семей, как связанных, так и не связанных родственными узами и проживающих рядом на ограниченной территории».

При этом «ИЖС» будет иметь следующую специализированную функцию: «обеспечение крыши над головой для его жильцов, проживающих совместно и представляющих собой одну семью, связанную родственными узами». Как-то так.

И «ИЖС» и «МКД» унаследуют от «дома» такие названия атрибутов, как «адрес», «фундамент», «крыша», «количество этажей». Это будут общие – одинаковые названия атрибутов. По их наличию и идёт объединение (обобщение). Но при этом каждая из этих сущностей добавит свои отличительные названия атрибутов.

«ИЖС» добавит «тип автономного отопления», «площадь приусадебного участка», «наличие хозпостроек на приусадебном участке», «наличие плодовых насаждений на приусадебном участке». Этих названий атрибутов нет у «МКД».

Зато у «МКД» есть «количество квартир», «наличие лифта», «площадь придомовой территории» и другие.

Из-за разности индивидуальных названий атрибутов и из-за различий в функциональной специализации эти сущности и отличаются друг от друга (МКД от ИЖС). При этом они остаются сущностью «дом». И поэтому «дом» является абстрактной сущностью, а не процессной. В этой ситуации абстрактная сущность «дом» становится **контекстной** для относящихся к ней подсущностей – других сущностей: «МКД» и «ИЖС».

Процессная сущность (ПС) – это сущность, которая рождается в среде «процессы»[101], поэтому и процессная, и которая объединяет (обобщает) неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются конкретные значения атрибутов.

Процессная сущность в отличие от абстрактной объединяет (обобщает) не другие сущности, а уже конкретные процессные объекты (КПО).

[101] В целях настоящей книги процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных процессных задач и действий, которые по определённой технологии воспроизводимо преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых результатов, представляющих ценность для внешнего или внутреннего потребителя выходов процесса. В организации может функционировать несколько процессов. Одним из таких процессов, по моему мнению, является процесс «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ» - т. е. «МЕНЕДЖМЕНТ», описываемый в настоящей книге. Для осуществления этого процесса нужна «ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ»

Конкретный процессный объект (КПО) – это внутри контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными значениями всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации.

Список названий атрибутов КПО наследует от контекстной процессной сущности, к которой он относится.

Поэтому у всех КПО, относящихся к процессной сущности, одинаковые названия её обязательных атрибутов. Объединение (обобщение) происходит по наличию общих – одинаковых названий атрибутов у КПО, унаследованных от процессной сущности, к которой они относятся. В этой ситуации процессная сущность становится **контекстной** для относящегося к ней конкретного процессного объекта.

Например, приведённые выше в настоящей статье в таблице № … «*Пример взаимосвязи и иерархии сущностей*» значения атрибутов смартфона описывают конкретный процессный объект (КПО) – мой смартфон. Для него контекстной процессной сущностью будет сущность «смартфон», так как он к ней относится, он наследует от неё заданный набор названий атрибутов.

Дифференциация КПО внутри процессной сущности выполняется по значениям атрибутов, а не по названию. Отсюда, КПО различаются друг от друга **НЕ** дополнительными атрибутами и функциональной специализацией, а **значениями** (совокупностью, комбинацией значений) атрибутов, унаследованных от процессной сущности.

В частности, в «МКД» обобщаются все конкретные процессные объекты, которые уже будут описываться, идентифицироваться и дифференцироваться между собой не названиями атрибутов, а и их значениями – совокупностью (комбинацией) значений.

Например, набором значений таких атрибутов, как «этажность», «адрес», «количество квартир», «наличие лифта», «площадь придомовой территории» и т. д.

У каждого КПО, относящегося к процессной сущности «МКД», будут конкретные значения этих атрибутов, образующие уникальную их комбинацию. Эта уникальная комбинация значений атрибутов и позволит отделить один КПО от другого. А наличие у каждого такого КПО одинакового набора названий обязательных атрибутов объединит их в одну сущность «МКД». Она для них и будет контекстной.

Приведём пример в виде следующей таблицы:

Таблица № …: **Пример взаимосвязи и иерархии сущностей**

Абстрактная сущность (АС):	**ДОМ**					
Общая функция	обеспечение крыши над головой для его жильцов					
Процессная сущность (ПС):	**МКД**			**ИЖС**		
Специализированная функция	обеспечение крыши над головой для его жильцов, представляющих собой большое количество семей, как связанных, так и не связанных родственными узами и проживающих рядом на ограниченной территории			обеспечение крыши над головой для его жильцов, проживающих совместно и представляющих собой одну семью, связанную родственными узами		
Конкретный процессный объект (КПО)	**МКД № 1**	**МКД № 2**	**МКД № 3**	**ИЖС № 1**	**ИЖС № 2**	**ИЖС № 3**
Названия атрибутов	**Значения атрибутов**	**Значения атрибутов**	**Значения атрибутов**	**Значения атрибутов**	**Значения атрибутов**	**Значения атрибутов**
Общие:						
адрес	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Ленина, 6	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Малышева, 152	Свердловская область, Сысертский район, с. Щелкун, ул. Мира, 6	Свердловская область, Сысертский район, с. Щелкун, ул. Ленина, 100	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Щербакова, 252	Свердловская область, г. Сысерть, ул. Бажова, 1
фундамент	Свайный	Свайный	Плитный	Ленточный	Столбчатый	Ленточный
крыша	Двускатная	Плоская	Вальмовая	Вальмовая	Мансардная	Многощипов ая
количество этажей	5	9	2	1	2	3
Дополнительные:						
тип автономного отопления				печное	электрическое	Газовое
площадь приусадебного участка, сот.				10	6	30
наличие хозпостроек на приусадебном участке				Имеются	Имеются	Имеются
наличие плодовых насаждений на приусадебном участке				Имеются	Отсутствуют	Имеются
количество квартир, шт.	50	100				
наличие лифта	Отсутствует	Имеется	Отсутствует			
площадь придомовой территории, сот.	50	100	50			

Представленная таблица наглядно показывает взаимосвязь и иерархию сущностей:

«абстрактная сущность (АС) → процессная сущность (ПС) → конкретный процессный объект (КПО)».

Кстати, на практике бывают иерархии более глубокие, например такая:

«абстрактная сущность (АС) → абстрактная сущность (АС) → процессная сущность (ПС) → конкретный процессный объект (КПО)».

То есть может быть несколько уровней вложенности сущностей.

В нашем примере, абстрактная сущность «ДОМ» имеет свою функцию. Объединяет такие процессные сущности (в данном случае подсущности), как «МКД» и «ИЖС».

У этих процессных сущностей есть специализация по функции. У каждой своя. Есть общие единые названия атрибутов. По которым можно и «МКД» и «ИЖС» отнести к абстрактной сущности «ДОМ».

При этом у каждой процессной сущности имеются дополнительные названия атрибутов, по набору (списку) которых можно их отличить друг от друга (МКД от ИЖС) и отделить.

Отдельная процессная сущность объединяет свой набор конкретных процессных объектов (КПО).

Внутри каждой процессной сущности всякий КПО имеет свои комбинации значений. По которым их можно отличить друг от друга и отделить. То есть названия атрибутов у них одинаковые, унаследованные от контекстной процессной сущности, а значения разные. Даже если значения некоторых атрибутов будут одинаковыми, общая их комбинация будет уникальной. Что позволит их рассортировать между собой.

Более того, когда мы формируем процессную сущность путём составления набора названий её атрибутов, мы должны формировать такой набор, чтобы в дальнейшем при присвоении конкретному процессному объекту значений этих атрибутов обязательно складывалась уникальная комбинация этих значений. Именно по этой уникальной комбинации значений и будет вестись отбор – отделение одного КПО от другого.

И ещё заметьте каждая процессная сущность имеет своё множество КПО – более одного. В свою очередь абстрактная сущность «ДОМ» объединяет эти множества в одно большое множество под собой – опосредованно – через ПС «МКД» и ПС «ИЖС». И это множество неограниченное, может постоянно расширяться и дополнятся. Поэтому и «МКД», и «ИЖС», и «ДОМ» — это сущности.

Обобщим.

Сущность — это не конкретный объект, **а ТИП** объекта, *целостность и индивидуальность* существования на протяжении срока «жизни» которого определяются (очерчиваются) *списком (совокупностью, набором)* функций и *универсальных (существенных, индивидуальных)* **НАЗВАНИЙ, а не значений** атрибутов, **необходимых и достаточных** для его идентификации и отделения от других типов, по наличию которых **неопределённое количество** конкретных объектов относится или не относится к этому типу. У сущности может быть несколько атрибутов. У сущности нет значений атрибутов, а только их названия. Названия атрибутов сущности должны быть универсальными, существенными и индивидуальными. Названия атрибутов являются **ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ**, если они относятся к числу необходимых и достаточных для идентификации какой-то сущности. Все дополнительные атрибуты возможны, но уже не необходимы, и, соответственно, не обязательные. Множественность является одной из ключевых характеристик сущности. Только то, что может объединять под собой большое (более одного) и постоянно расширяющееся множество конкретных объектов, может являться сущностью. Сущность может быть материальной, может быть нематериальной. Сущность может быть или абстрактной, или процессной. Процессная сущность в отличие от абстрактной декомпозируется не на другие сущности, а уже на конкретные процессные объекты (КПО). Список названий атрибутов КПО наследует от **контекстной** процессной сущности, к которой он относится. Отсюда, КПО различаются друг от друга **НЕ** дополнительными атрибутами и функциональной специализацией, а ***значениями*** *(совокупностью, комбинацией значений)* атрибутов, унаследованных от процессной сущности.

Теперь, когда мы знаем, что такое сущность, мы перейдём к описанию главной сущности менеджмента[102] – «ЗАДАЧИ». Начнём с ответа на вопрос: что такое задача?

Что такое задача?

Не говори, что делал, а говори, что сделал.

Я утверждаю, что задача – это основная (базовая, главная) абстрактная **сущность** менеджмента. Именно ей оперирует система управления потоком задач.

В дальнейшем я обосную и докажу, что это именно так. Подведу к этому в статье «Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ».

[102] По моей версии

Под «менеджментом» я понимаю процесс «МЕНЕДЖМЕНТ», а именно управление потоком задач. Кратко об этом я говорил в статье «Задача (суть) книги» в Главе 1. «Введение в УПЗ». Подробнее расскажу и аргументирую в статье «УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ»[103].

Понятие «сущность» я описал выше в статье «Понятие «сущность».

Теперь можно перейти к прояснению вопроса: что такое задача?

По Технологии управления задачами отвечать на данный вопрос нужно было бы только тогда, когда мы в процессе анализа выходим на эту сущность. Когда путём логических умозаключений приходим к пониманию, что всё вертится вокруг «задачи».

Это происходит только в конце Главы 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ». Только там мы выясняем, что «задача» — это то общее, что объединяет части в целое – в систему. По идее, там и было бы логичнее разъяснить, что такое задача.

Но я считаю правильным сделать это сейчас. Так как в книге я много раз упоминаю термин «задача» ещё до того, как выкристаллизую её в качестве главной сущности менеджмента. Делаю это начиная с названия книги.

Поэтому дать её чёткое описание, по-моему, целесообразнее сейчас. Чтобы читатель с самого начала книги знал, что подразумевается под термином «задача». Учитывал контекст, который задаёт этот термин всему смыслу книги.

Сначала я хотел взять уже имеющееся понятие «задачи». Думал, раз оно не сходит с уст, и все его применяют, значит оно должно быть.

Каково же было моё удивление, когда я не смог найти в Интернет однозначного определения задачи. Такого вот, чтобы было чётко дано: «задача – это то-то и то-то». Чтобы можно было по этому определению её идентифицировать и отделить от других сущностей. Не нашёл.

Есть конечно, например, такие:

1. задача — это проблемная ситуация с явно заданной целью, которую необходимо достичь.
2. задача — это то, что требует исполнения, разрешения.
3. задача — это сложный вопрос, проблема, требующие исследования и разрешения.
4. задача — это обстоятельства, затруднения, которые надо преодолеть.
5. задача — это поставленная цель, которую стремятся достигнуть.

Понятно, что эти определения меня не устроили. Они не конкретны. Не описывают задачу, как сущность, которую нужно опознать и отсортировать от других сущностей. Которой можно оперировать.

Более того, они вызывают больше вопросов, чем ответов.

Например, в первом определении возникают вопросы: что такое «проблемная ситуация»? чем она отличается от «проблемы»? какими признаками она должна обладать, чтобы вот чётко было понятно, что это проблемная ситуация с заданной целью, а, соответственно, задача?

[103] Ищи статью в Главе 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

Во втором определении, тоже не понятно. А действие разве не требует исполнения? А функция? Требуют. Тогда чем действие или функция отличаются от задачи? Это разные сущности? Или это одна и таже сущность? Как это установить?

В третьем, определении вообще идёт полное смешение «задачи» с «проблемой». То есть из него можно подумать, что это одно и то же. Хотя на самом деле нет.

В четвёртом определении говорится о каких-то обстоятельствах, затруднениях. Но не говорится о том, как их определить? По каким признакам? Не являются ли они «проблемами»? Ведь слово проблема с греческого переводится, как препятствие, преграда, трудность. Из которого получается, что это проблемы. Тогда опять же выходит смешение двух понятий, говорится, что задача – это проблема. По сути, выходит это одно и тоже.

В пятом определении вообще задача отождествляется с целью. Встают вопросы: это одно и то же? Это равнозначные сущности? Если нет, то как их отделить друг от друга? По каким признакам, атрибутам?

Я не стал расстраиваться. Более того, ведь это именно я утверждаю, что задача главная сущность менеджмента, что при управлении организацией надо оперировать именно ей. Поэтому, мне и предстоит дать ей определение.

Что я и сделал.

Задача - это мысленный образ:

- **выбранного** для достижения целевого результата, НЕ атомарного **варианта воздействия** человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической системы (или нескольких систем) на известный объект;
- имеющего характер **стимулирующий «активность»**, а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию - инициативное притязание на что-либо;
- требующего выполнения путём **расхода** энергии, усилий и ресурсов;
- обладающего следующими **обязательными атрибутами**:
  - наименование задачи (амбиция) в форме глагола
  - заказчик задачи (ФИО)
  - ответственный выполнитель (ФИО)
  - срок выполнения (дата)
  - целевой результат задачи (цель)

Из этого определения задачи следует что:

1. Задача – это мысленный образ
2. Задача – это воздействие для достижения целевого результата
3. Задача – это выбранный вариант воздействия
4. Задача – это воздействие на известный объект
5. Задача – это НЕатомарное воздействие
6. Задача – это воздействие человека (людей) и/или какой-либо технической системы (систем)
7. Задача – это воздействие, имеющее характер, стимулирующий «активность»
8. Задача – это воздействие, требующее выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов
9. Задача должна иметь обязательные атрибуты:
   9.1. Задача должна иметь наименование задачи (амбицию) в форме глагола

9.2. Задача должна иметь заказчика (ФИО)
9.3. Задача должна иметь ответственного выполнителя (ФИО)
9.4. Задача должна иметь срок выполнения (дату)
9.5. Задача должна иметь целевой результат задачи (цель)

Задача – это мысленный образ**.** Так как задача является не физической (нематериальной) сущностью, то мы не можем её потрогать и/или понюхать, и/или услышать, и/или увидеть, и/или почувствовать на вкус. Но мы можем её придумать и описать письменно. Соответственно, мы можем прочитать о ней. Отсюда, задача – это мысленный образ, который мы держим в голове и, при необходимости, можем написать, озвучить.

Задача – это воздействие для достижения целевого результата. Задача всегда имеет направленность, направленность на достижение заданного целевого результата (цели). Выполнение воздействия без желания (стремления) достигнуть заданного целевого результата (цели) – это не задача. Это скорее всего времяпрепровождение, блуда.

Задача – это выбранный вариант воздействия. Часто один и тот же целевой результат можно достигать разными вариантами воздействия. Поэтому задача – это один из **выбранных** вариантов воздействия – тот который решено выполнять.

Задача – это воздействие на известный объект. Воздействие всегда объектно. То есть воздействовать надо на что-либо или в отношении чего-либо. Нет объекта воздействия, не на что и воздействовать, а соответственно нет задачи.

При этом объектом воздействия может быть: *либо конкретный объект либо процессная сущность*. В свою очередь, конкретным объектом может быть и конкретный процессный объект (КПО)[104], порождённый процессной сущностью. Это значит, что конкретный объект может быть и **НЕ** процессным.

Объекты воздействия могут быть как физические (материальные), так и не физические (нематериальные).

Таким образом, задача всегда объектна. Это значит, что для правильного и точного формулирования задачи, всегда нужно сначала найти объект (*конкретный объект или процессную сущность*), на который (или в отношении которого) должно производиться воздействие. То есть объект воздействия должен быть известен на момент формулирования задачи.

Задача – это НЕатомарное воздействие. Слово «НЕатомарное» значит, что далее делимое, детализируемое, декомпозируемое на более мелкие части, детали. В тексте книги я буду везде применять слово «декомпозиция», означающее разложение чего-то большого на более мелкие части.

Выполнить задачу без её декомпозиции на более мелкие части невозможно. Для того, чтобы приступить к выполнению задачи её надо декомпозировать до уровня действий. Крупные (ёмкие) задачи, декомпозируются на более мелкие задачи, те в свою очередь – ещё на более мелкие, а задачи самого нижнего уровня – декомпозируются на действия. И выполнить задачу можно только исполняя действие за действием, полученные в результате её декомпозиции.

Задача – это воздействие человека (людей) и/или какой-либо технической системы (систем). В сегодняшний век цифровизации я считаю, что задачу может выполнять один или несколько человек и/или техническая система (или

[104] О процессной сущности и конкретном процессном объекте (КПО) говорилось выше в статье «Понятие «сущность».

совокупность систем). При этом под технической системой я понимаю – программно-аппаратные комплексы, роботов, машины и др.

Задача – это воздействие, имеющее характер, стимулирующий «активность». Название задачи должно отражать **амбицию**, означающую инициативное притязание на что-либо. В названии задачи должен применяться глагол, нацеливающий на активные действия, а не на пассивное ожидание или вялотекущий процесс.

Задача – это воздействие, требующее выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов. Задача не выполняется сама по себе «*по щучьему велению*». Для выполнения задачи нужно затратить энергию, усилия и ресурсы. А для этого и энергия и ресурсы должны быть в наличии. Всё, что не требует затрат энергии, усилий и ресурсов – НЕ ЗАДАЧА.

«ЗАДАЧА» является типом, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «ЗАДАЧА» — это сущность.

Отсюда, задача, как сущность, должна иметь необходимый и достаточный набор названий атрибутов.

Задача должна иметь наименование задачи (амбицию) в форме глагола. Ответ на вопрос: что сделать? Глагол неопределённой формы, совершенного вида. Он указывает на завершённый характер воздействия, конечный по сроку.

Формулировка наименования задачи всегда начинается с глагола, нацеливающего **на активные** действия, отражающего вашу амбицию.

Формулировка наименования задачи всегда должна содержать наименование объекта (или совокупность объектов), на который (или в отношении которого) осуществляется воздействие в рамках её выполнения. Ведь задача всегда объектна.

Задача должна иметь заказчика (ФИО). Ответ на вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи? У задачи всегда должен быть один заказчик – тот, кто заказывает, заинтересован и будет потреблять целевой результат задачи, использовать его.

Этот заказчик должен заказывать задачу, принимать результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет.

Отсюда, заказчик является главным, кто оценивает степень выполнения задачи и акцептует предложение о её закрытии выполнением.

Задача должна иметь ответственного выполнителя (ФИО). Ответ на вопрос: кто будет отвечать за выполнение задачи? Всегда должен быть один ответственный выполнитель задачи. Участвовать в выполнении задачи может несколько человек и/или систем, но отвечать за выполнение задачи, всегда должен один. И это должен быть человек, а не техническая или организационная система.

Задача должна иметь срок выполнения (дату). Ответ на вопрос: когда задача должна быть выполнена? Когда – это значит «дата», то есть к какой дате должен быть получен целевой результат задачи, на какую дату мы будем производить Оценку Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ).

Задача должна иметь целевой результат задачи (цель). Ответ на вопрос: что получим в результате выполнения задачи? Качественное и/или количественное

описание желаемого конечного состояния и/или положение **объекта**, в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия.

Описание должно быть таким, чтобы по нему можно было однозначно оценить, достигнут выполнением задачи её целевой результат или нет.

Формулировка описания целевого результата задачи (ЦРЗ) всегда должна содержать наименование объекта (или совокупности объектов), на который (или в отношении которого) осуществляется воздействие в рамках выполнения задачи. Ведь задача всегда объектна. А ЦРЗ – это всегда желаемое конечное состояние и/или положение **объекта**, в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия.

Как сущность, задача описывается и идентифицируется всей совокупностью указанных выше **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** наименований атрибутов. Если хоть один из них не выполняется, то – это НЕ ЗАДАЧА.

Подведём итог сказанному.

Задача - это мысленный образ **выбранного** для достижения целевого результата, НЕ атомарного **варианта воздействия** человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической системы (или нескольких систем) на известный объект; имеющего характер **стимулирующий «активность»**, а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию - инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём **расхода** энергии, усилий и ресурсов; обладающего следующими **обязательными атрибутами:** (1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель). Задача всегда объектна. Выполнить задачу без её декомпозиции на более мелкие части невозможно. Выполнить задачу можно только исполняя действие за действием. «ЗАДАЧА» — это сущность, которая описывается и идентифицируется всей совокупностью **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** наименований атрибутов.

Теперь, когда мы описали определение и критерии идентификации базовой сущности процесса «МЕНЕДЖМЕНТ», я предлагаю обсудить почему сущность «ЗАДАЧА» — это абстрактная, а не процессная сущность.

Сущность «ЗАДАЧА» — это абстрактная сущность

Там, где одни видели абстракцию, другие видели истину

Альбер Камю[105]

Выше в статье «Что такое задача?» я указал, что задача – это основная (базовая, главная) **абстрактная** сущность менеджмента. Указал, что она является типом, и поэтому сущностью.

В статье «Понятие «сущность» я дал описание абстрактной и процессной сущности. И разъяснил, чем они отличаются друг от друга.

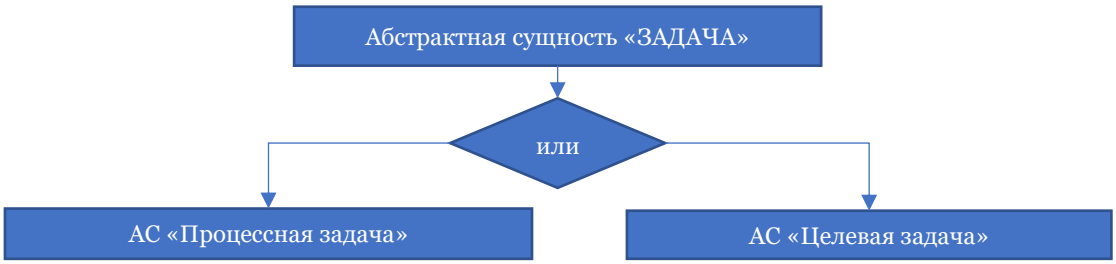
Сейчас, следует выяснить, почему сущность «ЗАДАЧА» — это абстрактная сущность, а, например, не процессная сущность?

[105] Альбер Камю (7.11.1913 — 4.01.1960) — французский континентальный философ, иногда относимый к направлению экзистенциализма, а также журналист, писатель, драматург, публицист и эссеист. Лауреат Нобелевской премии по литературе 1957 года.

Сущность «ЗАДАЧА» является **абстрактной**, потому что **объединяет две** других сущности (подсущности):

- абстрактную сущность «процессная задача»[106],
- абстрактную сущность «целевая задача»[107].

Отсюда, «задача» может быть или «процессной задачей», или «целевой задачей»[108]:



Все задачи в организации всегда появляются в одной из двух сред:

- целевые задачи в среде «цели»;
- процессные задачи в среде «процессы»[109].

Эти среды универсальны для любой организации, даже тогда, когда в ней не формализовано стратегическое управление, управление по целям, проектное управление, процессное управление и т. д. Де-факто все задачи появляются в одной из указанных сред[110].

Целевая задача (ЦЗ)– это разовая задача, а процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача.

И «процессная задача», и «целевая задача» являются сущностями. При этом сами они объединяют **другие сущности**, а **НЕ** конкретные процессные объекты (КПО). Поэтому они тоже являются абстрактными сущностями.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «задача» - обеспечить её выполнением получение целевого результата. Задача ради задачи никому не нужна. Задача нужна для того, чтобы её выполнить и получить на выходе её целевой результат.

Сущность «задача» наделяет своих потомков: «процессную задачу» и «целевую задачу» своей функцией. При этом каждая из них придаёт ей собственную функциональную специализацию:

---

[106] Подробнее об этой сущности рассказывается в статье «Процессная задача (ПЗ)» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»

[107] Подробнее эта сущность описывается далее в статье «Целевая задача (ЦЗ)» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»

[108] Описание различий между целевыми и процессными задачами будет приведено ниже в статье «Различия между целевой задачей (ЦЗ) и процессной задачей (ПЗ)» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»

[109] Как мы уже говорили выше, процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных процессных задач и действий, которые по определённой технологии воспроизводимо преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых результатов, представляющих ценность для внешнего или внутреннего потребителя выходов процесса. В организации может функционировать несколько процессов. Одним из таких процессов, по моему мнению, является процесс «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ» - т. е. «МЕНЕДЖМЕНТ», описываемый в настоящей книге. Для осуществления этого процесса нужна «ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ»

[110] О том как это происходит, мы расскажем в Главе 7. «Технология управления задачами»

- сущность «процессная задача» обеспечивает её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи;
- сущность «целевая задача» обеспечивает её выполнением получение разового – уникального (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата.

Кроме того, каждая из них наследует от АС: «ЗАДАЧА» все пять её ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ названий атрибутов:

1. наименование задачи (амбиция) в форме глагола,
2. заказчик задачи (ФИО),
3. ответственный выполнитель (ФИО),
4. срок выполнения (дата),
5. целевой результат задачи (цель).

То есть у «процессной задачи» и «целевой задачи» есть как общие названия атрибутов, унаследованные от «задачи», так и индивидуальные: у «процессной задачи» - свои, а у «целевой задачи» - свои.

Всё это доказывает, что сущность «задача» — это **абстрактная** сущность.

Более подробно абстрактные сущности «процессная задача» и «целевая задача» я описываю ниже в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ). Там же я обозначу различия между «процессной задачей (ПЗ)» и «целевой задачей (ЦЗ)».

Резюмируем.

Сущность «ЗАДАЧА» является абстрактной, потому что объединяет две других сущности (подсущности): АС «процессная задача» и АС «целевая задача». «ЗАДАЧА» может быть или «процессной задачей» или «целевой задачей». Целевая задача (ЦЗ)– это разовая задача, а процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача. «ЗАДАЧА» наделяет своих потомков: «процессную задачу» и «целевую задачу» своей функцией. При этом каждая из них придаёт ей свою функциональную специализацию. У «процессной задачи» и «целевой задачи» есть как общие названия атрибутов, унаследованные от «задачи», так и индивидуальные – у каждой свои.

А сейчас я предлагаю обсудить один из основных атрибутов задачи «Целевой результат задачи».

Что такое целевой результат задачи?

Погодите детки, дайте только срок, будет вам и белка, будет и свисток

В статье «Что такое задача?», я описывал, что задача должна обладать обязательными названиями атрибутов, одним из которых является название атрибута: «Целевой результат задачи» (краткое обозначение – ЦРЗ).

В той статье я указал, что целевой результат задачи должен определяться как ответ на вопрос: что получим в результате выполнения задачи?

Давайте разберёмся с этим атрибутом более подробно. Изучим, что такое целевой результат задачи?

Это позволит нам в дальнейшем правильно его формулировать, а, соответственно, ставить задачи.

На самом деле, целевой результат задачи — это цель. Так как по общему определению цель – это **желаемый** результат, выраженный качественно или количественно[111].

То есть целевой результат задачи (цель) – это **качественное и/или количественное** описание **желаемого** конечного **состояния и/или положения** известного объекта[112], на который или в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов.

Описание должно быть таким, чтобы по нему можно было однозначно оценить, достигнут выполнением задачи её целевой результат или нет.

Но это всё равно не даёт нам точного понимания того, что такое целевой результат задачи. И многих это запутывает.

Так вот, если будет проще для понимания, то я предлагаю такое описание атрибута «целевой результат задачи».

ЦРЗ – это всегда такое желаемое **состояние и/или положение** известного объекта, которое можно почувствовать одним или несколькими органами чувств человека: *осязанием, обонянием, слухом, зрением, вкусом и т. д.*

То есть это желаемое **состояние и/или положение** известного объекта, описываемого **в форме существительного**, в виде чётко определённого образа того, что мы можем *потрогать и/или понюхать, и/или услышать, и/или увидеть, и/или почувствовать на вкус, и/или прочитать*. Например:

- «мяч в воротах»: мяч – это объект, описываемый в форме существительного, – его мы можем увидеть;
- «мелодия песни в стиле рэпа»: мелодия – это объект, описываемый в форме существительного, – её мы можем услышать.

Когда ставите задачу, всегда формулируйте её целевой результат в виде чёткого описания этого образа (состояния и/или положения объекта).

Если вы этого сделать не можете, то не ставьте задачу. Всё равно не получите её желаемого результата и будете разочарованы, потратите время и деньги.

Лучше сначала поставьте задачу по прояснению этого мысленного образа в категориях, которые потом позволят точно определить его одним или несколькими вашими органами чувств.

При этом в целевом результате надо всегда описывать состояние и/или положение известного материального или нематериального объекта, который можно однозначно идентифицировать, истолковать и воспринять.

Приведу пример, не следует ставить задачу «Разработать стратегию организации» с целевым результатом «Стратегия разработана». Что за объект «Стратегия»? Что «стратегия» из себя представляет? Как её можно идентифицировать, истолковать и воспринять? Её можно потрогать, прочитать или понюхать? Как вы будете трогать объект «Стратегия»? Как её можно прочитать?

[111] Кто сомневается, наберите в Интернет и убедитесь.
[112] В том числе нематериального (нефизического) объекта

Можете возразить, сказав, что подразумевается документ. И будете правы. Так почему же сразу не написать целевой результат задачи: «Документ «Стратегия организации». Документ уже можно потрогать, взять в руки и прочитать.

Но тут же возникают вопросы: *что мы хотим в нём прочитать? с каким содержанием должен быть этот документ? что мы будем в нём смотреть?*

Отсюда, становится очевидной и выкристаллизовывается задача, которую надо выполнить до постановки задачи: «Разработать стратегию организации».

Это задача: «Определить требования к документу «Стратегия организации» с целевым результатом «Составлен список требований к форме и содержанию документа под названием «Стратегия организации».

Этим примером я хотел показать то, что правильная формулировка целевого результата одной задачи наталкивает нас на логически объективную необходимость исполнения предыдущей задачи. Как бы вытягивает её.

И кстати сказать, предыдущая задача может оказаться в этом случае гораздо сложнее последующей задачи, и вообще не находиться в зоне ответственности того, кто должен был выполнить задачу по разработке стратегии организации.

А пока целевой результат не будет чётко определён, то то, что вы называете задачей, ею являться не будет. Об этом мы порассуждаем в статье: «Что не является задачей?».

Не надо, вообще, ставить задачи, если не можете сформулировать целевой результат или требования к нему, исходя из образа того, что мы можем потрогать и/или понюхать, и/или услышать, и/или увидеть (прочитать), и/или почувствовать на вкус.

Если этот образ не вырисовывается, значит вы не осознали то, что вы хотите. А можно ли тогда угодить вам в том, что вы не знаете, что вы хотите?

Не напоминает ли вам это сюжет из сказки: «*Пойди туда - не знаю куда, принеси то - не знаю что*». Прочитайте сказку и поймёте какие тернии придётся преодолеть тому, кто будет выполнять так поставленную задачу. Какие чудеса и волшебства ему для этого потребуются.

Отсюда, «прикручивание» целевого результата к задаче:

- даёт понимание, готовы ли мы к тому, чтобы приступить к исполнению задачи? Или до этого ещё далеко, так как требуется сделать много чего, прежде чем мы будем чётко понимать, что мы хотим в результате.
- позволяет соблюсти один из главных принципов, на которых построено управление потоком задач - **принцип измеримости задачи**[113]. Так как полностью отвечает требованиям техники SMART-управления[114], обеспечивая наличие такой характеристики как: (M) Measurable/Измеримость. Целевой результат является тем стандартом, по которому оценивается степень выполнения задачи.
- уменьшает возможности для «формализма», то есть для исполнения задачи формально, так – «для галочки».

[113] См. статью «Принципы системы управления потоком задач» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»
[114] Читай статью «Техника SMART» в Главе 8. «Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории»

- уточняет содержание задачи, определяет её границы и ёмкость. Описанный целевой результат **ПРЕДОПРЕДЕЛЯЕТ** объём работ по задаче, необходимый уровень усилий и сложность, необходимую степень подготовки.

Обобщим.

Целевой результат (цель) – это **качественное и/или количественное** описание желаемого конечного **состояния и/или положения** объекта, на который или в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов. Состояние и/или положение объекта, которое можно почувствовать одним или несколькими органами чувств человека. При этом надо всегда описывать состояние и/или положение объекта, который можно однозначно идентифицировать, истолковать и воспринять. Правильная формулировка ЦРЗ наталкивает нас на логически объективную необходимость исполнения предыдущей задачи. Как бы вытягивает её. Не надо, вообще, ставить задачи, если не можете сформулировать целевой результат или требования к нему. Прикручивание ЦРЗ позволяет соблюсти один из главных принципов, на которых построено УПЗ – **принцип измеримости задачи**.

Далее разберёмся, что не является задачей?

Что не является задачей?

Не корми меня тем, чего я не ем!

Ранее, в статье «Что такое задача?» я описал требования, которые позволяют идентифицировать главную сущность менеджмента[115] – «задачу», отделить её от других сущностей.

Сейчас, думаю, стоит ответить на вопрос: что не является задачей?

Это необходимо, чтобы определять задачу, действуя от противного – методом исключения.

Задачей не является всё то, что не соответствует **определению**, данному выше в статье «Что такое задача?». Что не отвечает всей совокупности указанных выше **ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ** атрибутов. Одновременно и определению, и всем названиям атрибутов.

И главное задачей не является то, целевые результаты выполнения чего не описаны качественно или количественно, чтобы можно было в дальнейшем однозначно оценить степень достижения целевого результата задач (ЦРЗ) и, как следствие, степень её выполнения.

То есть всё то, результаты чего **не измеримы (не оцениваемы)** - не является «ЗАДАЧЕЙ».

До тех пор, пока мы не опишем качественно или количественно ЦРЗ, которого мы хотим добиться путём выполнения чего-либо, мы будем иметь не «ЗАДАЧУ», а скорее, что-такое, что можно описать такими словами как: «МЕЧТА», «ХОТЕЛКА», «ЖЕЛАНИЕ», «ПОТРЕБНОСТЬ», «ЗАДУМКА», «ЗАМЫСЕЛ», «ИДЕЯ» и т. д.

[115] Управления потоком задач

Качественное или количественное описание целевого результата задачи вносит конкретику в труд[116]. Именно целевой результат уточняет содержание задачи, в том числе её наименование (амбицию), определяет её границы и ёмкость.

Описанный ЦРЗ отражает нашу амбицию, т. е. притязание на что-либо, ПРЕДОПРЕДЕЛЯЕТ объём действий по выполнению задачи, необходимый уровень усилий, сложность, количество затрачиваемых ресурсов, необходимую степень подготовки.

Приведу несколько утрированный, но показательный пример из задач для лучников.

Какая у лучников задача?

Выстрелить из лука? Но тогда если выстрелит, и стрела пролетит мимо мишени, будет считаться, что он задачу выполнил? Он же выстрелил.

Скорее всего нет, потому что все скажут, что в мишень-то он не попал. То есть все начнут ссылаться на целевой результат. Все начнут его описывать. Все будут утверждать, что задача не выполнена, ссылаясь на НЕ достижение целевого результата.

Но целевой-то результат сначала не был описан и установлен, то есть качественное описание целевого результата задачи отсутствовало. Соответственно, судить о НЕвыполнении задачи будет не верным.

Исходя из того, что целевой результат задачи не сформулирован, нельзя оценить степень выполнения задачи. Эту степень каждый будет трактовать по-своему и будет прав.

Кстати, задача «Выстрелить из лука» для маленького ребёнка, взявшего в руки лук впервые, вполне приемлема, и если он выстрелит, то полученный результат, независимо от того куда полетела стрела и куда она попала, наверняка, приведёт родителей в восторг, лишь бы полетела. Этот результат для них будет великолепным.

Исходя из того, что все хотят целевого результата, отражающего попадание в мишень, тогда и название задачи будет отражать иную амбицию: не «выстрелить в мишень», а «попасть в мишень». А это уже куда сложнее, не так ли?

Выстрелить то может и начинающий ребёнок, а попасть? А если выстрелил и попал в мишень, но не в десятку, а, например, в единичку? будет считаться что задача выполнена? Ведь в мишень попал. И тут возникает вопрос: кому мы ставим задачу?

Если начинающему лучнику, то наверно, целевой результат с содержанием «Стрела в мишени на уровне не хуже единицы» будет вполне разумным, он определит степень сложности задачи. Для начинающего лучника она будет достаточно сложной, а для профессионала - плёвой. Профессионалу надо ставить ту же самую задачу, но с целевым результатом «Стрела в мишени в яблочке - в десятке».

Итак, я показал как от целевого результата зависит суть задачи, её название, содержание и сложность, а также то, почему нельзя считать ЗАДАЧЕЙ всё, что не имеет целевого результата.

---

[116] О том, что такое «труд» в контексте настоящей книги и как он связан с понятием «задача» я подробнее расскажу в статье «Труд» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

А часто ли руководители при раздаче поручений, при делегировании задач чётко формулируют её целевой результат? А если они этого не делают, то можно ли считать их руководителями, реально управляющими организацией?

Я лично считаю, что нет. Такие «руководители» разводят руками, а не управляют. Они мечтатели, фантазёры, генераторы идей, но не руководители. А сколько у нас таких фантазёров и мечтателей?

Управление появляется только там, где формулируются задачи с целевыми результатами. Я считаю, что в этом как раз и заключается работа руководителей - в формулировании и делегировании задач с целевыми результатами - в управлении потоком задач.

А управление потоком задач - это и есть МЕНЕДЖМЕНТ[117].

Отсюда, менеджером (руководителем) является тот, кто управляет потоком задач.

Анекдот в тему того, что можно получить, если поставить задачу, но не указать её целевой результат или не чётко его указать:

«- Вовочка! Ты зачем назвал Машу дурой?

Сейчас же подойди к ней и скажи, что тебе очень жаль.

- Маша, мне очень жаль, что ты дура!» 

Таким образом, задачей не является всё то, что не соответствует её определению и не отвечает всей совокупности её ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ атрибутов. Задачей не является то, целевые результаты выполнения чего не описаны качественно или количественно. То есть всё то, результаты чего не измеримы (не оцениваемы). Именно целевой результат уточняет содержание задачи, в том числе её наименование (амбицию), определяет её границы и ёмкость. Управление появляется только там, где формулируются задачи с целевыми результатами.

А далее давайте разберём, что такое «Функциональные и НЕфункциональные задачи»?

Функциональные и НЕфункциональные задачи

Не тот стрелок, кто стреляет, а тот, кто попадает

Теперь, когда мы знаем, что такое задача и что не является задачей, думаю стоит изучить, какие задачи являются функциональными, а какие НЕфункциональными?

В управлении потоком задач существует проблема разделения задач на функциональные и НЕфункциональные.

Функциональные задачи — это такие задачи, выполнение которых на определённом промежутке времени фактически продвигает нас к достижению заданных — желаемых целевых результатов — целей.

Они жёстко связаны с целями через безусловную причинно-следственную логическую связь, благодаря которой, без их выполнения достичь целевых

[117] Подробнее в статье «УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ» в Глав 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

результатов объективно НЕВОЗМОЖНО. Из-за этой логической связи их просто нельзя отбросить и проигнорировать.

Если мы хотим достичь целевых результатов, то нам надо выявлять и выполнять функциональные задачи, а не отказываться от них. Не пытаться их проигнорировать или избежать. Не выполнение функциональных задач — всегда означает не достижение целей. Отказ от них — отказ от цели.

Часто выполнению функциональных задач нам мешают НЕфункциональные задачи.

И красно, и пестро, да пустоцветом

НЕфункциональные задачи — это противоположность функциональных задач. Это те задачи, которые на текущем отрезке времени никакого вклада в достижение заданных — желаемых целевых результатов не делают.

Они в текущем периоде времени никак не связаны с целями организации, не ведут к достижению этих целей или, даже, противоречат им. Их невыполнение никак не повлияет на достижение целей.

А их выполнение повлияет — оно помешает достижению целей, так как растратит ресурсы (и в первую очередь время, являющееся НЕВОСПОЛНИМЫМ ресурсом), которые можно было бы использовать для выполнения функциональных задач.

НЕфункциональные задачи в интеллектуальном труде — это как дефектные изделия в физическом труде. Наличие их в общей массе не желательно, увеличение их доли ведёт к нерациональному расходованию ресурсов, к увеличению затрат и, как следствие, к **снижению производительности интеллектуального труда**.

Представьте, что будет, если в потоке выполняемых вами задач, основную массу составляют НЕфункциональные задачи. Вы будете трудиться «в холостую». Бег на месте. Истратите силы, энергию, время и деньги, но никуда не продвинетесь. Упустите время.

Если выражаться языком бережливого производства, то НЕфункциональные задачи в интеллектуальном труде — это «муда»[118], что на японском языке означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создаёт ценности.

А если проще и, по-современному, то НЕфункциональные задачи — это СПАМ.

Например, в процедуре «Заключить договор с клиентом» задачи: составить договор, согласовать текст и разногласия с клиентом — это функциональные задачи. Их решение продвигает нас к подписанию договора. Без их выполнения мы никак не продвинемся в ходе заключения договора. Их НЕВОЗМОЖНО не выполнить. Если мы откажемся от выполнения этих задач, то мы откажемся от достижения цели – от заключённого договора.

А вот задачи: зарегистрировать договор, завизировать договор, согласовать договор с юристами — это НЕфункциональные задачи. Мы можем продвинуться к

[118] Интересно, что в русском разговорном языке есть грубые слова «мудак», «мудить», «мудохаться», что можно трактовать как мучитель, мучить, мучиться, т.е. тратить излишние бесполезные, не предусмотренные усилия и энергию. Не от японской ли «муды» оно произошло? А может, наоборот?

заключению договора с клиентом и без них. Их выполнение тратит время исполнителя, ответственного за договор.

Часто НЕфункциональные задачи относятся к области контроля, учёта и отчётности, сбора необходимой информации и т. д.

Как и в случае с дефектными изделиями и с «мудой», и со СПАМом, мы должны стремиться к выявлению НЕфункциональных задач, к сведению их доли к минимуму.

Мы должны так выстраивать процедуры организации, чтобы исключить или минимизировать количество **и/или трудоёмкость**[119] НЕфункциональных задач.

Надо так структурировать систему управления, чтобы она не позволяла генерировать и выполнять НЕфункциональные задачи, тратить на них много времени, не создавала благодатную почву для этого, не стимулировала персонал на занятость НЕфункциональными задачами, фильтровала их и отправляла в «корзину». А спамеров — «гасила». 

И это будет приводить к более рациональному использованию ресурсов, а следовательно и к увеличению производительности интеллектуального труда и к повышению его качества, а также к «сбытию мечт»[120].

Когда мы делаем в основном функциональные задачи — мы попадаем в «яблочко», а когда НЕфункциональные задачи — в «молоко». Попадание в «молоко» не приносит очков и означает потерю времени и промах в любом деле, требующем внимательности и точности.

Резюмируем.

Функциональные задачи – это такие задачи, выполнение которых на определённом промежутке времени **фактически продвигает нас к достижению заданных — желаемых целевых результатов**. Они жёстко связаны с целями через безусловную причинно-следственную логическую связь. Из-за этой логической связи их просто нельзя отбросить и проигнорировать. Не выполнение функциональных задач — всегда означает не достижение цели. Отказ от них — отказ от цели. **НЕфункциональные задачи** — это противоположность функциональных задач. Это те задачи, которые на определённом отрезке времени никакого вклада в достижение заданных — желаемых целевых результатов не делают. Они никак не связаны с целями организации. Их выполнение растратит ресурсы организации. Нефункциональные задачи в интеллектуальном труде — это как дефектные (бракованные) изделия в физическом труде. Увеличение их доли ведёт к нерациональному расходованию ресурсов, к увеличению затрат и, как следствие, к **снижению производительности интеллектуального труда**. НЕфункциональные задачи — это «муда», СПАМ. Мы должны стремиться к выявлению НЕфункциональных задач, к сведению их доли к минимуму.

Возникают вопросы: откуда берутся НЕфункциональные задачи? Как они появляются? Кто их порождает?

На них мы и ответим в следующей статье.

---

[119] Когда от НЕфункциональных задач, невозможно отказаться совсем по каким-либо причинам. А такое бывает часто.

[120] О проблеме «несбытие мечт» я расскажу в статье «Несбытие мечт» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

Откуда берутся НЕфункциональные задачи?

Не искал бы в селе, а искал бы в себе

В предыдущей статье «Функциональные и НЕфункциональные задачи» я рассказал про НЕфункциональные задачи и про то, что с ними надо бороться.

А чтобы понять, как это делать, надо разобраться откуда они берутся? Как они возникают?

Это весьма непраздный вопрос, учитывая, что НЕфункциональные задачи влекут нерациональное расходование ресурсов, увеличение затрат и, как следствие, снижение производительности интеллектуального труда, а их доля, как правило, неуклонно и самопроизвольно стремится к возрастанию.

Ответ на этот вопрос необходим, чтобы выработать механизмы противодействия появлению и росту НЕфункциональных задач в общем потоке задач организации.

НЕфункциональные задачи порождаются внутри организации — её сотрудниками, включая руководителей.

Одни порождают НЕфункциональные задачи умышленно, другие — не умышленно, не намереваясь нанести вред. Умышлено больше там, где много политики. Чаще, не умышлено.

НЕфункциональные задачи обычно являются следствием:

- не профессионализма
- благих намерений
- личных интересов

В случае непрофессионализма, часто, НЕфункциональные задачи возникают из-за:

- недостаточности квалификации в области обоснования причинно-следственных связей. Когда выстраиваются планы, плохо прорабатывается алгоритм их реализации, то есть последовательность выполнения задач. Слабо анализируются причинно-следственные связи, чтобы понять что и от чего зависит, чтобы осознать, что и за чем нужно сделать. В результате работу начинают, как говорится, не «с того конца». Делают, тратят время, ресурсы и приходят к тому, что надо было начинать с другого, что всё равно упёрлись в это — другое. Таким образом, многие выполненные задачи оказались НЕфункциональными для текущего периода времени.
- не умения так изменять и создавать системы и процессы, чтобы не надо было осуществлять огромное количество задач из области контроля, учёта и отчётности, сбора информации. Не редко, руководители в систему и процессы закладывают различные завороты на выполнение задач из области контроля, учёта и отчётности, сбора информации. Например, вставляют в процесс задачи по визированию договоров, согласованию их с массой подразделений, или дают кучу поручений типа, собрать сведения о том-то, или о том-то, составить раз в неделю отчёт такой-то или такой-то и т.д. Масса этих задач, как правило, на самом деле является НЕфункциональными задачами. Они нас к цели никак не продвигают, а время отнимают и ресурсы занимают. Совершаемый объём этих задач часто недооценивается. А если приглядеться, то во многих организациях сотрудники то и дело половину своего рабочего времени то визируют и

согласовывают различные документы, то составляют какие-либо отчёты, то вносят информацию в какие-нибудь базы данных и системы. А это время можно было бы потратить на выполнение функциональных задач.

- незнания руководителями того, что надо делать. Не зная, что нужно делать реально, руководитель начинает загружать людей любыми задачами, лишь бы они были заняты, а он мог показать какую-то деятельность. Совершение этой ИБД — Имитации Бурной Деятельности — это и есть выполнение НЕфункциональных задач. Это тоже очень распространённое явление, которое, на мой взгляд, также недооценивается.

Далее вспоминается фраза «*благими намерениями — дорога в ад*». В ситуации благих намерений, не редко, люди выполняют НЕфункциональные задачи:

- когда они начинают полагать, что они на местах видят ситуацию лучше, чем руководители, и начинают действовать по своему усмотрению. Например, рассуждают так, мы здесь внизу лучше видим, что нужно клиенту, поэтому будем делать так, как считаем нужным и то, что считаем нужным. Но, часто, это не соотносится с целями и задачами организации, с отлаженными процессами и в результате делается не то, что нужно было делать и/или не так как надо было делать.
- когда не получают ценных указаний сверху и начинают сами себя загружать и определять для себя задачи и приоритеты. Ответственные сотрудники не могут сидеть без дела, они чувствуют себя не уютно. Когда их не грузят задачами, они начинают придумывать себе их сами, исходя из своего видения ситуации. Это видение может совершенно не совпадать с целями организации. В результате эти люди могут загрузить себя сами НЕфункциональными задачами.

В отдельных случаях выполнение НЕфункциональных задач продиктовано сугубо «шкурными» интересами людей, работающих в организации.

Преследуя личные интересы:

- одни лоббируют свои задачи, чтобы заработать деньги себе, а не организации;
- другие, чтобы их заметили;
- третьи, чтобы реализовать свои амбиции;
- четвёртые, чтобы получить нужный им, а не организации опыт;
- пятые, чтобы казаться нужными и полезными;
- шестые, чтобы быть занятыми — быть при деле;
- седьмые, чтобы навредить, отвлечь ресурсы и время;
- и т.д.

Иногда это делается не осознанно, а часто вполне осознанно.

Обычно, вся совокупность НЕфункциональных задач в организации является следствием как не профессионализма, так и благих намерений, и личных интересов одновременно.

И довольно трудно рассортировать НЕфункциональные задачи по частным причинам их возникновения. Я бы сказал невозможно.

Но этого и не нужно делать.

Что нам даёт знание того, что явилось частной причиной появления НЕфункциональных задач? Ничего.

НЕфункциональные задачи сами по себе — проблема. Независимо от частных причин их порождающих.

Если система будет позволять, а более того провоцировать, то НЕфункциональные задачи будут появляться неизбежно, хотим мы этого или нет.

Борьба с ними, без изменения и совершенствования системы – это «*борьба с ветряными мельницами*». Бесполезна.

НЕфункциональные задачи – это следствие общих[121] , а не особых причин[122]. То есть проблема не в людях, а в системе.

Здесь я сошлюсь на авторитетное мнение Эдвардса Деминга:

- *«Исходя из собственного опыта, я могу дать следующую оценку для большинства проблем и возможностей улучшений:* ***90%*** *проблем принадлежит системе (ответственность менеджмента);* ***6%*** *проблем – особые»*[123].
- *«Никакой контроль и никакой уровень профессионального мастерства не смогут побороть фундаментальные дефекты системы»*[124].
- *«Любое существенное улучшение должно быть следствием* ***изменений в системе****, за которые ответственен* ***менеджмент****»*[125].
- *«Для совершенствования системы требуется не вмешательство, а её* ***фундаментальное изменение****»*[126].

Это говорит о том, что для устранения НЕфункциональных задач, для уменьшения их доли и влияния на производительность интеллектуального труда, надо изменять систему управления потоком задач. И делать это должны руководители, а не сотрудники.

При этом править систему надо так, чтобы она не позволяла навязывать организации или провоцировать НЕфункциональные задачи. И считаю, что внедрение системы УПЗ, описанной в настоящей книге, как раз и есть такая правка.

Эта правка позволит так отстроить систему, чтобы исключить основные дефекты, приводящие к появлению НЕфункциональных задач, создающие условия

---

[121] Общие причины – это дефекты системы (системные дефекты), то есть дефекты, обусловленные недостатками в самой системе, определяются системой, зависят от того, как система была спроектирована и построена, заложены в неё. Устранить общие причины можно только путём изменения и совершенствования системы.

[122] Особые (специальные) причины – это дефекты, НЕ связанные с системой (внесистемные дефекты), а связанные с преходящими, быстротечными событиями, возникающими из источников, находящихся вне системы, мешающие работе системе в нормальном её режиме.

[123] Стр. 278 «Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система». «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[124] Стр. 279 «Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система». «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[125] Стр. 275 «Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система». «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[126] Стр. 288 «Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система». «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

для их возникновения. Кроме того, она откроет возможности для дальнейшего непрерывного совершенствования системы[127].

Ведь, на самом деле борьба с НЕфункциональными задачами — это постоянное совершенствование процесса «МЕНЕДЖМЕНТ», то есть — УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ. Аналогично борьбе с потерями и браком в физическом производстве.

Когда мы чётко понимаем и принимаем, что управление потоком задач — это процесс «МЕНЕДЖМЕНТ», а НЕфункциональные задачи — потери этого процесса, то мы понимаем, как построить непрерывное совершенствование процесса «МЕНЕДЖМЕНТ», выполняя цикл Деминга (PDCA) и измеряя показатели процесса — статистику по задачам, в том числе по доле и динамике НЕфункциональных задач. Статистика по НЕфункциональным задачам позволит достаточно однозначно и конкретно оценивать потери процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» и обеспечит постоянство цели совершенствования оного процесса.

Сделаем выводы.

НЕфункциональные задачи порождаются внутри организации — её сотрудниками, включая руководителей. НЕфункциональные задачи обычно являются следствием: (1) не профессионализма; (2) благих намерений; (3) личных интересов. Трудно рассортировать НЕфункциональные задачи по частным причинам их возникновения. Но этого и не нужно делать. НЕфункциональные задачи – это следствие общих, а не особых причин. Для устранения НЕфункциональных задач, для уменьшения их доли и влияния на ПИТ, надо править систему управления потоком задач. Эта правка откроет возможности для дальнейшего непрерывного совершенствования системы.

В дальнейшем мы обсудим, как элементы ТУЗ позволяют защищать организацию от НЕфункциональных задач, а пока, разберём что такое псевдозадача?

Псевдозадачи

Много всего говорится, да не всё в дело годится

Ранее я уже рассказывал про такой брак в потоке задач, как «НЕфункциональные задачи»[128].

Сейчас я хочу описать «псевдозадачи» - ещё один вид брака потока задач. Объяснить, что это такое? Разъяснить, как определить «псевдозадачи»? Ведь они имеют все необходимые обязательные атрибуты «задачи».

Целесообразность этого заключается в том, чтобы исключить Имитацию Бурной Деятельности – ИБД, разрастание формализма и бюрократизма.

Псевдозадача — это, по сути, задача ради задачи – самоцель. Как правило, такие задачи:

- имеют целевой результат созвучный с названием задачи, который представляет собой то же самое, что и название задачи только не

[127] Подробнее об этом в статье «Элементы ТУЗ, защищающие организацию от НЕфункциональных задач» в Главе 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач».
[128] Читай статью «Функциональные и НЕфункциональные задачи» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

в виде глагола, а в виде существительного. Всегда, такой результат очень трудно себе представить. Он не измерим, его трудно описать. Например, задача, звучащая так: «разработать стратегию …» с целевым результатом: «стратегия разработана» или задача: «установить порядок …» с целевым результатом: «порядок установлен …». Попробуй понять из таких формулировок, что и какого качества должно быть в итоге выполнения такой задачи.

- носят «пассивный», а не «активный» характер. Вернее, характер, стимулирующий «пассивность», а не «активность». Например, задача «получить данные …» стимулирует пассивное ожидание, когда данные предоставят. Аналогично и задача «провести переговоры …». Поощряет пассивное вялотекущее ведение переговоров, их можно вести бесконечно. Провел переговоры? Да. Ну и что в результате? Думают. И так бесконечно. На самом деле, настоящая задача должна стимулировать активность, должна отражать **амбицию** – притязание на что-либо. Она должна звучать по-другому. В её названии должен применяться глагол, нацеливающий на активные действия, а не на пассивное ожидание или вялотекущий процесс. Вместо «получить данные …», надо использовать «истребовать данные …», или взамен «провести переговоры …» необходимо применять «добиться согласия на договор …». Зацените разницу. Применяя «активные» глаголы мы «вдыхаем жизнь» в задачу. Теперь не посидишь в ожидании, не пустишь дело на самотёк. Задача толкает на активность. Надо поднимать задницу и «активничать».
- располагают целевым результатом, ценность и полезность которого ничтожна: не представляет никакого интереса ни для кого, и не используется в дальнейших делах для достижения чего-то более высокого и важного. Такой болезнью часто страдают, различные «контрольные», «отчётно-учётные» задачи и задачи «планирования». Результаты их исполнения, довольно часто, никому не нужны, кладутся «на полку» и пылятся там. Эти задачи — это голимый бюрократизм и формализм. Бумажки ради бумажек. Их исполнение напоминает ритуал. Как говорится, «*бюрократ любой бумажке рад*».

«Псевдозадачи», как правило, выполняются **«для галочки» - «на отвяжись»,** лишь бы отчитаться и забыть про них. Надо ли говорить, что большой объём таких задач в общем потоке задач приводит к формализму и бюрократизму. К работе ради работы.

В итоге мы получаем, что все заняты делом, а ничего не меняется, ничего из запланированного не достигаем. Вам ничего это не напоминает?

Мне это напоминает, наше руководство государством. Выпускают много законов, ставят много задач, большая часть из которых – «псевдозадачи», а в результате «*воз и ныне там*».

Надо принять новый закон об образовании, приняли, теперь закон есть, есть куча чиновников, которые его исправно исполняют, а качественного образования нет. Надо затеять модернизацию экономики, затеяли, где-то она идёт, очень много народу в ней задействовано, а что поменялось? Надо ввести новый закон о государственных закупках, ввели, и что? Что-то поменялось? Чего добились то?

На заре своего управленческого опыта я сам болел болезнью использования «псевдозадач». Могу сказать, что руководители весьма и весьма недооценивают влияние «псевдозадач» на эффективность управления организацией.

Если «псевдозадачи» брать в расчёт производительности интеллектуального труда, то управленческая система, часто, будет довольно производительная. Но что это за производительность? Производительно переливаем из пустого в порожнее? Имитация Бурной Деятельности - ИБД? Нужно ли нам это? Я, думаю, что нет. Зачем быть «*белкой в колесе*»?

А ведь не редко, виной этому, мы – руководители. Когда ставим вместо задач, «псевдозадачи». Это мы ставим задачи "по-бюрократически". То есть так, что из названия задачи не понятно, о чём она? Для какой цели она ставится и что преследует?

Часто, названия наших задач носят формальный характер. То есть, по сути, определяют формальную активность, а не работу на результат. В итоге наши организации «протухают», превращаются в «салем-сити», где все только, и делают, что выполняют какие-то ритуалы, не приводящие к достижению желаемых результатов.

И, после этого нечего удивляться, почему у нас всё ориентировано на процесс, а не на достижение целей (конечных – целевых результатов). Ответ прост, мы сами всех ориентируем на это. *Как корабль назовёшь, так он и поплывёт*.

Как и в случае с НЕфункциональными задачами, «псевдозадачи» - это **потери** в интеллектуальном труде: *брак, спам, «муда»*. Они тоже НЕфункциональные. С ними также нужно бороться.

Нужно постоянно совершенствовать бизнес-процесс «МЕНЕДЖМЕНТ», то есть - УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, таким образом, чтобы исключать попадания в поток задач большого числа «псевдозадач».

Мы должны стремиться к выявлению «псевдозадач», к сведению их доли к минимуму. И это будет приводить к более рациональному использованию ресурсов, а следовательно и к увеличению производительности интеллектуального труда и к повышению его качества.

Это должен быть непрерывный процесс, аналогичный борьбе с потерями в физическом производстве.

Опять же, когда мы чётко понимаем и принимаем, что управление потоком задач — это процесс «МЕНЕДЖМЕНТ», а «псевдозадачи» — потери этого процесса. То мы понимаем, как построить непрерывное совершенствование процесса «МЕНЕДЖМЕНТ», выполняя цикл Деминга (PDCA) и измеряя показатели процесса — статистику по задачам, в том числе по доле и динамике «псевдозадач».

Статистика по «псевдозадачам» позволит достаточно однозначно и конкретно оценивать потери бизнес-процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» и обеспечит постоянство цели совершенствования этого бизнес-процесса.

Итак, «псевдозадачи» — это ещё один вид брака потока задач. Псевдозадача — это, по сути, задача ради задачи – самоцель. Псевдозадачи имеют целевой результат созвучный с названием задачи. Носят «пассивный», а не «активный» характер. Располагают целевым результатом, ценность и полезность которого ничтожна. Как правило, выполняются «для галочки» - «на отвяжись», лишь бы отчитаться и забыть про них. Большой объём таких задач в общем потоке задач приводит к формализму и бюрократизму. К работе ради работы. В итоге все заняты делом, а ничего не меняется, ничего из запланированного не достигаем. «Псевдозадачи» — это потери в интеллектуальном труде: *брак, спам, «муда»*. Они тоже НЕфункциональные. С ними также нужно бороться. Статистика по

«псевдозадачам» позволит оценивать потери бизнес-процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» и обеспечит постоянство цели совершенствования этого бизнес-процесса.

Ну а теперь давайте изучим, кто такой заказчик задачи?

Заказчик задачи (ФИО)

Кто девушку ужинает, тот её и танцует!

Цитата из фильма «Вокзал для двоих»

О заказчике, как об обязательном атрибуте задачи, я писал в статье «Что такое задача?». Указывал, что задача должна иметь заказчика. Что без заказчика задача – не задача.

Спрашивается: кто такой заказчик задачи? Для чего он нужен? Почему без него не обойтись?

Ответ на данный вопрос важен для обеспечения выполнения задач. Положен в основу одного из принципов управления потоком задач – принципа «петли ответственности»[129]. Поэтому требует прояснения.

Итак, приступим.

Заказчик задачи – это ответ на вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи?

У задачи всегда должен быть **один** заказчик – тот, кто:

- заказывает целевой результат задачи,
- заинтересован в нём,
- будет потреблять ЦРЗ,
- использовать его в своей работе, в выполнении своих задач.

Этот заказчик должен принимать целевой результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет.

Это и логично. Если никто не заказывает целевой результат задачи, а соответственно саму задачу, то значит этот ЦРЗ никому и не нужен, никто в нём не заинтересован, не будет его потреблять и использовать. А раз он никому не нужен, то зачем выполнять задачу и достигать никому не потребный ЦРЗ.

В организации заказчиком должно быть одно должностное лицо, имеющее **конкретное ФИО**. То есть заказчик – это всегда конкретный **человек**. Это единственный человек, которого можно чётко идентифицировать (по ФИО, паспорту, СНИЛС и т.д.).

Отсюда, заказчик является главным, кто оценивает степень выполнения задачи и акцептует предложение о её закрытии выполнением.

При этом в УПЗ у него есть права **не акцептовать**:

- предложение о закрытии задачи выполнением, если целевой результат его не устраивает;

[129] Подробнее о нём читай в статье «Принципы системы управления потоком задач» в Главе 6. Система управления потоком задач (Система УПЗ)

- предложение о переносе задачи на новый срок, оставив её на просрочке, если он считает, что ответственный выполнитель виноват в просрочке и должен понести за это ответственность;
- предложение об отмене задачи, если он считает её актуальной и требующей выполнения;
- предложение об изменении других атрибутов задачи, если он считает эти изменения не адекватными своим потребностям и ожиданиям;
- и т. д.

Мало сформулировать задачи, определив, что нужно сделать. Надо ещё добиться, чтобы это было фактически сделано.

Отсюда, задачи нужны, чтобы их **выполнить**. Вспомните, выше я уже писал, что общее функциональное предназначение существования сущности «задача» - обеспечить её выполнением получение целевого результата[130].

Чтобы полученные целевые результаты были необходимого качества. Чтобы выполнение задач было гарантированным. Чтобы никто не мог закрыть задачу выполнением без приёмки её результата. Или имитированием её выполнения. Чтобы ответственный выполнитель задачи не мог отменить задачу, забыть про неё, просрочить, необоснованно перенести и т. д.

Замыкание задачи на заказчика, заинтересованного в получении её целевого результата, обеспечивает это. То есть в этом случае без заказчика не обойтись.

Заказчик потребляет полученный ЦРЗ, как «вход», для выполнения своих задач. У которых тоже есть ЦРЗ и срок. За которые он отвечает, как ответственный выполнитель. Поэтому заказчик заинтересован в получении на «входе» качественного ЦРЗ и в заданные сроки. Он это будет требовать от ответственного выполнителя задачи. Особенно когда действует ещё один принцип УПЗ – принцип «крайнего в цепи»[131].

Наличие у заказчика прав и заинтересованности на акцепт или не акцепт задач даёт инструмент влияния на ответственных выполнителей и качество выполнения задач. Решает проблему «неисполнительности»[132].

Выходит, что заказчик нужен, чтобы обеспечивать качество ЦРЗ, гарантированность выполнения и исполнительность.

При этом, необходимо чтобы заказчик задачи не был её же ответственным выполнителем.

Нельзя допускать, чтобы ответственный выполнитель сам себе в качестве заказчика формулировал задачи, сам их себе ставил и закрывал выполнением. Принимая сам у себя целевые результаты их выполнения, оценивая их степень достижения.

Это породит злоупотребления. Создаст возможности для них. И при их наличии ими обязательно воспользуются.

---

[130] Смотри выше статью «Сущность «ЗАДАЧА» - это абстрактная сущность» в настоящей Главе 2.
[131] Читай в статье «Принципы системы управления потоком задач» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»
[132] Речь об этой проблеме пойдёт позже в статье «Проблема «неисполнительность» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

Из-за чего увеличится доля НЕфункциональных задач и псевдозадач. ИБД. Что приведёт к нерациональному использованию ресурсов, росту затрат и снижению производительности интеллектуального труда.

Получается, что введение заказчика в задачу нужно ещё для борьбы с потерями процесса «менеджмент» - *НЕфункциональными задачами и псевдозадачами*.

Заключим.

Заказчик задачи – это ответ на вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи? Он должен принимать ЦРЗ и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. Заказчик – это всегда конкретный человек. Он главный, кто оценивает степень выполнения задачи. В УПЗ у него есть права не акцептовать предложения об изменении статусов задач. Мало сформулировать задачи. Задачи, нужны, чтобы их выполнить. Наличие у заказчика прав и заинтересованности на акцепт или не акцепт задач даёт инструмент влияния на ответственных выполнителей и качество выполнения задач. Заказчик нужен, чтобы обеспечивать качество ЦРЗ, гарантированность выполнения и исполнительность. Необходимо чтобы заказчик задачи не был её же ответственным выполнителем. Введение заказчика в задачу нужно ещё для борьбы с потерями процесса «менеджмент» - *НЕфункциональными задачами и псевдозадачами*.

В управлении потоком задач есть механизмы отбора и закрепления заказчиков за каждой задачей. В процессе их делегирования – постановки сотрудникам.

При этом закрепление заказчиков задач осуществляется через закрепление ФИО за должностями. Через присвоение должностям выполняемых функциональных ролей. Через прикручивание функциональных ролей к атрибуту «заказчик задачи (ФИО)».

Чтобы всё это упростить, в УПЗ применяется автоматизация формирования заказчиков в ходе генерирования процессных и целевых задач. Но об этом, а также о «должностях» и «функциональных ролях» позже.

Пока же разберём, кто такой ответственный выполнитель задачи?

Ответственный выполнитель задачи (ФИО)

Кому поручают, тот и отвечает

Из статьи «Что такое задача?» следует, что обязательным атрибутом задачи также является «ответственный выполнитель задачи (ФИО)».

Встаёт вопрос: кто такой ответственный выполнитель задачи? Для чего он нужен? Почему без него не обойтись?

Ответить на этот вопрос потребовалось, опять же, потому что нужно было обеспечивать выполнение задач. В свете выполнения задач и решения проблемы «неисполнительность».

Ответственный выполнитель – это отклик на вопрос: кто будет отвечать за выполнение задачи?

Ответственный выполнитель – это тот, с кого будет **спрос** за невыполнение задачи, за не достижение её целевого результата. Кто понесёт за это **ответственность**.

Всегда должен быть **один** ответственный выполнитель задачи. Не только тот, кто будет участвовать в её выполнении непосредственно, а кто будет отвечать за выполнение задачи. Кто будет передавать целевой результат задачи её заказчику, отвечать за его полноту и качество. Взаимодействовать с заказчиком.

Это и понятно. Если за выполнение задачи никто не будет отвечать, то вероятность, что она будет не выполнена резко повышается. Возрастает риск низкого качества целевого результата задачи. В отсутствии ответственного, у кого есть стимул выполнить её, тем более с достижением качественного ЦРЗ? Кому интересно тратить время, ресурсы и усилия на то, за что он не отвечает?

Участвовать в выполнении задачи может несколько человек и/или систем, но отвечать за выполнение задачи, всегда **должен один**.

Ответственный выполнитель может и сам непосредственно участвовать в выполнении задачи. Один или наравне с другими участниками. Но нести ответственность за задачу он будет **всегда один**.

Без ответственного выполнителя задача – не задача. Так, зависшая в пространстве и времени указивка.

В УПЗ за каждой задачей должен быть закреплён **один** ответственный выполнитель. Ни одна задача не должна повиснуть «в воздухе». Остаться без ответственного выполнителя.

В организации ответственным выполнителем должно быть одно должностное лицо, имеющее **конкретное ФИО**. И это всегда должен быть **человек**, а не техническая система[133]. Это единственный человек, которого можно чётко идентифицировать (по ФИО, паспорту, СНИЛС и т.д.). Даже, если фактически задачу выполняет техническая система, за её выполнение в организации всё равно должен отвечать конкретный ответственный выполнитель. Как говорится, «*у каждой ошибки, недоработки должны быть: имя и фамилия*» 😎. Если конечно же ошибка будет.

При этом в УПЗ у ответственного выполнителя, согласно принципу всеобщности[134], есть **права** в рамках выполнения своей задачи:

- ставить (делегировать) подзадачи другим сотрудникам;
- поручать другим сотрудникам (делегировать) исполнение действий;
- и т. д.

Делать это ответственный выполнитель может по горизонтали, по вертикали и по диагонали, независимо от уровня управления и наличия границ между структурными подразделениями. Главное, чтобы задачи ставились по назначению, тем сотрудникам, кто должен и может их выполнить, или может повлиять на их выполнение, исходя из специализации и распределения обязанностей и полномочий внутри организации.

При делегировании ответственный выполнитель выступает заказчиком задачи либо действия. А, соответственно, пользуется всеми правами заказчика, позволяющими ему добиваться выполнения своей задачи.

---

[133] Здесь под технической системой я понимаю – программно-аппаратные комплексы, роботов и др.

[134] Подробнее о нём читай в статье «Принципы системы управления потоком задач» в Главе 6. Система управления потоком задач (Система УПЗ)

Как я уже говорил выше, в статье «Заказчик задачи (ФИО)», мало сформулировать задачи определив, что нужно сделать. Надо ещё добиваться, чтобы это было сделано.

То есть задачи, нужны, чтобы их выполнить. Чтобы полученные результаты были необходимого качества. Чтобы выполнение задач было гарантированным.

А для этого должна быть ответственность за выполнение задачи. Персональная ответственность. Чтобы ответственный выполнитель не мог НЕ обоснованно её переложить на другое лицо. Снять с себя. Распылить.

Привязка задачи к ответственному выполнителю обеспечивает это. То есть здесь никак не обойтись без ответственного выполнителя.

Наличие у ответственного выполнителя полномочий на делегирование подзадач и действий даст ему инструмент влияния на исполнительность и качество выполнения задач. Решает проблему «неисполнительность»[135] и проблему «кросс-функциональное НЕвзаимодействие»[136].

Получается, что ответственный выполнитель задачи также, как и заказчик, нужен, чтобы обеспечивать качество ЦРЗ, гарантированность выполнения и исполнительность.

Нельзя делать ответственными выполнителями одной задачи нескольких человек. *У семи нянек дитя без присмотра*. Это приведёт к распылению ответственности, к перепихиванию её друг на друга, к не нужным конфликтам.

Также необходимо, чтобы ответственный выполнитель задачи не был её же заказчиком. Причины этого я уже описал выше в статье «Заказчик задачи (ФИО)».

Таким образом, ответственный выполнитель – это отклик на вопрос: кто будет отвечать за выполнение задачи? Тот, с кого будет спрос за невыполнение задачи, за не достижение её целевого результата. Кто понесёт за это ответственность. Кто будет передавать ЦРЗ её заказчику, отвечать за его полноту и качество. Взаимодействовать с заказчиком. Участвовать в выполнении задачи может несколько человек и/или систем, но отвечать за выполнение задачи, всегда должен один. В УПЗ ни одна задача не должна повиснуть «в воздухе». Остаться без ответственного выполнителя. Причём, это всегда должен быть человек, а не техническая система. В УПЗ у ответственного выполнителя в рамках выполнения своей задачи есть права делегировать подзадачи и действия другим сотрудникам. Это даст ему инструмент влияния на исполнительность и качество выполнения задач. Отсюда, ответственный выполнитель задачи нужен, чтобы обеспечивать качество ЦРЗ, гарантированность выполнения и исполнительность. Нельзя делать ответственными выполнителями одной задачи нескольких человек. Это приведёт к распылению ответственности, к перепихиванию её друг на друга, к не нужным конфликтам. Также необходимо, чтобы ответственный выполнитель задачи не был её же заказчиком.

В управлении потоком задач есть механизмы отбора и закрепления ответственных выполнителей за каждой задачей. В процессе их делегирования сотрудникам.

---

[135] Смотри ниже статью «Проблема «неисполнительность» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

[136] Читай в статье «Кросс-функциональное НЕвзаимодействие» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ».

При этом для закрепления ответственных выполнителей задач (аналогично заказчикам) производится через закрепление ФИО за должностями. Через присвоение должностям выполняемых функциональных ролей. Через назначение функциональных ролей на атрибут «ответственный выполнитель задачи (ФИО)».

Чтобы это облегчить, чтобы сократить трудоёмкость, в УПЗ применяется автоматизация назначения ответственных выполнителей в ходе генерирования процессных и целевых задач.

Кроме того, никакая ответственность **без меры** ответственности не будет работать. Поэтому недостаточно назначить на задачу ответственного выполнителя, надо ещё завязать оплату его труда на степень исполнительности. Необходимо создать механизм стимулирования высокой производительности интеллектуального труда сотрудников[137].

Но не будем слишком забегать вперёд. Обо всём этом я расскажу в последующем.

А сейчас рассмотрим, что такое срок выполнения задачи (дата)?

Срок выполнения задачи (дата)

Дорога ложка к обеду, а там хоть под лавку

Согласно, статьи «Что такое задача?», срок выполнения задачи (дата) – это четвёртый обязательный атрибут любой задачи.

Отсюда, закавыка: что такое срок задачи? Для чего он нужен? Почему без него не обойтись?

Ответы необходимы, чтобы уметь грамотно определять этот атрибут задачи, формулировать и идентифицировать её. А также добиваться выполнения.

Срок выполнения задачи — это о том, когда задача должна быть выполнена?

Когда – это значит «**дата**», то есть к какой дате должен быть получен целевой результат задачи. Речь идёт о конкретной **календарной** дате.

По состоянию на какую календарную дату мы будем производить Оценку Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ).

Без срока выполнения задача – не задача.

Выше было сказано, что задача, нужна, чтобы её выполнить. Но важно выполнить задачу не вообще, когда-нибудь, в неопределённой перспективе. А тогда, когда нужно.

Отсюда, срок создаёт временную определённость. Устанавливает конечность какой-то активности. Задаёт скорость реакции на всякие события и обстоятельства. Формирует темп работы коллектива, участвующего в выполнении задачи. Что позволяет предсказывать, когда мы получим результат.

Срок повышает ответственность выполнителя задачи. Зажимает его в жёсткие рамки. Заставляет его так распределять свои ресурсы и время, чтобы успеть выполнить задачу к сроку. Принуждает к активности и интенсификации

[137] Подробнее об этом рассказывается в статье «Стимулирование высокой производительности интеллектуального труда сотрудников» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

усилий. В том числе в части декомпозиции задачи и делегирования подзадач и действий другим сотрудникам.

Срок определяет ценность и полезность результата. Ведь со временем любой результат теряет свою ценность и полезность. Часто бывают даже ситуации, когда результат ценен и полезен в определённый момент времени, а по его истечении – становится бесполезным и никому не нужным. Как говорится, «*хоть под лавку*».

Срок нужен ещё и для координации сотрудников между собой. Срок нацеливает ответственного выполнителя на момент, с которого для него могут наступить неблагоприятные последствия. Ориентирует заказчика задачи на момент, когда он может требовать её ЦРЗ и начать применять его в своей работе.

Таким образом, срок впрямую влияет на гарантированное выполнение задач. Особенно тогда, когда ответственный выполнитель будет точно знать, что про срок никто не забудет. Обязательно в нужный момент спросят и безусловно потребуют ЦРЗ. А в случае просрочки, гарантированно применится ответственность.

Резюмируем.

Срок выполнения задачи — это о том, **когда** задача должна быть выполнена? Речь идёт о конкретной **календарной** дате. По состоянию на какую календарную **дату** мы будем производить Оценку Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ). Срок создаёт временную определённость, повышает ответственность выполнителя задачи. Он определяет ценность и полезность ЦРЗ. Также нужен ещё и для координации сотрудников между собой. Таким образом, срок впрямую влияет на гарантированное выполнение задач.

В УПЗ имеются механизмы определения срока по каждой задаче. В процессе их делегирования сотрудникам.

Сроки выполнения одних целевых задач, зависят от сроков выполнения других. Поэтому есть механизмы расчёта и пересчёта сроков целевых задач. В зависимости от их длительности и срока завершения предыдущих целевых задач.

При этом для определения срока выполнения процессных задач, применяются более сложные механизмы, чем для целевых задач. Через привязку их к запускающим событиям, к длительностям и датам старта выполнения задач. Либо через привязку к крайней календарной дате их завершения.

Чтобы всё это упростить, используется автоматизация формирования сроков выполнения всех процессных и целевых задач.

Кроме того, должна быть мера ответственности за просрочку задач. Иначе никакая ответственность не будет работать. Поэтому недостаточно назначить на задачу срок, надо ещё завязать оплату труда ответственного выполнителя на выполнение задач в срок. Для этого в УПЗ создан механизм стимулирования выполнения задач в срок[138].

О перечисленных механизмах мы поговорим в дальнейшем.

А засим обсудим, чем задача отличается от цели?

Чем задача отличается от цели?

Сам смекай, где берег, а где край

[138] Подробнее об этом рассказывается в статье «Стимулирование высокой производительности интеллектуального труда сотрудников» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

В главе 1. «Введение в УПЗ» и затем в статье «Что такое задача?» и в дальнейшем везде я говорю и буду говорить, и более того буду доказывать, что именно **задача, а не цель**, является главной сущностью менеджмента.

Кто-то может возразить, что я ошибаюсь. Скажет, что главная сущность – это цель. И что цель и задача – это одно и тоже. Вот даже величайший теоретик менеджмента Питер Ф. Друкер предложил метод «управление по целям» (Management by Objectives, MBO).

Я однозначно этому возражаю. Считаю, что это не так.

Более того, утверждаю, что в менеджменте как раз нужно сместить внимание с «целей» на «задачи» и тогда многое встанет на свои места. Обосновываю это в книге.

Когда мы поймём, что у системы должна быть не цель, а задача. Что система создаётся не для достижения целей, а для выполнения задачи. Когда мы уясним, что задача – это частичка «труда», а труд – это выполнение задач. Когда разберёмся, что нужно управлять не процессами, а процессными задачами, не целями, а целевыми задачами. Когда выясним, что проект – это не задача, а лишь организационная форма рывкового выполнения отдельных целевых задач. Пазл сложится.

Выстроится стройная система управления потоком задач. Которая станет надсистемой для систем процессного управления, проектного управления и много другого.

Именно в осознании того, что «цель» и «задача» — это разные сущности и лежит, по моему мнению, прорыв в теории менеджмента и более того в теории систем, в управлении сложностью.

В далёком 2004-м году, когда я начинал использовать в своей практике управление по задачам, я этого не осознавал. Думал, что управление по задачам – это лишь один из методов управления одной из сфер организации. Наравне с управлением проектами, процессами и т. д. Так его и применял в своей практике управления. До поры до времени.

Но я не стоял на месте, замечал, что проект – это тоже задача, задавался вопросом, что это за задача? Осмыслял. Изучал теорию по управлению проектами.

Также видел сходство бизнес-процессов с задачами. Видел, что в каждой отдельной итерации они, по сути, представляли из себя задачи. Глубоко задумывался над этим.

В результате, через 8 лет, в 2012-м году[139] я понял, что акцент надо полностью сместить на «задачу», что задача – это отдельная сущность, главная сущность в менеджменте. А «цель» с точки зрения управления организацией вторична. Важна, но вторична. Нужна лишь, как обязательный атрибут задачи.

Я осознал, что управление задачами, а точнее управление потоком задач – это то, что должно стать надсистемой для всего остального. Это то, что поглотит и процессное управление и проектное управление, и управление по целям, и многое другое. Задаст общий контекст и семантическое ядро, единый язык, целостную архитектуру и универсальный алгоритм.

Это для меня было открытием – «эврикой». 

[139] Подробнее об этом читай в статье «История рождения и эволюция управления потоком задач» в Главе 10. «Заключение».

Затем я долго сомневался. Думал, ну как же так. Неужели другие этого не замечают. Это же так очевидно. Буквально на поверхности.

Все же руководители и не только руководители постоянно применяют фразы: *«поставил задачу», «наша задача», «я озадачил подчинённого», «выполнение задач показало», «лишить премии за невыполнение задачи» и т. д.* Не уж-то они не осознают, что главное – это задача. Постоянно этим оперируют и не осознают?[140]

Задумывался. Вдруг я ошибаюсь. Ещё больше углубляюсь, читаю книги по теории менеджмента. Пробую на практике. Но что не делаю, всё равно получается, как говорится, «*автомат Калашникова*» – управление потоком задач.

Если на всё смотреть через призму задач, всё выстраивается в общую логику. В стройную и понятную систему управления потоком задач.

А если не смотреть – в какую-то каракатицу из нагромождения друг на друга различных теорий, методик, методологий и техник. На каждый чих своя теория, методология. Мозги набекрень свернуться от их разнообразия.

В 2019 году (заметьте через 15 лет поисков, проб и ошибок) я начинаю писать настоящую книгу. Делаю для неё подборку крылатых фраз. И, вдруг, наталкиваюсь на афоризм: «*миллионы людей видели, как падают яблоки, но только Ньютон спросил «почему?»* за авторством Бернарда Баруха[141].

И успокаиваюсь. Так как понимаю, что я не ошибаюсь.

Я лишь тот, кто задал правильный и нужный вопрос, чтобы понять главное и сделать небольшое открытие. Причём, вопрос был задан в отношении того, что было у всех на виду и на языке. Как говорится, если хочешь что-то спрятать, положи это на самое видное место.

Прорыв заключается в том, что сущность задача – вот главная сущность менеджмента, и она не то же самое что цель. Цель – это другая сущность.

Возможно, осознанию этого в том числе мешал не правильный перевод книг по менеджменту. Ведь большинство таких книг – переводные. Может быть, не верный перевод уводил в сторону, смещал акцент, задавал иной контекст.

Своё открытие я буду доказывать на протяжении всей книги, и начну это делать с ответа на вопрос: чем задача отличается от цели?

Понимание этого:

- во-первых, позволит лучше уяснить, что такое задача;
- во-вторых, задаст контекст всему остальному содержанию книги;
- в-третьих, поможет осознать, почему ранее не выстраивалась стройная система менеджмента, а получалась какая-то абракадабра из кучи различных методологий, теорий и техник;
- в-четвёртых, возможно, кому-то даст понимание, почему цели, часто остаются всего лишь мечтами

Итак, начнём.

---

[140] Смотри статью «Задача – это Х-фактор управления- квинтэссенция» в Главе 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач».

[141] Бернард Маннес Барух (19.08.1870 — 20.06.1965) — американский финансист, биржевой спекулянт, а также политический и государственный деятель. Состоял советником при президентах США Вудро Вильсоне и Франклине Д. Рузвельте.

Многие, на мой взгляд, путают две сущности: сущность «цель» и сущность «задачу». Смешивают их.

Это, по-моему, ещё дополнительно усугубляется неправильными переводами с английского языка текстов книг по менеджменту.

Как правило, такие слова как: *goal, task, ambition, objective, target, purpose и другие*, трактуются переводчиками с английского на русский, как слово «цель». Без учёта контекста, в рамках которого они применяются в книгах. Хотя у этих слов есть и другое значение – «задача».

Отсюда, мы не знаем, что точно имел в виду Питер Ф. Друкер: *цель или задачу*, когда разрабатывал метод «управление по целям» (Management by Objectives, MBO). Возможно, более правильным переводом названия метода было бы «управление по задачам». Кстати, исходя из сути (контекста) этого метода, лично я именно так бы и перевёл.

В результате не делается никакого различия между двумя сущностями: целью и задачей. Происходит их отождествление, смешение. Так, как будь то это одно и тоже.

Часто говорят: наша цель – «вывести космический аппарат на околоземную орбиту» или моя цель – «получить по результатам обучения диплом о высшем образовании» и т. д.

Я считаю, это в корне не верно. В быту такая формулировка допустима, а в организации – нет. Так как приводит к путанице и не правильному пониманию природы менеджмента. Не более, не менее.

То есть в саму основу менеджмента закладывается, по моему убеждению, не верная предпосылка, на которую опираются дальнейшие умозаключения и логические цепочки, и выводы. И надо ли говорить, что если в основе лежит ошибочная предпосылка, то и дальнейшие умозаключения, и логические цепочки будут тоже ошибочными.

Как говорится в Теории ограничения систем, надо постоянно проверять предпосылки, исходя из которых вы выстраиваете своё дальнейшее поведение, стратегию и тактику. Иначе, «*кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнётся как следует*».

Поэтому, важно уяснить, сущность «цель» — это не сущность «задача». Это разные сущности. Они взаимосвязаны, но они разные. У них разное функциональное назначение, разное применение в управлении организацией.

Если взять определение цели, то цель – это всегда желаемый **РЕЗУЛЬТАТ** - желательное состояние и/или положение какого-либо объекта, которого необходимо достигнуть.

То есть это **состояние и/или положение объекта**, описываемого в форме **существительного**, в виде чётко определённого образа того, что мы можем потрогать и/или понюхать, и/или услышать, и/или увидеть, и/или почувствовать на вкус, и/или прочитать.

Поэтому, когда вы хотите говорить о цели, надо говорить о результате с применением **СУЩЕСТВИТЕЛЬНОГО**. Это означает, что в приведённом выше примере правильно будет так:

- наша цель – «космический аппарат на околоземной орбите». Здесь: космический аппарат – это объект, описываемый в форме

существительного, – его мы можем увидеть на экране радара или какого-то другого прибора;
- моя цель – «диплом о высшем образовании у меня на руках». Здесь: диплом – это объект, описываемый в форме существительного, - его мы можем увидеть, потрогать и даже понюхать, если получим на руки.

Задача же – это мысленный образ выбранного для достижения целевого результата, НЕ атомарного **варианта воздействия** человека (людей) и/или какой-либо технической системы (систем) **на известный объект**. При этом задача всегда описывается в форме **глагола**.

Таким образом, задача отличается от цели тем, что цель — это результат, описываемый **существительным**, а задача – это вариант воздействия на объект, описываемый **глаголом**.

Поэтому, цель достигается, а задача выполняется. Цель достигается выполнением задачи.

Цель — отвечает на вопрос «Чего нужно достигнуть?» - какого состояния и/или положения объекта, а задача — на вопрос «Что надо сделать для этого?» - с известным объектом или в отношении объекта.

Отсюда, когда говорят: наша цель – «вывести космический аппарат на околоземную орбиту» или моя цель – «получить по результатам обучения диплом о высшем образовании», то говорят не о цели, а частично о задаче. То есть о совсем другой сущности.

Правильнее говорить:

- наша задача – «вывести космический аппарат на околоземную орбиту» с целевым результатом «космический аппарат на околоземной орбите»
- моя задача – «получить по результатам обучения диплом о высшем образовании» с целевым результатом «диплом о высшем образовании у меня на руках»

Это объясняется ещё и тем, что часто одной и той же цели можно достигать разными способами.

Например, цель «космический аппарат на околоземной орбите» может быть достигнута выполнением задачи:

- либо «вывести космический аппарат на околоземную орбиту»
- либо «телепортировать космический аппарат на околоземную орбиту», если технический прогресс позволит 😎
- либо «собрать космический аппарат на околоземной орбите»

Задачи разные, а цель одна.

Из этого следует, что задача – это всегда **более сложная** сущность, чем цель. То есть это **агрегированная**, **составная** сущность, частью которой считается цель – целевой результат задачи. ЦРЗ выступает в качестве атрибута задачи. Всего лишь атрибута.

Это значит, что целевой результат (цель) является обязательным атрибутом задачи, по которому оценивается степень выполнения задачи. Задача наследует[142] «цель», которая становится таким атрибутом, как «целевой результат задачи».

[142] Проектировщики и разработчики программного обеспечения меня поймут.

Соответственно, эти две сущности (цель и задача) неразрывны, как две стороны одной медали. Медаль не может существовать без одной из сторон. Так и цель с задачей.

Не зная, что нужно достигнуть, мы не можем выбрать, с помощью какого варианта воздействия на объект это можно сделать. Не зная цели, которую мы хотим достичь, мы не можем оценить, выполнена задача или нет и насколько успешно она выполнена. Даже не можем её чётко сформулировать, определить её границы.

Поэтому задача всегда должна обладать таким обязательным атрибутом, как «целевой результат задачи» – цель[143]. Об этом вы можете подробнее прочитать в статьях «Что такое задача?» и «Что такое целевой результат задачи?»

Сказанное выше ещё означает и то, что «сбытие мечт» мы начинаем осуществлять – **инициируем** только моментом формулирования задачи. Реальное движение в сторону «сбытия мечт» **стартует** с формулирования задачи.

Сформулировать задачу – это первое серьёзное воздействие в отношении цели, с выполнения которого **берёт начало** её претворение. Это первое усилие, которое требуется совершить. Оно требует затрат энергии. Сформулировать задачу – это уже задача. Исходная задача. Выполняя её, мы фактически **приступаем** к движению к цели.

Поэтому реальное управление начинается не с цели, её как правило мы все знаем. А с задачи – её надо ещё определить и выбрать, а затем выполнить, что и является самым трудным (от слова – труд). 😎А труд, как мы увидим далее, – это выполнение задач[144].

Цель, как результат, можно придумать, вообразить и лёжа на диване. Ничего не делая. Просто фантазируя, смотря в потолок. А вот, начать её претворять в жизнь мы можем, только путём формулирования и выполнения задач.

Задачи – это движуха, активность, динамика (выраженная глаголом). А цель – это статика (описываемая существительным). Статика не порождает проблем. Проблемы порождает динамика.

И поэтому, на мой взгляд, управлять требуется динамикой, а не статикой. Управлять надо не по целям, а управлять надо задачами, а точнее потоком задач. При этом я не говорю, что цель надо отбросить, как не нужный элемент. Нет. Она нужна, но как составная часть задачи, как её обязательный атрибут – ЦРЗ.

Отсюда, не цель главный объект управления, а задача. Чему, собственно, и посвящена настоящая книга.

Резюмируем.

«ЦЕЛЬ» и «ЗАДАЧА» — это разные сущности. «Цель» вторична. «ЗАДАЧА» – вот главная сущность менеджмента, и она не то же самое что цель. Цель – это другая сущность. Многие, путают две сущности: «цель» и «задачу». Смешивают их. Не делается никакого различия между ними. Происходит их отождествление, смешение. В саму основу менеджмента закладывается не верная предпосылка. Поэтому дальнейшие умозаключения, и логические цепочки будут тоже ошибочными. Когда вы хотите говорить о цели, надо говорить о результате с

[143] Целевой результат задачи и цель - это в управлении потоком задач тождественные понятия - одно и тоже.
[144] Понятие «труд» разобрано в статье «Труд» в Главе 3.»Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда».

применением СУЩЕСТВИТЕЛЬНОГО. Задача отличается от цели тем, что цель — это результат, описываемый существительным, а задача – это вариант воздействия на объект, описываемый глаголом. Задача – это всегда более сложная сущность, чем цель. Это агрегированная, составная сущность, частью которой считается цель – ЦРЗ. Цель является обязательным атрибутом задачи, по которому оценивается степень выполнения задачи. «Сбытие мечт» мы инициируем только моментом формулирования задачи. Сформулировать задачу – это первое серьёзное воздействие в отношении цели, с выполнения которого берёт начало её претворение. Реальное управление начинается не с цели, её как правило мы все знаем. А с задачи – её надо ещё определить и выбрать, а затем выполнить.

Далее постараемся определить, чем задача отличается от действия?

Чем задача отличается от действия?

От маленького камня и большой загрохочет; маленькими делами большие делаются

В статье «Чем задача отличается от цели?» мы разобрали различия между сущностью «цель» и сущностью «задача».

Есть ещё одна сущность, от которой надо чётко отделить «задачу». Это сущность – «ДЕЙСТВИЕ».

В статье «Что такое задача?» я писал: «*Для того, чтобы приступить к выполнению задачи её надо декомпозировать до уровня* ***действий****. Крупные (ёмкие) задачи, декомпозируются на более мелкие задачи, те в свою очередь – ещё на более мелкие, а задачи самого нижнего уровня – декомпозируются на* ***действия***».

Здесь довольно часто возникает вопрос: чем задача отличается от действия?

Раньше этот вопрос ставил меня в тупик.

Когда меня спрашивали: нужно ли фиксировать в качестве задачи всё, что делается? Каждое наше действие. Я не знал, что на это ответить.

Не знал, как соизмерить задачу и действие? Как их чётко разграничить, чтобы не мешать друг с другом? Не мог объяснить, на каком уровне декомпозиции мы ещё имеем дело с задачей, а на каком – уже с действием? В какой момент нужно завершать декомпозицию задач?

Сформулировать ответы на эти вопросы нужно было. Иначе эти понятия будут смешиваться, отождествляться и, тем самым, создавать путаницу.

Более того, сущность «действие» — это тоже очень важная сущность, участвующая в управлении потоком задач. Особенно в выполнении бизнес-процесса «Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач» (кратко - Воспроизводимое выполнение ЗЗ)[145].

Поэтому отвечаю.

Задача отличается от действия:

- **объективной необходимостью** формулировать целевой результат;
- **степенью** атомарности;

[145] Подробнее об этом бизнес-процессе читай в статье «Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)».

- **количеством людей и/или систем**, участвующих в её выполнении

Объективная необходимость формулировать целевой результат заключается в том, что для задачи, чтобы оценить, выполнена она или нет и насколько успешно выполнена, объективно **необходимо** формулировать её целевой результат, а для действия – нет.

Если для постановки и понимания **объективно** не требуется формулировать и описывать целевой результат, то — это действие, а если требуется – задача.

Действие — это, когда из самого наименования действия, отвечающего на вопрос «что сделать?», ясно, что нужно получить в его результате. Например, «открыть файл», «распилить доску», «приколотить гвоздь», «выбрать на неделю стратегическую задачу для декомпозиции», «назначить встречи и совещания сотрудникам» и т. д.

В этом случае всё предельно ясно, специально формулировать целевой результат не требуется, можно сразу же приступать к исполнению.

Но если при делегировании возникает **объективная** необходимость описать целевой результат, то вы столкнулись с задачей. И формулировать её надо как задачу, указывая все обязательные атрибуты задачи, включающие целевой результат.

Из-за отличия задачи от действия возникает различие и в процессе делегирования:

- действие вы **ПОРУЧАЕТЕ** исполнить. Делегированное действие — это поручение.
- а задачу вы **СТАВИТЕ** для выполнения.

Отсюда, действие исполняется, а задача выполняется.

Компетентность есть способность обнаружить и удовлетворить личные вкусы начальства

Лоренс Питер[146]

Так вот, при делегировании надо всегда задаваться вопросом, что вы делегируете: действие или задачу.

Часто руководители поручают задачи как элементарные действия, иногда - «на бегу», не формулируя целевой результат, даже не задумываясь о нём.

В итоге, предсказуемо, получают разочарование - обман ожиданий: *не то сделали, не так исполнили, не доделали, затянули сроки и т. д.*

А что хотели? Вы задачу делегировали как действие. Вы же не определили целевой результат. На что ориентироваться-то при исполнении? С чем сравнивать? Как определить границы исполнения и объём работ?

У каждого свои представления о результате: у руководителя - свои, у исполнителя - свои. Эти представления различаются всегда. Все же люди разные.

[146] Лоуренс (Лоренс) Джонстон Питер (16.09.1919 — 12.01.1990) — канадский педагог. Изучал иерархическую организацию, известен благодаря сформулированному им принципу Питера: «В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности».

Отсюда, и обман ожиданий. Как говорится нечего «*очаровываться, чтобы потом не разочаровываться*». 

Надо при делегировании, «*на берегу*» отделять «*мух от котлет*», задачи от действий. И если действие, то поручать, а если задача, то ставить, формулируя целевой результат. И, желательно, сразу же требовать план действий по её решению. Тогда и обманутых ожиданий будет меньше.

В менеджменте часто используется образ «*обезьянка на спине*», придуманный Уильямом Онкеном-младшим[147]. Но всегда этот образ применяется к ситуациям, когда подчиненные стремятся переложить свою ношу на плечи начальника (пересадить обезьянку со своей спины на спину начальника). Подробнее читай в Интернет.

Так вот, когда начальник делегирует подчинённому задачу, не формулируя её целевой результат, ситуация обратная. В этом случае начальник стремится переложить свою ношу на плечи подчинённого (пересадить обезьянку со своей спины на спину подчинённого), тем самым облегчая себе работу. Типа пусть подчинённый сам определится с целевым результатом, угадает, что я хочу получить в результате, что мне понравится, что меня устроит и т. д.

Степень атомарности заключается в том, что задача всегда НЕ атомарна, а действие всегда атомарно.

Если для начала выполнения **объективно** требуется и возможна дальнейшая детализация, декомпозиция и деление на более мелкие части, то – это задача, а если нет – то это действие.

Задача НЕ атомарна, т. е. требует дальнейшей декомпозиции до действий. Выполнить задачу можно только, разложив её на действия и исполняя действие за действием. Выполнение задачи требует плана действий. *Сгрызть буханку можно только по кусочкам.*  Поэтому декомпозировать задачу, чтобы её выполнить, надо всегда до уровня действий.

Таким образом, действие **объективно** всегда атомарно. И всегда является частичкой задачи.

Задача, выполняемая в одно действие – это уже не задача, а действие. По опыту скажу, что задача, как правило, требует выполнения не менее пяти действий[148].

Заметьте, что в тексте настоящей статьи везде используется словосочетание «объективная необходимость», «объективно требуется» и т. д. Это не случайно. Не редко, мы **субъективно** не видим эти необходимости и потребности. А, объективно, они есть.

Против объективной реальности не попрёшь, она всё равно рано или поздно проявится. Поэтому надо заставлять себя над этим задумываться при

---

[147] Уильям Онкен-младший (William Oncken, Jr.) – председатель совета директоров компании William Oncken Corporation (https://www.onckencorp.com), занимал этот пост до самой смерти в 1988 году. Соавтор знаменитой статьи «Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна», впервые опубликованной в Harvard Business Review в 1974 году и соавтор книги «Одноминутный менеджер и обезьяны».

[148] Забегая вперёд, скажу, что одной из целей совершенствования УПЗ, в том числе с применением цифровизации, является такое изменение процедур и системы, при котором уменьшается количество действий, необходимых к исполнению в рамках выполнения отдельной задачи. Желательно до одного действия или вообще до нуля. Так чтобы задача превратилась в действие или вообще исчезла. Чтобы все действия или всю задачу делал робот, а не человек. Или чтобы вообще никто не делал.

делегировании и оценивать, есть ли ОБЪЕКТИВНАЯ необходимость[149] в формулировании целевого результата или нет. Объективно присутствует атомарность или нет. В этом, собственно, и состоит сложность управленческого труда.

Более того, по моему мнению, именно от того, как конкретный человек умеет это делать, зависит уровень его управленческих талантов. Многие даже не способны осознать наличия объективной реальности того или иного явления, события или потребности.

Субъективно мы можем решить декомпозировать любую активность до отдельного движения, например, *пробудиться, открыть глаза, потянуться, повернуться на бок, вздремнуть минуту, сесть на кровати, одеть тапочки, подняться на ноги и т. д.*

Но есть ли в этом объективная необходимость? Можно ведь просто всё это запаковать в одно действие: «встать после сна».

Зачем доводить декомпозицию до абсурда? Объективно это не требуется. Ведь всю серию этих движений в заданной последовательности можно исполнить «в один присест», не прерываясь. Одним человеком.

Поэтому всю совокупность этих движений разумнее обозначить одним действием. Каждый день после сна мы выполняем одно и то же действие, состоящее из множества движений.

Отсюда, атомарность действия заключается в возможности исполнения одной СЕРИИ последовательных, жёстко взаимосвязанных, непрерывных умственных усилий и/или физических движений, приводящих к одному желаемому результату.

Это значит, если какие-то умственные усилия и/или физические движения последовательны и жёстко логически взаимосвязаны между собой; в совокупности требуются для достижения одного желаемого результата; если их можно упаковать в одну серию и исполнить их непрерывно, «в один присест», одним человеком и/или системой, то это одно атомарное действие.

Сказанное, указывает также и на то, что задача отличается от действия ещё и количеством людей и/или систем, участвующих в её выполнении.

Из-за НЕ атомарности, в выполнении задачи может участвовать несколько человек и/или систем (например, одно действие из задачи выполняет один человек, другое – второй, а следующее – третий и т. д.).

В свою очередь, из-за атомарности, в исполнении действия участвует **всегда один** человек и/или система. Благодаря атомарности исполнить действие всегда можно **«в один присест»**, не прерываясь, одним человеком. Путём исполнения одной серии последовательных, жёстко взаимосвязанных, непрерывных умственных усилий и/ или физических движений, приводящих к одному желаемому результату. При этом исполнение действия не потребует больших усилий и времени.

Из сказанного следует, что декомпозицию задачи необходимо завершать тогда, когда вы выходите на действия, каждое из которых отвечает одновременно всем следующим требованиям:

[149] В том числе зависящая от уровня профессионализма исполнителя, которому ставится задача или поручается действие.

- не требует формулирования целевого результата. То есть, когда из самого наименования действия, отвечающего на вопрос «что сделать?», ясно, что нужно получить в его результате;
- атомарно. То есть объективно не требует дальнейшей декомпозиции на более мелкие части;
- может быть выполнена одним человеком и/или системой. То есть «в один присест», не прерываясь, путём исполнения одной серии последовательных, жёстко взаимосвязанных, непрерывных умственных усилий и/или физических движений, приводящих к одному желаемому результату.

Отсюда, действие – это мысленный образ, выбранного **атомарного** (т.е. далее не делимого, не детализируемого, не декомпозируемого) варианта воздействия одного человека и/или какой-либо одной системы на известный объект; имеющего характер стимулирующий «активность», а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию – инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов; для идентификации которого **НЕ требуется** формулировать такой атрибут, как целевой результат, потому что из наименования действия, отвечающего на вопрос «что сделать?», ясно и **ОЧЕВИДНО**, что нужно получить в его результате.

Действие обладает следующими обязательными атрибутами:

1. Наименование действия в форме глагола.
2. Заказчик действия (ФИО)
3. Срок исполнения (дата)
4. Ответственный исполнитель (ФИО)

Наглядно различия задачи можно увидеть в следующей таблице № … «Основные отличия задачи от действия»

Таблица: № … «Основные отличия задачи от действия»

№ пп	Признак	Задача	Действие
1	Объективная необходимость формулировать целевой результат	Есть	Нет
2	Степень атомарности	НЕ атомарна	Атомарно
3	Количество людей и/или систем, участвующих в выполнении (исполнении)	От одного и более	Один
4	Наименование в форме глагола	Да	Да
5	Заказчик (ФИО).	Да	Да
6	Целевой результат	Да	Нет
7	Срок (дата)	Да	Да
8	Ответственный (ФИО)	Выполнитель	Исполнитель
9	При делегировании	Ставится	Поручается
10	Необходимо	Выполнить	Исполнить

Подведём итог.

Задача отличается от действия: (1) объективной необходимостью формулировать целевой результат; (2) степенью атомарности; (3) количеством людей и/или систем, участвующих в её выполнении. Для задачи объективно необходимо формулировать её целевой результат, а для действия – нет. Из-за отличия задачи от действия возникает различие и в процессе делегирования. Действие вы ПОРУЧАЕТЕ исполнить. Делегированное действие — это поручение. А задачу вы СТАВИТЕ для выполнения. Отсюда, действие исполняется, а задача выполняется. Задача всегда НЕ атомарна, а действие всегда атомарно. Если для начала выполнения объективно требуется и возможна дальнейшая детализация, декомпозиция и деление на более мелкие части, то – это задача, а если нет – то это действие. Поэтому декомпозировать задачу, чтобы её выполнить, надо всегда до уровня действий. Действие объективно всегда атомарно. И всегда является частичкой задачи. По опыту задача требует выполнения не менее пяти действий. Атомарность действия заключается в возможности исполнения одной СЕРИИ последовательных, жёстко взаимосвязанных, непрерывных умственных усилий и/или физических движений, приводящих к одному желаемому результату. Из-за атомарности, в исполнении действия участвует всегда один человек и/или система. Исполнить действие всегда можно «в один присест», не прерываясь, одним человеком. Отсюда, действие – это мысленный образ, выбранного **атомарного** (т.е. далее не делимого, не детализируемого, не декомпозируемого) варианта воздействия **одного** человека и/или какой-либо **одной** системы на известный объект; имеющего характер стимулирующий «активность», а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию – инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов; для идентификации которого **НЕ требуется** формулировать такой атрибут, как целевой результат, потому что из наименования действия, отвечающего на вопрос «что сделать?», ясно и **ОЧЕВИДНО**, что нужно получить в его результате.

А теперь давайте выясним, чем порождается задача?

Чем порождается задача?

Не разгрызёшь ореха, так не съешь и ядра

Ранее в статье «Что такое задача?» мы описали, какими обязательными атрибутами должна обладать задача. Затем разъяснили, что такое целевой результат задачи. Рассказали, как отделять НЕфункциональные задачи и псевдозадачи. Выяснили отличия задачи от цели и действия. То есть научились идентифицировать задачу.

Теперь давайте исследуем, чем порождается задача?

Постараемся понять, что становится источником задачи? Откуда они «произрастают» - берут корни?

Благодаря этому мы научимся идентифицировать задачи как можно раньше – у истоков. И это позволит нам в дальнейшем построить алгоритмы генерирования задач.

Задача порождается **проблемой** (от греч. problema — преграда, трудность, препятствие), то есть встречей с сопротивлением, препятствием, преградой, трудностью.

Преодоление проблемы (преграды, трудности) заключается в формулировании потребности по её устранению и в выборе мысленного образа варианта воздействия на объект (или в отношении объекта) для достижения желаемого конечного состояния и/или положения объекта[150].

Таким образом, поиск способа преодоления проблемы всегда начинается с формулирования потребности[151], которую она порождает. В дальнейшем из потребности формулируется задача, выполнение которой обеспечивает удовлетворение потребности.

Как мы писали выше в статье «Что такое задача?», выбранный мысленный образ варианта воздействия на объект – это и есть задача.

А желаемое конечное состояние и/или положение объекта — это целевой результат задачи. О чём мы писали в статье «Что такое целевой результат задачи?».

Итак, образ варианта воздействия на объект известен – это задача, не известен – проблема.

Отсюда, задача порождается проблемой.

Если мы обратимся к толковому словарю, то увидим, что греческое слово «problema» имеет ещё одно значение - задача.

Поэтому я и говорю, что надо поступать просто, преобразовывать проблему в задачи и далее выполнять задачи, управляя задачами, вернее потоком задач[152], так

---

[150] О том как это происходит, я, по сути, демонстрирую на протяжении всей книги, а как это делается алгоритмически, я рассказываю в Главе 7. «Технология управления задачами»

[151] Потребность — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение объекта нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее. Подробнее о ней читай в статье «*Понятие «проблема»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[152] Что такое поток задач смотри в статье «Поток задач» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

как их в каждый момент времени порождается и выполняется очень много и разного вида.

Таким образом, генерировать задачи гораздо проще «от проблем». То есть сначала надо определить проблему, затем найти способ преодоления этой проблемы и сформулировать задачу.

Получается **цикл**: проблема-задача. Его можно повторять цикл за циклом.

В результате, из проблем порождается задача за задачей.

Ну и понятно, что из всего сказанного выше следует, что, если сопротивления удовлетворению потребности нет вообще (т. е. если нет проблем), НЕ надо формулировать и определять задачи, то есть не нужен и труд[153]. Причём никакой, ни физический, ни интеллектуальный.

Из сказанного заключим следующее. Задача порождается проблемой (от греч. problema — преграда, трудность), то есть встречей с сопротивлением, преградой, трудностью. Преодоление проблемы (преграды, трудности) заключается в поиске и выборе задачи. Образ варианта воздействия на объект известен – это задача, не известен – проблема. Недаром, греческое слово «problema» имеет ещё одно значение – задача. Получается цикл: проблема-задача. Его можно повторять цикл за циклом.

Принцип, что задача порождается проблемой[154], заложен в основу моделирования алгоритмов генерирования задач всех видов.

О том, как этот постулат применяется в управлении потоком задач, я подробно расскажу в дальнейшем.

Сейчас же исследуем понятие «проблема», выясним что это такое?

Понятие «проблема»

Будьте всегда готовы: вам хватит проблем на всю оставшуюся жизнь

Ицхак К. Адизес

Выше в статье «*Чем порождается задача?*» я указывал, что задача порождается **проблемой**. Кроме того, в Главе 3 я опишу предпосылки появления потребности в повышении ПИТ, которые формируются определёнными **проблемами** менеджмента. В дальнейшем в главе 4 я продолжу анализ **проблем** управления в рамках поиска опять же **проблемы**, только уже ключевой.

Везде употребляется слово «*проблема*».

Следовательно, сейчас надо прояснить вопрос: что оно означает? что такое проблема?

Это очень важно, так как «*проблема*» является одной из ключевых сущностей, участвующей в управлении потоком задач, а именно в бизнес-процессах генерирования задач. Ведь, именно проблемы всегда создают предпосылки для чего-либо. Они порождают потребности. Из которых затем появляются задачи.

---

[153] О том, что такое «*труд*» в контексте настоящей книги и как он связан с понятием «задача» я подробнее расскажу в статье «*Труд*» в *Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»*

[154] См. статью «*Принципы системы управления потоком задач*» в *Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»*

Конечно же на просторах Интернета и в книгах есть те или иные определения понятия «*проблема*». Но для нужд управления потоком задач, все они меня не устроили. И я решил осмыслить и сформулировать своё определение этой сущности.

Итак, **проблема** — это наблюдаемое и/или ощущаемое или осознаваемое **отрицательное** и нежелательное **состояние или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы**, которое каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо и тем самым вызывает **недовольство (дискомфорт)** и порождает определённой разновидности **потребность** в избавлении от негатива.

Проблема — это отрицательное и нежелательное **состояние или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы**.

Проблема **всегда объекта**. То есть всегда связана с состоянием или положением какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы. Например, проблема «*автомобиль не заводится*». Сущность «автомобиль» — это объект проблемы. Или «*разрядился аккумулятор*». Сущность «аккумулятор» — это объект проблемы.

Поэтому при диагностировании проблемы и признании её в качестве таковой, надо обязательно выяснять к какой сущности она относится. Какая сущность является объектом проблемы?

При этом состояние – это ситуация с качественными свойствами сущности, являющейся объектом проблемы, а положение – это физическое размещение сущности, являющейся объектом проблемы, в пространстве.

Проблема возникает тогда, когда мы имеем отрицательное и нежелательное или состояние, или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы.

То есть отрицательным и негативным может быть или состояние (ухудшение качественных свойств) сущности, являющейся объектом проблемы, или положение (физическое размещение в пространстве) сущности, являющейся объектом проблемы.

Проблема это **наблюдаемое и/или ощущаемое или осознаваемое** состояние или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы. То есть, если мы его видим, то оно наблюдаемое, если чувствуем одним или несколькими органами чувств: *обонянием, слухом и/или другими*, то - ощущаемое. Если и видим, и чувствуем, то и наблюдаемое, и ощущаемое.

Также проблема может быть осознаваемой умом (разумом, интеллектом) на уровне логики. То есть я осознаю, что у нас есть проблема «*сложности организации*» или проблема «*несбытия мечт*», или проблема «*низкая ПИТ*». И могу это доказать логически, описанием причинно-следственных связей. Что и делаю на страницах настоящей книги.

Проблема — это **отрицательное** и **нежелательное** состояние или положение, которое каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо. Это всегда состояние или положение, имеющее негативный **И** нежелательный для функционирования организации характер. То есть, по нашему мнению, каким-то образом сковывающий, мешающий, препятствующий чему-либо. Например, выполнению одной или нескольких задач. Что приводит к негативным

последствиям для нашей организации: *убыткам, снижению прибыли, утрате каких-то необходимых свойств и т. д.* И из-за этого отрицательный.

Но отрицательности характера недостаточно. Нужно, чтобы имела место ещё и нежелательность. То есть состояние или положение должно быть ещё и таким, чтобы мы его НЕ хотели. То есть прямо противоположным нашим желаниям.

Проблема — это состояние или положение, которое **вызывает недовольство (дискомфорт)**. Учитывая, что это состояние или положение всегда отрицательное и нежелательное, то оно вызывает у нас *недовольство, дискомфорт, беспокойство, страдания и т. д.* То есть негативные эмоции (негатив).

Проблема — это отрицательное и нежелательное состояние или положение, которое порождает определённой разновидности **потребность** в избавлении от негатива. Мы НЕ хотим испытывать недовольство (дискомфорт), беспокойство, страдания. И желаем от этого избавиться. Хотим преодолеть проблему. При этом пока ещё не знаем, как это можно сделать. Но хотим. Потребность сформирована.

Потребность — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение сущности, являющейся объектом проблемы, нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее.

То есть, если «*автомобиль не заводится*», и нас это не устраивает, то у нас возникает желание его завести. В этом случае у нас появляется потребность «*нужда в заводке автомобиля*». Таким образом мы хотим поменять состояние автомобиля с нежелательного – «*не заводящийся автомобиль*» на желаемое – «*заводящийся автомобиль*».

А если всё устраивает, то и проблемы то нет, а, соответственно, и не возникает желания её преодолевать и не появляется потребность в этом.

В зависимости от разновидности проблемы, потребность может быть также разного вида: *спросом, нуждой или необходимостью*.

Проблемы могут быть трёх[155] разновидностей:

- *СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП),*
- *Разовой проблемой,*
- *Изъяном.*

Разновидность проблемы определяется следующим:

- Наличием множественности объектов, которых затрагивает проблема;
- Требует ли проблема не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы;
- Нежелательность чего порождает проблема: состояния или положения объекта;
- Характером нежелательного состояния, вызываемого проблемой: количественный или качественный;

[155] Читай статью «*Бог любит троицу*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

- Наличием понимания, на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему
- Позволяет ли проблема немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет;
- Указывает ли проблема однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно.

Если **наличествует** множественность объектов; если **требуется** не только создание (правка) какого-то объекта, но и настройка его на необходимый режим (уровень) работы; если проблема порождает нежелательность **состояния** объекта; если характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **количественный**; если **нет понимания** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы[156], чтобы преодолеть проблему; если проблема **НЕ позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет; если проблема **НЕ указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно, то – это **СамоВоспроизводящаяся проблема (СВП)**.

Если **отсутствует** множественность объектов; если **требуется** только создание (правка) какого-то объекта, но **НЕ требуется** настройка его на необходимый режим (уровень) работы; если проблема порождает нежелательность **состояния или положения** объекта; если характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **качественный**; если **НЕТ понимания** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему; если проблема **НЕ позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет; если проблема **НЕ указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно, то – это **Разовая проблема**.

Если **отсутствует** множественность объектов; если **требуется** только создание (правка) какого-то объекта, но **НЕ требуется** настройка его на необходимый режим (уровень) работы; если проблема порождает нежелательность **состояния или положения** объекта; если характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **качественный**; если **есть понимание** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему; если проблема **позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет; если проблема **указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно, то – это **ИЗЪЯН**.

СВП и Разовая проблема – это симптомы, которые являются **абстрактными**. Их невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному

[156] Здесь под системой и её элементами я подразумеваю то, что описано ниже в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

элементу системы. Следовательно мы не можем чётко сказать из-за чего проблема появилась, из-за какого дефекта какого конкретного элемента системы. Какой элемент системы не работает и порождает эту проблему. Мы не можем сразу же диагностировать, что конкретно не функционирует (сломалось, отсутствует) и вызывает проблему.

Мы знаем, что с каким-то объектом (например, автомобилем) проблема (СВП или разовая) есть. Так вообще. Есть и всё. Но не знаем, чем она вызвана. В этом её неконкретность – абстрактность.

Отсюда, СВП и Разовая проблема – это симптомы, **НЕ указывающие** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить **непосредственно и немедленно**.

Так как симптом абстрактен, то он **НЕ** указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к её устранению. Чтобы устранить симптом, мы не понимаем на что воздействовать конкретно. Так как не разумеем к какому элементу системы симптом относится. Не ведаем, что его вызывает, провоцирует, что лечить. А поэтому не можем сформулировать и вариант воздействия – то есть задачу.

Приведу пример. Когда у нас не заводится автомобиль, мы имеем проблему «*автомобиль не заводится*». Эту проблему мы наблюдаем и ощущаем по звуку. Но приступить непосредственно к устранению проблемы «*автомобиль не заводится*» мы не можем, так как она абстракта, то есть не относится к конкретному узлу автомобиля, вышедшему из строя, не указывает на неё[157].

При этом проблема «*автомобиль не заводится*» для нас негативна. Вызывает у нас недовольство, так как мешает нам добраться до работы. И тем самым порождает потребность «*нужду в заводке автомобиля*».

Кроме того, проблема «*автомобиль не заводится*» не выводит нас на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно.

Мы не знаем, что делать, так как проблема не указывает нам на что конкретно нужно осуществить воздействие, чтобы избавиться от проблемы. Из-за этого мы даже не можем определить, каким должно быть это воздействие, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет.

Кстати, вариантов избавления от проблемы может быть несколько. Так что может ещё появиться дилемма, какой из них выбрать и реализовать.

СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП) — это проблема, которая в той или иной степени автоматически, сама по себе **появится вновь** (самовоспроизведётся, автогенерируется), если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней.

СВП может быть внешней по отношению к нашей организации или внутренней.

Внутренняя проблема – это когда проблема появляется внутри нашей организации – в границах нашей организации.

[157] В данном случае узел автомобиля – это узел такой технической системы, как «*автомобиль*»

Внешняя проблема – это когда проблема появляется у наших контрагентов (например, у клиентов или партнёров), на решение которой мы затачиваем свою систему в границах нашей организации.

Если проблема внешняя, то её самовоспроизводимость также проявляется, когда возникает новый контрагент с аналогичной проблемой (например, новый клиент). То есть самовоспроизводимость выражается в появлении той же самой проблемы у каждого нового нашего клиента. Чем больше клиентов с одними и теми же проблемами, тем выше их самовоспроизводимость для нас – для нашей системы, настроенной на преодоление этих проблем.

Устранение самовоспроизводящейся проблемы, всегда требует не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы.

СамоВоспроизводящаяся проблема всегда относится к недостаткам по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуется **количественным СОСТОЯНИЕМ**: *выше/ниже какого-то уровня; больше/меньше какого-то объёма; дальше/ближе к какой-то точке отсчёта; своевременно/не своевременно, т. е. в момент или отрезок времени; соответствующий/не соответствующий норме; воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ и т. д.*

СВП никогда не относится к **положению** какого-то объекта.

Для того, чтобы преодолеть СВП требуется сначала всегда искать разовую проблему её породившую – одну или несколько.

Причиной СВП всегда является разовая проблема (одна или несколько). Данное означает, что между разовой проблемой и СВП, которую она порождает, должна быть прямая и непосредственная причинно-следственная связь. Действительная, а *не выдуманная, придуманная, вымышленная, гипотетическая и т. д.* В этом вопросе нельзя выдавать желаемое, предполагаемое за действительное.

Разовая проблема должна гарантированно вызывать СВП. Конкретная СВП должна быть прямым следствием конкретной разовой проблемы – одной или нескольких. Вызываться ими.

Разовая проблема – это проблема, которая **устраняется раз и навсегда** созданием или изменением какой-либо системы (или её элементов) и которая ни в какой степени автоматически, сама по себе НЕ появится (НЕ воспроизведётся) вновь, если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама, из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней.

Разовая проблема может появиться вновь только, если эта система по какой-либо причине полностью остановится, прекратит своё существование, разрушится, ликвидируется.

Разовая проблема также может быть внешней по отношению к нашей организации или внутренней.

Разовая проблема всегда характеризуется **качественным** состоянием или положением системы или какого-то её элемента: *есть/нет; наличествует/отсутствует; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено и т. д.*

Разовая проблема в отличие от СВП может относиться или к состоянию, или к положению какого-то объекта.

Для того, чтобы преодолеть Разовую проблему требуется сначала всегда искать изъян её породивший – один или несколько.

В результате получается цепочка: *СВП→Разовая проблема→Изъян*

В пашне огрехи - в кармане прорехи

Изъян — это конкретное **нежелательное состояние или положение** какого-либо **конкретного известного объекта**, являющееся **причиной появления разовой проблемы** (так называемый «*корень зла*»), однозначно указывающее на **разовую задачу**, к выполнению которой можно приступить **непосредственно и немедленно** и выполнение каковой приведёт к преодолению изъяна **И** разовой проблемы, первопричиной которой выступает этот изъян.

Изъяном является *неисправность, повреждение, поломка, несовершенство, порча, недостаток, порок, погрешность, убыток, ущерб, вред, дефект, утрата, потеря, недоделка, недоработка, недочет, **огрех**, отклонение от нормального вида, отклонение от нормального состояния и/или положения, отрицательное качество, отрицательный момент, отсутствие достоинств, пробел, слабая сторона, слабина, слабое звено, слабое место, слабость, теневая сторона, урон, уязвимое место, червоточина, шероховатость и другое.*

Анекдот: *В любой вещи на свете есть изъян. В Ламборджини, например, тяжело педали валенками нажимать.*

Изъян, как и Разовая проблема, в отличие от СВП может относиться или к состоянию, или к положению какого-то объекта. Изъян всегда характеризуется **качественным** состоянием или положением какого-то известного объекта: *есть/нет; наличествует/отсутствует; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено и т. д.*

Изъян также может быть внешним по отношению к нашей организации или внутренним.

Изъян — это конкретное нежелательное состояние или положение какого-либо **конкретного известного элемента системы**. Ниже, в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*»[158] я расскажу, что система имеет множество элементов. Ими являются: *сама система, её субсистемы и узлы – реестры процедур её субсистем*.

Так вот изъян – это какое-то конкретное нежелательное состояние или положение одного из этих элементов. Какого-то одного, конкретного известного элемента системы. Именно системы, а не каких-то других объектов, которыми оперирует организация, как полисистема: *сущностей или конкретных процессных объектов (КПО).*

Сие означает, что изъяном **не является** нежелательное состояние или положение какой-либо известной сущности или какого-либо КПО, которыми оперирует система. Это принципиальный момент. Запомните его.

[158] Смотри статью в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

Изъян — это конкретное нежелательное состояние или положение, являющееся **причиной появления разовой проблемы** в системе (так называемый «*корень зла*»). Данное означает, что между изъяном и разовой проблемой, которую он порождает, должна быть прямая и непосредственная причинно-следственная связь. Действительная, а не выдуманная, придуманная, вымышленная, гипотетическая и т. д. В этом вопросе нельзя выдавать желаемое, предполагаемое за действительное.

Изъян должен гарантированно вызывать разовую проблему. Конкретная разовая проблема должна быть прямым следствием конкретного изъяна. Вызываться им.

Изъян «*разрядился аккумулятор*» - гарантированно порождает разовую проблему «*автомобиль не заводится*». Автомобиль не заводится, потому что аккумулятор разрядился.

Поэтому изъян – это корень зла. То, что нужно «*лечить*», устранять, нейтрализовывать и т. д. Необходимо искать именно тот изъян, который действительно стал причиной разовой проблемы.

Изъян — это конкретное нежелательное состояние или положение, **однозначно указывающее на целевую задачу**. Именно, изъян указывает на то, что нужно сделать. Какую разовую задачу нужно выполнить, чтобы преодолеть изъян. А как мы уже знаем, разовая задача – это целевая задача[159].

Изъян порождает потребность в его преодолении. Указывает на нежелательное состояние или положение известного конкретного элемента системы. Тем самым указывает и на сам элемент системы, нежелательное состояние или положение которого нас не устраивает. То есть высвечивает элемент системы, в котором кроется этот изъян.

И когда мы знаем, какое состояние или положение нам не нравится и ведаем, какого известного конкретного элемента системы, тогда мы можем сформулировать варианты воздействия на этот элемент, которые сменят нежелательное его состояние или положение на желаемое. Далее можем выбрать наиболее нам подходящий. А выбранный вариант воздействия на известный объект – известный конкретный элемент системы – это, по сути, и есть задача[160].

Например, изъян «*разрядился аккумулятор*» обозначает известный конкретный элемент системы, на который нужно воздействовать – «*аккумулятор*». Указывает на его нежелательное состояние – «*разрядился*». «*Аккумулятор*» – это известный конкретный элемент такой системы, как «*автомобиль*». Теперь мы можем выработать **несколько вариантов** воздействия на него, чтобы перевести его в желаемое состояние:

1. зарядить аккумулятор,
2. заменить разряженный аккумулятор заряженным,
3. прикурить автомобиль от аккумулятора другого автомобиля,
4. завести автомобиль «*с толкача*»,
5. завести автомобиль «*с буксира*»,

---

[159] Читай статью «*Сущность «ЗАДАЧА» — это абстрактная сущность*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[160] Смотри определение задачи в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Теперь нам необходимо лишь **выбрать** вариант воздействия на «*аккумулятор*», исходя из имеющихся у нас условий и обстоятельств, и сулящих преимуществ.

Например, если аккумулятор не сильно старый, с нормальным электролитом и если у нас есть исправное зарядное устройство и возможность его подключить к электросети, а также есть время, чтобы подождать, когда аккумулятор зарядится, то мы можем выбрать такой вариант воздействия, как «*зарядить аккумулятор*».

Выбранный вариант воздействия на известный объект – это задача. Конечно же с учётом соблюдения всех требований к ней. Если этот вариант воздействия отвечает определению «*задачи*», имеет весь набор обязательных атрибутов, а также соответствует предназначению (функциональному назначению) «*задачи*».

Таким образом, изъян порождает задачу по его преодолению. Разовую задачу.

Выполнил её один раз и всё. Устранил изъян и поехал. Изменил нежелательное состояние или положение элемента системы на желаемое и всё.

Поэтому это не просто задача, а целевая задача.

Кто-то может сказать, что 3-й, 4-й и 5-й варианты воздействия, относятся не к «*аккумулятору*» как объекту. Они воздействуют на другой объект – на всю систему в целом – на «*автомобиль*».

На самом деле это воздействие и на «*аккумулятор*» тоже. Это его обход. Обход неисправного аккумулятора. Поэтому 3-й, 4-й и 5-й варианты воздействия можно чуть-чуть уточнить, переформулировав:

1. обойти неисправный аккумулятор, прикуриванием автомобиля от аккумулятора другого автомобиля,
2. обойти неисправный аккумулятор, заводкой автомобиля «*с толкача*»,
3. обойти неисправный аккумулятор, заводкой автомобиля «*с буксира*».

Нам ведь надо преодолеть изъян, а одним из способов такого преодоления, может быть не только его ликвидация, устранение, но и обход, а также нейтрализация. Говорят же «*умный в гору не пойдёт, умный гору обойдёт*» 😎.

Изъян — это конкретное нежелательное состояние или положение, однозначно указывающее на целевую задачу, к выполнению которой можно **приступить непосредственно и немедленно**.

С диагностированным изъяном у нас наступает полная определённость. Нас уже ничего не держит. Мы знаем на что воздействовать. Понимаем, какое нежелательное состояние или положение необходимо преодолевать. Можем приступить немедленно.

Мы тут же способны сформулировать задачу, определить её ЦРЗ, как желаемое состояние или положение объекта. А, соответственно можем приступить к её непосредственному выполнению прямо сейчас, немедленно. Шаг за шагом, действие за действием. Мы уже сходу в состоянии понять, что нам для этого нужно, какие приспособы, инструменты, ресурсы, с чего надо начинать и т. д. И готовы сейчас же этим заняться. То есть остаётся лишь необходимость действовать.

Изъян — это конкретное нежелательное состояние или положение, однозначно указывающее на целевую задачу, **выполнение каковой приведёт к преодолению изъяна И разовой проблемы**, первопричиной которой является этот изъян. Сказанное означает, что надо выбирать такие варианты

воздействия на объект – элемент системы, которые действительно позволят преодолеть одновременно и изъян, и разовую проблему, вызванную им.

То есть выполнение задачи «*зарядить аккумулятор*», должно привести к однозначному одолению как изъяна «*разрядился аккумулятор*», так и разовой проблемы «*автомобиль не заводится*».

Бывает так, что задачу выполнят, но либо и изъян, и разовая проблема останутся, либо изъян преодолеется, а разовая проблема останется.

В первом случае это означает, что неверно определили задачу, преодолевающую изъян, во втором случае – ошибочно диагностировали сам изъян. Справились с изъяном, который не связан с разовой проблемой. Не является её первопричиной. Первый случай бывает реже, второй – чаще.

Данное также может означать, что, прежде чем диагностировать изъян, не докопались до разовой проблемы, являющейся истинной причиной (ИП), а боролись с нежелательным следствием (НС)[161].

Например, разовая проблема «*автомобиль не заводится*» может быть нежелательным следствием таких истинных причин, как «*топливо не поступает*» или «*нет кручения маховика*». Если в первом случае надо искать изъян в топливной системе (*форсунки, компьютер, топливный бак, трубки и т. д.*), то во втором случае – в системе пуска двигателя: *стартер, аккумулятор, провода, замок зажигания и т. д.*

Отсюда, необходимо доискиваться до разовой проблемы, являющейся истинной причиной, а не бороться с нежелательным следствием. Диагностировать изъян, действительно порождающий эту разовую проблему. Формулировать целевую задачу, действительно преодолевающую изъян и разовую проблему, вызванную им. То есть между всем этим должна быть безусловная прямая причинно-следственная связь.

Отличие изъяна от СВП и разовой проблемы заключается в том, что СВП и Разовая проблема **– это абстрактные симптомы**, их невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы. Неизвестен конкретный элемент системы, на который надо воздействовать. И поэтому абстрактный симптом **НЕ** указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к его устранению и к выполнению которого можно приступить непосредственно и немедленно. Он указывает только на потребность.

А изъян, наоборот, относится к **конкретному** элементу системы и его конкретному нежелательному состоянию или положению и, тем самым, указывает нам однозначно на целевую задачу, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна и разовой проблемы, порождённой им. Так как известен элемент системы, на который надо воздействовать. Причём к выполнению этой задачи можно приступить непосредственно и немедленно.

Приведу пример. Когда у нас не заводится автомобиль, мы имеем разовую проблему «*автомобиль не заводится*». Но приступить непосредственно к устранению разовой проблемы «*автомобиль не заводится*» мы не можем, так как она – это абстрактный симптом, то есть не относится к конкретному узлу машины, вышедшему из строя, не указывает на него. Из-за этого разовая проблема «*автомобиль не заводится*» не выводит нас на задачу, выполнение которой приведёт к её преодолению и к выполнению которой можно приступить

[161] Об ИП и НС читай ниже в настоящей статье

непосредственно и немедленно. Она порождает только разовую потребность «*нужду в заводке автомобиля*». Это потребность (желание), а не задача.

Чтобы удовлетворить эту потребность и преодолеть разовую проблему мы должны найти конкретный изъян, то есть определить конкретный узел[162] и выяснить конкретное его нежелательное состояние или положение, которое не позволяет нам «*завести автомобиль*». Например, таким конкретным узлом может быть «*аккумулятор*», а конкретное нежелательное его состояние – «*разрядился (сел)*».

Диагностирование изъяна конкретного элемента системы однозначно указывает нам на целевую задачу, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна «*разрядился аккумулятор*» и проблемы «*автомобиль не заводится*». Такой задачей, в частности, будет: «*зарядить аккумулятор*».

Эта связка выстраивается, потому что и задача, и изъян – конкретно объектны. Они относятся к одному и тому же конкретному объекту – известному элементу системы. К его состоянию или положению. Изъян определяет его **нежелательное** состояние или положение, а задача **исправляет** это состояние или положение **на желаемое**. Помните, я писал выше: «*целевой результат задачи (цель) – это качественное и/или количественное описание **желаемого** конечного **состояния и/или положения** известного объекта*»[163].

Собственно, вот этой объектной конкретностью и объясняется отличие изъяна от СВП и Разовой проблемы. Изъян, как и задача, конкретен и объектен, а СВП и Разовая проблема – абстракты, так как симптомы. Чтобы преодолеть СВП и разовую проблему, надо ещё найти причину их появления, а чтобы преодолеть изъян, надо всего лишь сформулировать и выбрать целевую задачу по его преодолению.

Любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности **потребность**.

1. СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «***спрос***».
2. Разовая проблема порождает разовую потребность под названием «***нужда***».
3. Изъян вызывает разовую потребность под названием «***необходимость***».

«*Проблема*» является типом, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*проблема*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*проблема*» - обеспечить нахождение способа её преодоления[164].

«*Проблема*» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «*Воспроизводимое преодоление проблем*» в Разделе 7.1. «*Технология*

[162] Узел – это элемент системы «автомобиль».
[163] Смотри статью «Что такое целевой результат задачи?» в Главе 2. Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»
[164] То, как это происходит, я продемонстрирую в статье «*Три способа преодоления проблем в зависимости от их разновидности*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Сущностью «*проблема*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное предназначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*проблема*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов.

В любой организации все конкретные проблемы (в качестве КПО) не существуют сами по себе, отдельно друг от друга. Они все так или иначе связаны между собой внутренними причинно-следственными связями.

Для выявления этих связей выполняются различные **декомпозиции**, например, в виде деревьев текущей реальности (ДТР), деревьев будущей реальности (ДБР) и деревьев перехода (ДП) из Теории ограничения систем[165].

В управлении потоком задач:

- ДТР строится для поиска проблемы (одной или нескольких), породившей СВП. Это делается путём выявления в ДТР причинно-следственных связей между проблемами, вызвавшими СВП.
- ДБР строится для поиска изъяна (одного или нескольких), породившего Разовую проблему. Это делается путём выявления в ДБР причинно-следственных связей между проблемами, вызвавшими Разовую проблему.
- ДП строится для поиска целевой задачи (одной или нескольких), а также исполняемых в рамках них целевых действий, позволяющих преодолеть изъян. Это делается путём выявления в ДП причинно-следственных связей между проблемами, вызвавшими изъян.

Эти декомпозиции выявляют логику взаимодействия конкретных проблем между собой – причинно-следственные связи между ними.

Одна проблема может быть причиной появления другой проблемы, а та в свою очередь третьей и четвёртой и т. д. Одни проблемы, порождённые другими проблемами, являются следствиями. Декомпозиции схематично показывают все эти логические причинно-следственные цепочки.

При этом, в конкретной логической цепочке, полученной в результате отдельной декомпозиции, конкретная проблема может находиться в статусе или нежелательного следствия (далее – НС) или истинной причины (далее - ИП).

Отсюда, ИП или НС — это, не сущности, а **статусы**, определяющие положение конкретной проблемы в логической цепи, полученной в результате декомпозиции. То есть конкретная проблема, относящаяся к сущности «*проблема*», может быть в какой-то ситуации – нежелательным следствием, а в

[165] Об этих деревьях и о Теории ограничения систем (ТОС) я расскажу ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

какой-то – истинной причиной. При этом она может быть одной из следующих разновидностей: *СВП, Разовой проблемой или изъяном*.

Нежелательное следствие (НС) – это верхняя или промежуточная конкретная проблема (относящаяся к СВП или Разовой проблеме, или изъяну), имеющая в логической цепи «*входы*» снизу, то есть являющаяся следствием какой-то другой конкретной проблемы: одной или нескольких. Следовательно конкретная проблема со статусом «*НС*» в декомпозиции – это всегда следствие.

Истинная причина (ИП) – это самая нижняя конкретная проблема (относящаяся к СВП или Разовой проблеме, или изъяну), НЕ имеющая в декомпозиции «*входы*» снизу, то есть НЕ являющаяся следствием какой-то другой конкретной проблемы: одной или нескольких, а выступающая лишь причиной каких-то других конкретных проблем, которые она порождает. Поэтому конкретная проблема со статусом «*ИП*» в декомпозиции – это всегда причина.

На декомпозиции может быть много конкретных проблем, имеющих статус НС, и может быть много конкретных проблем, имеющих статус ИП.

Резюмируем.

Проблема — это наблюдаемое и/или ощущаемое или осознаваемое отрицательное и нежелательное состояние или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы, которое каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо и тем самым вызывает недовольство (дискомфорт) и порождает определённой разновидности потребность в избавлении от негатива. Проблема всегда объекта. Всегда связана с состоянием или положением какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы. Поэтому при диагностировании проблемы и признании её в качестве таковой, надо обязательно выяснять к какой сущности, являющейся объектом проблемы, она относится. Проблема всегда порождает определённой разновидности потребность в избавлении от негатива. **Потребность** — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение сущности, являющейся объектом проблемы, нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее. В зависимости от разновидности проблемы, потребность может быть также разного вида: *спросом, нуждой или необходимостью*. При этом проблемы могут быть трёх разновидностей: *(1) СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП), (2) Разовой проблемой, (3) Изъяном*. СВП и Разовая проблема – это симптомы, которые являются абстрактными. Мы не можем чётко сказать из-за чего СВП или Разовая проблема появилась, из-за какого дефекта какого конкретного элемента системы. Отсюда, СВП и Разовая проблема – это симптомы, НЕ указывающие однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно. Из-за чего, чтобы устранить симптом, мы не понимаем на что воздействовать конкретно. Устранение СВП, всегда требует не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы. СВП всегда относится к недостаткам по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуется **количественным** состоянием. СВП никогда не относится к положению какого-то объекта. Чтобы преодолеть СВП требуется сначала всегда искать разовую проблему её породившую – одну или несколько. Разовая проблема всегда характеризуется **качественным** состоянием. Разовая проблема в отличие от СВП может относиться или к состоянию, или к положению какого-то объекта. Чтобы

преодолеть Разовую проблему требуется сначала всегда искать изъян её породивший – один или несколько. **Изъян** — это конкретное нежелательное состояние или положение какого-либо **конкретного известного элемента системы**, являющееся причиной появления разовой проблемы в системе (так называемый «*корень зла*»), однозначно указывающее на целевую задачу, к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно и выполнение каковой приведёт к преодолению изъяна И разовой проблемы, первопричиной которой выступает этот изъян. Система имеет множество элементов. Изъян – это какое-то конкретное нежелательное состояние или положение одного из этих элементов. Именно системы, а не каких-то других объектов. Изъяном не является нежелательное состояние или положение какой-либо сущности или КПО, которыми оперирует система. Отличие изъяна от СВП и разовой проблемы в том, что СВП и Разовая проблема – это абстрактные симптомы, их невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы. А изъян, наоборот, относится к конкретному элементу системы и его конкретному нежелательному состоянию или положению и, тем самым, указывает нам однозначно на целевую задачу, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна и разовой проблемы, порождённой им. Любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности потребность. СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «*спрос*». Разовая проблема – разовую потребность под названием «*нужда*». Изъян вызывает разовую потребность под названием «*необходимость*». «*Проблема*» — это сущность. Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*проблема*» - обеспечить нахождение способа её преодоления. Сущность «*проблема*» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО). В любой организации все конкретные проблемы (в качестве КПО) связаны между собой внутренними причинно-следственными связями. Для выявления этих связей выполняются различные **декомпозиции**, например, в виде деревьев текущей реальности (ДТР), деревьев будущей реальности (ДБР) и деревьев перехода (ДП) из Теории ограничения систем. В логической цепи, полученной путём декомпозиции, конкретная проблема (в качестве КПО) может находиться в статусе или нежелательного следствия (НС) или истинной причины (ИП). Конкретная проблема со статусом «*НС*» в декомпозиции – это всегда следствие, а со статусом «*ИП*» – всегда причина.

Далее, по ходу книги, я на примерах продемонстрирую различия, применение и статусы сущностей, разобранных в настоящей статье.

Кроме того, отдельно опишу **функцию**: «*Воспроизводимое преодоление проблем*» в одноимённой статье в Разделе 7.1. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». Там я расскажу, как в УПЗ происходит признание, классификация и преодоление проблем.

Теперь же давайте завершим Главу 2. *«Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»* и напишем заключение по ней. Обобщим всё, что было сказано в ней.

Заключение к Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»»

Всякий слышит лишь то, что понимает

В начале *Главы 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»* я поставил вопрос: что такое «задача» и как её идентифицировать?

Теперь нужно удостовериться, удалось ли мне ответить на него?

Иначе, стоит ли двигаться дальше, если я не раскрыл основную суть Главы 2. Если Глава 2 не даст нам той глубины понимания, которая позволила бы нам однозначно определить и идентифицировать такую сущность, как «*задача*».

Как мы без этого понимания, сможем в дальнейшем оперировать «*задачей*» и строить систему управления потоком ЗАДАЧ, если мы не сможем отделить (отсортировать) её главную сущность от других сущностей.

Итак, удалось или нет? Мне, кажется, удалось.

Учитывая, что в названии главы я обозначил задачу в качестве сущности, то в самом начале главы я дал определение понятию «*сущность*». Указал, что сущность – это не конкретный объект, а ТИП объекта.

Обозначил, что любая сущность должна обладать предназначением (функциональным назначением) и обязательными атрибутами. Названиями, а не значениями атрибутов. Теперь мы знаем, что такое сущность. И можем определить является ли нечто сущностью или нет.

Затем я рассказал, что сущность может быть или абстрактной, или процессной. Привёл определения этих понятий.

Это позволяет нам относить любую сущность либо к абстрактной, либо к процессной. В УПЗ такое разделение имеет значение. О чём мы поговорим позже.

Далее я описал саму сущность «*ЗАДАЧА*». Дал ей, на мой взгляд, чёткое определение. Разъяснил каждую фразу, содержащуюся в определении.

Обозначил, что общее функциональное предназначение существования сущности «*задача*» - обеспечить её выполнением получение целевого результата. Это означает, что если что-то обладает этим предназначением (функциональным назначением), то, вероятно, это уже задача.

Указал, что «*ЗАДАЧА*» также является типом, а поэтому сущностью, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а обладает только необходимым и достаточным набором их названий. То есть обязательными атрибутами. По их наличию в совокупности с предназначением (функциональным назначением) «*задачи*» огромное разнообразие всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу – признаётся сущностью «*ЗАДАЧА*».

Потом я описал, что не является задачей. Указал, что задачей не является всё то, что не соответствует определению сущности «*ЗАДАЧА*». Что не отвечает всей совокупности её ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ атрибутов. Одновременно и определению, и всем названиям обязательных атрибутов.

И заключил, что сущность «*ЗАДАЧА*» является **абстрактной**, потому что **объединяет две** других сущности (подсущности):

- абстрактную сущность «*процессная задача*»[166],
- абстрактную сущность «*целевая задача*»[167].

---

[166] Подробнее об этой сущности рассказывается в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[167] Подробнее эта сущность описывается далее в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

В итоге мы знаем, что «*задача*» может быть или «*процессной задачей*», или «*целевой задачей*».

Каждая из этих подсущностей имеет свою собственную функциональную специализацию. У каждой есть как общие названия атрибутов, унаследованные от «*задачи*», так и индивидуальные: у «*процессной задачи*» - свои, а у «*целевой задачи*» - свои. Этим я доказал, что «*задача*» является абстрактной сущностью.

Забегая вперёд, скажу, что знание о том, что задача является абстрактной сущностью, нам позволит в дальнейшем определить, какая шаблонная дискретная задача (ШДЗ)[168] должна выполняться в отношении этой сущности: *миссия, бизнес-процесс или функция*, а, соответственно, какой элемент системы нужно создавать для выполнения этой ШДЗ: *систему, субсистему или Реестр процедур*.

Затем я расписал каждый обязательный атрибут задачи.

Особо остановился на ЦРЗ. Дал ему определение.

Написал, что целевой результат задачи (цель) – это **качественное и/или количественное** описание **желаемого** конечного **состояния и/или положения** известного объекта[169], на который или в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов.

Указал, что это всегда такое **состояние и/или положение** известного объекта, которое можно почувствовать одним или несколькими органами чувств человека: *осязанием, обонянием, слухом, зрением, вкусом и т. д.*

То есть это **состояние и/или положение** объекта, описываемого **в форме существительного**, в виде чётко определённого образа того, что мы можем *потрогать и/или понюхать, и/или услышать, и/или увидеть, и/или почувствовать на вкус, и/или прочитать*

Благодаря этому сейчас мы ведаем, что такое целевой результат задачи.

Понимаем, что правильная формулировка целевого результата одной задачи наталкивает нас на логически объективную необходимость выполнения предыдущей задачи. Как бы вытягивает её.

Также знаем, что не надо, вообще, ставить задачи, если не можем сформулировать ЦРЗ или требования к нему.

Потому что задачей не является то, целевые результаты выполнения чего не описаны качественно или количественно, чтобы можно было в дальнейшем однозначно оценить степень достижения целевого результата задачи и, как следствие, степень её выполнения.

То есть я постулировал, что всё то, результаты чего не измеримы (не оцениваемы) – не есть «*ЗАДАЧА*». А скорее всего, является чем-то, типа: «*МЕЧТА*», «*ХОТЕЛКА*», «*ЖЕЛАНИЕ*», «*ПОТРЕБНОСТЬ*», «*ЗАДУМКА*», «*ЗАМЫСЕЛ*», «*ИДЕЯ*» и т. д.

Вывел, что качественное или количественное описание целевого результата задачи уточняет её содержание, в том числе её наименование (амбицию), определяет её границы и ёмкость.

---

[168] Читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[169] В том числе нематериального (нефизического) объекта

Как следствие теперь мы знаем, что от целевого результата зависит суть задачи, её название, содержание и сложность, а также то, почему нельзя считать ЗАДАЧЕЙ всё, что не имеет целевого результата.

Из этого сделан вывод, что управление появляется только там, где формулируются задачи с целевыми результатами. Что в этом и заключается работа руководителей - в формулировании и делегировании задач с целевыми результатами - в управлении потоком задач. А управление потоком задач - это и есть МЕНЕДЖМЕНТ.

Кроме того, я обозначил, что, если исходить из необходимости выполнения задачи, т. е. из предназначения (функции) существования сущности «*задача*», то надо чтобы у задачи были также такие обязательные атрибуты, как:

- Заказчик задачи (ФИО). Тот, кто заказывает и потребляет целевой результат задачи, заинтересован в нём, будет потреблять ЦРЗ, использовать его в своей работе, в выполнении своих задач. Кто принимает ЦРЗ и оценивает достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. Одно конкретное ФИО, конкретный человек. В УПЗ заказчик обладает правами акцепта изменения задач.
- Ответственный выполнитель задачи (ФИО). Тот, кто будет отвечать за выполнение задачи? С кого будет спрос за невыполнение задачи, за не достижение её целевого результата. Кто понесёт за это ответственность. Кто будет передавать ЦРЗ заказчику, отвечать за его полноту и качество. Взаимодействовать с заказчиком. Одно конкретное ФИО, конкретный человек, а не техническая система. В УПЗ ответственный выполнитель задачи обладает правами в рамках выполнения своей задачи делегировать подзадачи и действия другим сотрудникам. В соответствии с принципом всеобщности.
- Срок выполнения задачи (дата). Это, когда задача должна быть выполнена. Когда – это значит «*дата*», то есть к какой дате должен быть получен ЦРЗ. Конкретная календарная дата. По состоянию на которую мы будем производить ОСДЦРЗ.

Атрибуты: *«заказчик задачи» и «ответственный выполнитель задачи»* лежат в основе принципа «*петли ответственности*» и принципа «*крайнего в цепи*». Чтобы никто не мог закрыть задачу выполнением без приёмки её результата. Или имитированием её выполнения. Чтобы ответственный выполнитель задачи не мог отменить задачу, забыть про неё, просрочить, необоснованно перенести и т. д

В рамках указанных принципов, а также с использованием принципа всеобщности эти атрибуты в совокупности с атрибутом «*срок выполнения задачи*» нацелены на обеспечение качества ЦРЗ, гарантированности и своевременности выполнения задач. То есть на преодоление проблемы «*неисполнительность*», о роли которой мы поговорим в дальнейшем.

Также в настоящей главе я разделил задачи на функциональные и НЕфункциональные.

Расписал, что НЕфункциональные задачи – это те задачи, которые на текущем отрезке времени никакого вклада в достижение заданных — желаемых целевых результатов не делают. Они в текущем периоде времени никак не связаны

с целями организации, не ведут к достижению этих целей или, даже, противоречат им. Их невыполнение никак не повлияет на достижение целей

Указал, что есть также псевдозадачи и, что они являются НЕфункциональными задачами. Псевдозадача – это, по сути, задача ради задачи – самоцель. «*Псевдозадачи*», как правило, выполняются «*для галочки*» - «*на отвяжись*», лишь бы отчитаться и забыть про них.

Поэтому далее обозначил, что НЕфункциональные задачи – это потери процесса «*менеджмент*» (брак, спам, «*муда*»). Их доля приводит к перерасходу ресурсов, росту затрат и снижению ПИТ. Поэтому с ними надо целенаправленно бороться.

Объяснил, что в рамках борьбы с ними, мы должны стремиться к выявлению НЕфункциональных задач, к сведению их доли к минимуму. Должны так выстраивать процедуры организации, чтобы исключить или минимизировать количество и/или трудоёмкость НЕфункциональных задач.

Для этого надо изменять систему управления потоком задач. И править её надо так, чтобы она не позволяла навязывать организации или провоцировать НЕфункциональные задачи. Надо так структурировать систему управления, чтобы она не давала генерировать и выполнять НЕфункциональные задачи, тратить на них много времени, не создавала благодатную почву для этого, не стимулировала персонал на занятость НЕфункциональными задачами, фильтровала их.

Подвёл, что внедрение системы УПЗ, описанной в настоящей книге, как раз и есть такая правка системы управления.

Эта правка позволит так отстроить систему, чтобы исключить основные дефекты, приводящие к появлению НЕфункциональных задач, создающие условия для их возникновения. Кроме того, она откроет возможности для дальнейшего непрерывного совершенствования системы.

Кстати, в рамках создания УПЗ введение в задачу в качестве обязательных таких её атрибутов, как ЦРЗ и заказчик задачи, в том числе направлено на борьбу с НЕфункциональными задачами.

Ведь борьба с НЕфункциональными задачами — это в том числе и есть постоянное совершенствование процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», то есть — УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ. Аналогично борьбе с потерями и браком в физическом производстве.

Я аргументировал это тем, что когда мы чётко понимаем и принимаем, что управление потоком задач — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», а НЕфункциональные задачи — потери этого процесса, то мы понимаем, как построить непрерывное совершенствование процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», выполняя цикл Деминга (PDCA) и измеряя показатели процесса — статистику по задачам, в том числе по доле и динамике НЕфункциональных задач.

Статистика по НЕфункциональным задачам позволит достаточно однозначно и конкретно оценивать потери процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» и обеспечит постоянство цели совершенствования оного процесса.

Также я описал отличия задачи от цели. Сконцентрировался на том, что для управления сложной организацией надо смещать акцент с целей на задачи. И управлять не по целям, а управлять задачами – точнее потоком задач.

Далее отделил задачу от действия. Описал их различия. Обозначил что задачу надо декомпозировать до уровня действий. Сказал, что действие – это

предел декомпозиции задачи. Далее её декомпозировать объективно нет смысла. Объяснил почему. Обозначил что действие – это элементарная частичка задачи. И, что задачу надо выполнять путём исполнения действий, действие за действием. Дал определение действию.

В результате сказанного теперь мы знаем, что такое **задача**. Что - это мысленный образ **выбранного** для достижения целевого результата, НЕ атомарного **варианта воздействия** человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической системы (или нескольких систем) на известный объект; имеющего характер **стимулирующий «активность»**, а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию - инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём **расхода** энергии, усилий и ресурсов; обладающего следующими **обязательными атрибутами** (1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель).

Теперь по соответствию этому определению мы можем оценить, является ли какая-то сущность задачей или нет. Представляет ли она собой задачу или нет. До конца ли она сформулирована.

Резюмируем.

Сейчас вы можете идентифицировать задачу, сличая любую сущность с определением, требованиями к обязательным атрибутам и наличием предназначения (функционального назначения) задачи. Способны привести её формулировку в соответствие с заданным в определении стандартом. Можете проверить, не является ли задача НЕфункциональной, псевдозадачей или действием. Не перепутана ли она с целью. Понимаете, что если мы имеем нечто и, если это нечто надо выполнить, чтобы получить целевой результат. Если это нечто является не атомарным воздействием на какой-то известный объект. И это воздействие имеет характер, стимулирующий «*активность*», а не «*пассивность*». То есть отражает амбицию - инициативное притязание на что-либо. Если для выполнения требует расхода энергии, усилий и ресурсов. Если это нечто располагает наименованием, в форме глагола неопределённой формы, совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?), а также обладает ЦРЗ, соответствующим требованиям, имеет заказчика, ответственного выполнителя и срок выполнения. То это задача. И наоборот, если какое-то из перечисленных условий не выполняется, то это не задача. Либо не до конца сформулированная задача, либо вообще другая сущность, например действие.

Таким образом, ответ получен. И вы знаете теперь, что такое задача и как её идентифицировать. Какими атрибутами и отличиями обладает задача, являясь главной сущностью управления. Как её отделить от других сущностей.

В завершении главы я обозначил, чем порождается задача. Сказал – что проблемами. Дал определение такой сущности как «*проблема*». Рассказал, почему проблема – это сущность, процессная сущность. Что проблема – это одна из основных сущностей в УПЗ особенно в бизнес-процессах генерирования задач.

Тем самым я проложил мостик к дальнейшему развитию темы по УПЗ.

Ведь далее мы будем говорить о «*проблемах*» управления организацией, создавших предпосылки для появления потребности в повышении ПИТ, создании системы УПЗ и разработки ТУЗ.

Итак, переходим к изучению Главы 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*». В

ней мы ответим на вопрос: почему потребность в повышении производительности интеллектуального труда является сверх актуальной на сегодняшний день?

Глава 3. Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда

У света есть источник, у воды - исток, у благ - почва, у болезни – причины

В самом начале книги я сказал, что «*книга через ответ на вопрос: как повысить **производительность интеллектуального труда**, отвечает на вопрос: как увеличить сложность и разнообразие управляющих систем и обеспечить тем самым их адекватность усложняющимся управляемым объектам*»[170].

Обозначил, что «*для управления сложной организацией[171] должна быть создана система Управления Потоком Задач (система УПЗ или УПЗ), заточенная на увеличение **Производительности Интеллектуального Труда (ПИТ)***».

Да и в названии книги присутствует фраза: «*Повышение **производительности интеллектуального труда** путём управления потоком задач, функционирующего по Технологии Управления Задачами*».

По сути, этим я указал, что во главе угла решения проблемы управления сложностью лежит потребность в повышении производительности интеллектуального труда (ПИТ). Но пока не сказал, почему.

Поэтому сейчас, в настоящей главе я кратко и дам ответ на вопрос: **почему потребность в повышении производительности интеллектуального труда является сверх актуальной на сегодняшний день**? Почему надо увеличивать производительность именно интеллектуального труда? Какие предпосылки предопределяют это?

Сие необходимо сделать, чтобы вы могли понять причинно-следственную связь между проблемой «*управления сложной организацией*» и потребностью в повышении ПИТ. Чтобы у вас возникло осознание, почему решение проблемы «*управления сложной организацией*» кроется в повышении производительности интеллектуального труда.

Вы должны увидеть, как одно связано с другим? Почему, чтобы решить проблему «*управления сложной организацией*» надо концентрироваться на вопросе повышения производительности интеллектуального труда? Почему надо искать механизм разрешения этого вопроса?

Для этого сначала в настоящей Главе я докажу вам, что низкая производительность **интеллектуального** труда это ключевая, хотя и не единственная, причина – «*несбытия мечт*» организаций, отдельных индивидуумов и органов власти в условиях возрастающей сложности.

В рамках чего я:

---

[170] Читай выше вводную статью к Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

[171] Саму проблему «*возрастающей сложности*» и, порождаемую ею проблему «*управления сложной организацией*» я описал в «*Прологе*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

- опишу такую проблему, как «***несбытие мечт***». Отвечу на вопрос: что такое «*несбытие мечт*»?
- объясню, почему не происходит фактического перехода из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ, состояние и/или положение в заданные сроки? Покажу наличие причинно-следственной логической связи **между проблемой «*несбытие мечт*» и проблемой «*низкая производительность труда*»**, где второе является **причиной** первого
- разъясню общий показатель «*производительность*», то есть, что в книге подразумевается под общим показателем «***производительность труда***»?
- опишу понятие **труд**, в контексте управления потоком задач, отвечу на вопрос: что такое труд?
- напишу, что подразумевается под **интеллектуальным трудом**?
- объясню, что **управленческий труд** — это один из очень сложных интеллектуальных трудов. Расскажу, в чём заключается такой интеллектуальный труд, как управленческий, и в чём его сложность?
- обрисую, в чём заключается проблема «***Низкая ПИТ***»?
- отвечу, почему потребность в наивысшей ПИТ длящаяся, т. е. почему это **спрос**?
- опишу, почему значение придаётся интеллектуальному труду? Аргументирую, что **доля интеллектуального труда**, а соответственно, и его значение возрастает;

Далее я обосную, чем обостряется проблема «*Низкая ПИТ*», расскажу, какие факторы **усугубляют сложности** с повышением ПИТ. При этом укажу, что это происходит в основном по двум причинам:

- условия деятельности становятся всё более и более **турбулентными**;
- **множатся сущности**, которыми приходится управлять.

Приведу аргументы, подтверждающие возрастание турбулентности, а также прогрессирующее размножение, сущностей, которыми приходится управлять. Отвечу на вопросы:

- из-за чего условия становятся всё более и более турбулентными?
- как размножение сущностей, усложняет повышение ПИТ?

В завершении главы я разъясню **преимущества** высокой производительности интеллектуального труда, объясню, что нам даёт повышение ПИТ? Укажу, что высокая ПИТ — это, прежде всего:

- **скорость реакции** на быстро изменяющиеся условия;
- **преимущество по цене**, так как это лучшее соотношение «*результаты/затраты*».

В итоге напишу, почему это так.

Таким образом, прочитав настоящую главу, вы узнаете, что:

- проблема «несбытие мечт» – это когда мечты не сбываются, то есть не происходит фактического перехода какого-либо объекта из одного

действительного НЕ желательного состояния в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние, в заданные сроки. «Несбытие мечт» происходит повсеместно и регулярно с организациями, отдельными индивидуумами, государствами и их частями. Проблема «несбытие мечт» – это самовоспроизводящаяся проблема – СВП. Поэтому нужно искать причины появления проблемы «несбытие мечт». Для чего надо её декомпозировать в виде Дерева текущей реальности (ДТР). Отсюда, у нас есть лишь потребность в преодолении этой проблемы – спрос. Спрос на обеспечение «сбытия мечт».

- для поиска проблемы (одной или нескольких), породившей СВП: «несбытие мечт» было построено Дерево текущей реальности (ДТР). Оно показало, что в корне этого ДТР лежит СВП – истинная причина (ИП): «делается очень мало задач в заданные сроки». А это и есть, другими словами, проблема «низкая производительность труда». Отсюда, «низкая производительность труда» — это причина «несбытия мечт»;

- производительность труда – это **индекс**, всегда показывающий соотношение: результаты труда/затраты на труд. Индекс всегда отражает производительность труда **за период**. Каждый должен правильно выбрать нужные для расчёта «*производительности труда*» показатели в числитель и знаменатель её формулы. По крайней мере, это постулируется в настоящей книге и является второй предпосылкой, на которой базируется весь дальнейший материал книги. Первой предпосылкой была: «*несбытие мечт*» есть следствие «*низкой производительности труда*».

- наиболее популярное определение труда: «*это целесообразная деятельность человека*». В нашем случае целесообразность уже заложена в само понятие «*задача*» в виде её обязательного атрибута «*целевой результат (цель) задачи*». Задача является воздействием на объект. Поэтому совокупность выполняемых задач – это целенаправленное воздействие на объект, т. е.– это деятельность. Получается, что выполнение задач – это целесообразная деятельность, т. е. ТРУД. Отсюда, **труд — это выполнение задач**. Учитывая, что задачи выполняют и технические системы, то в понятие труд включён и труд роботов, машинный труд и автоматизированный труд.

- учитывая, что интеллект – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию, а труд – это выполнение задач, то интеллектуальным трудом будет выполнение задач, требующих использования интеллекта. Отсюда, интеллектуальный труд – это выполнение задач в интеллектуальной сфере, не относящейся к физическому труду. Или кратко – **выполнение интеллектуальных задач**. В физическом труде основной, но не единственный, рабочий орган – это мышцы, а в интеллектуальном – мозг.

- раз задача – это главный объект управления, то всеми задачами в организации нужно управлять. То есть надо выполнять в отношении них стандартный набор функций менеджмента: *планирование, организацию, мотивацию, контроль*. Надо эти функции выполнять в отношении задач, как объектов. Это значит, что есть задачи по управлению задачами. Выполнение этих задач – это и есть управленческий труд. Эти задачи – это интеллектуальные задачи. Следовательно, управленческий труд – это выполнение интеллектуальных задач по управлению потоком задач. Сложность управленческого труда заключается в многозадачности, неопределённости и переменчивости.

- «*Низкая ПИТ*» – это, когда фактически делается мало работы в сфере интеллектуального труда в заданные сроки имеющимися ресурсами. Выполнение работы – это фактическое осуществление различных движений и усилий[172] **по исполнению действий**, необходимых для выполнения интеллектуальных задач. Следовательно, объём работы диктуется количеством действий, которые надо исполнить, а количество действий – количеством задач, которые надо выполнить. Таким образом, сделано мало работы – это значит выполнено мало задач. Отсюда, проблема «*Низкая ПИТ*» – это, когда выполняется мало интеллектуальных задач.

- чтобы не происходило «*несбытия мечт*», нам необходимо обеспечивать наивысшую ПИТ в организации постоянно. Мы желаем, чтобы СВП: «*Низкая ПИТ*» не появлялось совсем. Мы стремимся ни в какой момент времени **не допускать** снижения ПИТ и, тем самым, не порождать проблему «*несбытия мечт*», не давая ей самовоспроизводиться вновь и вновь. Нам не нужно один раз повысить ПИТ и всё. Наше **объективное** желание, требующее удовлетворения, является длящимся, постоянным и непрерывным. А потребность, длящаяся постоянно и непрерывно; **объективно** возникшая из-за столкновения с какой-то СВП, которой в нашем случае является проблема «*Низкая ПИТ*»; требующая удовлетворения так, чтобы этой СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода, является **СПРОСОМ**. Таким образом, можно сказать, что в организации имеется постоянный спрос на наивысшую ПИТ. Осознание этого помогает определить разновидность **способа** удовлетворения спроса. Это даёт нам понимание того, что для этого нужно делать далее. Сейчас мы точно знаем, что для этого нужно реализовать такой **способ** удовлетворения «*Спроса в наивысшей ПИТ*», как «*Моделирование ШДЗ*». И однозначно осознаём объём работы, связанный с его реализацией. Понимаем, что указанный способ требует моделирования **ШДЗ** и создания или правки какого-то **элемента системы**, который будет выполнять эту ШДЗ. Благодаря чему знаем, что начинать реализацию этого способа мы должны с декомпозиции СВП: «*Низкая ПИТ*» в виде ДТР.

- потребность в повышении производительности именно ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО труда выходит на первый план из-за того, что роль, доля и, соответственно, значение интеллектуального труда в объёме создания ценности и добавленной стоимости в настоящий момент, практически во всех сферах деятельности уже **значительны, превалируют, возрастают и будут увеличиваться в перспективе**. К этому привело сначала возникновение постиндустриального, информационного, инновационного общества. Главным движущим фактором этого на момент написания книги, на мой взгляд, выступает цифровизация и цифровая трансформация. Теперь это означает, что, если мы не будем справляться с объёмом работ в интеллектуальной сфере, то мы будем получать скудные результаты, что приведёт к недостижению целей и не переходу в желаемое состояние – к «*несбытию мечт*». Отсюда последует снижение конкурентоспособности, утрата шансов на выживание, отставание и даже гибель тех, кто не обеспечит высокую производительность именно интеллектуального труда. Возрастание доли и значения интеллектуального труда привело к тому, что изменились производительные силы. Сработал закон перехода количества в качество. Теперь главную роль в обществе стал

[172] В Главе 2. «Задача» в статьях «Что такое задача?» и «Чем задача отличается от действия?» указывалось, что и задача, и действие требуют выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов.

играть не просто пролетариат, а я бы сказал его такая часть, как «*интеллектариат*» — работники интеллектуального труда.

- сложность повышения ПИТ усугубляется **турбулентностью** внешних условий жизнедеятельности и **размножением сущностей**. Турбулентность говорит о том, что всё очень быстро, бурно и беспорядочно меняется. Размножение сущностей требует оперирования ими. Всё это увеличивает долю интеллектуального труда.

- **турбулентность** (от лат. turbulentus — бурный, беспорядочный). Турбулентность – это элемент возрастания сложности мира и организаций. Она возникает из-за технологического прогресса, в рамках которого сейчас она усиливается из-за: *(1) «информационного взрыва», (2) цифровизации (цифровой трансформации)*. Турбулентность проявляется во всём: *в рабочей среде, объёме информации, технологиях, поведении людей, способах и средствах коммуникаций, организационных формах ведения бизнеса, потребительских предпочтениях и т. д.* Турбулентность внешней среды вызывает турбулентность и внутренней среды организации. **Требует интенсивных внутренних изменений в организациях**. А внутренние изменения – это интеллектуальный труд. В результате появляются новые требования к уровню производительности интеллектуального труда, в особенности управленческого – к управлению сложностью организации.

- технологический прогресс приводит, к тому, что изо дня в день **множатся сущности**, которыми нам приходится управлять. Раньше этих сущностей в принципе не было, а теперь они есть, без них не обойтись и ими надо управлять. В основном – это нематериальные (нефизические) сущности, часто абстрактные, а следовательно сущности, относящиеся к сфере интеллектуального труда. Труда, предполагающего выполнение интеллектуальных задач. Можно сказать, что с помощью интеллекта мы и создаём новые сущности. Оперирование всеми этими сущностями подразумевает выполнение интеллектуальных задач уже в отношении их самих. А это опять же интеллектуальный труд. И чем сущностей больше, тем больше придётся трудиться интеллектуально.

- высокая производительность интеллектуального труда — это **два** очевидных преимущества: скорость реакции на быстро изменяющиеся условия и лучшее соотношение результаты труда/затраты на труд.

- чем быстрее мы реагируем и осуществляем внутренние изменения, тем быстрее мы переводим организацию в состояние адекватное внешней среде. **Быстрые внутренние изменения** – это скорость реакции на изменяющиеся внешние условия. Они осуществляются путём выполнения огромного количества интеллектуальных задач по преобразованию процедур организации. Если мы эти задачи генерируем и выполняем производительно, значит мы своевременно реализуем нужные изменения. А это не что иное, как скорость реакции на быстро изменяющиеся внешние условия. В свою очередь, выполнение интеллектуальных задач – это интеллектуальный труд. Таким образом, производительность интеллектуального труда – это скорость реакции на быстро изменяющиеся внешние условия.

- из формулы производительности труда максимально высокая производительность труда – это всегда максимально низкие затраты на труд и максимально высокие результаты труда. При этом, чем меньше затраты на

труд (в рублях), и чем больше результаты труда (в натуральных величинах), тем ниже себестоимость единицы продукции. В «*затратах на труд*» львиная доля принадлежит затратам на интеллектуальный труд. Отсюда, высокая производительность интеллектуального труда – это всегда более **низкая себестоимость** единицы продукции в части «*затрат на интеллектуальный труд*», то есть более высокая норма прибыли, которая даёт преимущество перед конкурентами по цене.

Итак, начнём изучать содержательную сторону проблем менеджмента, создающих предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда. Подробнее рассмотрим каждое высказывание, описанное выше.

Теперь, когда вы знаете такие понятия, как *«сущность», «задача», «проблема» и «потребность»*, вам будет легче это сделать. И начать я предлагаю с изучения, что такое проблема «*несбытие мечт*»?

Проблема «Несбытие мечт»

Что такое история человечества, как не предлинное повествование о не воплотившихся замыслах и не сбывшихся надеждах?

Джонсон Сэмюэл[173]

В статье «*Чем порождается задача?*»[174] я говорил, что любая «*задача порождается проблемой, то есть встречей с сопротивлением, препятствием, преградой, трудностью*».

В свою очередь в Прологе[175] я описал **проблему** «*управления сложностью организации*», сказал, что «*наступил кризис управления сложностью*». Задался вопросом: как управлять сложными организациями при возрастании их сложности?

И заключил, что «*пока не будет получен ответ на него, избежать возрастания хаоса, неопределённости и энтропии в мире будет невозможно*»[176].

При всём при том, я чётко не сказал, почему нас так беспокоит именно эта проблема – проблема «*управления сложностью организации*»? Почему нам нужно обязательно её преодолеть. Чему и как она мешает и препятствует? В чём она сковывает нас? Почему она вызывает у нас недовольство (дискомфорт)? В чём проявляется её негативный (отрицательный) характер? Почему она нежелательна для нас? И почему мы хотим её преодолеть?

На самом деле ответ короток и до банальности прост.

Она мешает «*сбытию мечт*» каждого из нас, в том числе в статусе стейкхолдера организаций[177]. Тем самым она порождает такую проблему, как «*несбытие мечт*». Наших «*мечт*». В контексте организаций – «*мечт*»

---

[173] Сэмюэл Джонсон (7 [18].09.1709 — 13.12.1784) — английский литературный критик, лексикограф и поэт эпохи Просвещения, чьё имя, по оценке «*Британники*», стало в англоязычном мире синонимом второй половины XVIII века.

[174] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[175] Смотри выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

[176] О том, почему я так считаю, написано ниже в статье «*Без теории нам смерть, смерть …*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

[177] Читай статью «*Стейкхолдеры организации*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

стейкхолдеров. То есть мечты стейкхолдеров организаций остаются в состоянии «*несбытия*».

Далее в настоящей статье, когда я буду говорить «*мы, нас, наш*» я буду иметь ввиду нас в статусе стейкхолдеров организации.

«*Несбытие мечт*», в свою очередь, приводит к краху надежд и чаяний. Что делает нас, глубоко несчастными, неудовлетворёнными и недовольными собой.

В то же время «*сбытие мечт*» — это успех, прогресс, развитие и удовлетворённость, самореализация и самосознание. Счастье. Кроме того, это благополучие и перспективы (заделы) на будущее. Ведь, мы движемся от одного «*сбытия мечт*» к другому. От одного успеха к другому. Благодаря чему приобретаем уверенность в себе и в светлом будущем.

И, наоборот, если у нас происходит постоянное «*несбытие мечт*», то мы утрачиваем уверенность в себе и светлом будущем. Нас охватывает уныние и безнадёга. А часто мы теряем ещё и деньги, время и здоровье.

Таким образом, нас беспокоит не проблема «*управления сложностью организации*» сама по себе, как таковая, а проблема, являющаяся её следствием.

Проблема «*несбытие мечт*». Именно с изучения и признания этой проблемы надо начинать поиск задачи, выполнение которой приведёт к её преодолению, а в том числе и к преодолению проблемы «*управления сложностью организации*».

Соответственно сейчас встаёт вопрос: а **что такое проблема «*несбытие мечт*»?**

Ответ на него даст понимание сути проблемы, признание её в качестве таковой, предпосылки её появления. Позволит её классифицировать и даст осознание потребности в её преодолении. Помните, в статье «*Понятие «проблема»* я говорил, что «*любая проблема, независимо от её разновидности порождает определённой разновидности потребность*». В результате мы сможем перейти к поиску способов удовлетворения этой потребности.

Итак, приступим к изучению, что такое «*несбытие мечт*» и какая потребность из неё вытекает.

Все хотят, чтобы их мечты осуществились. Кто-то из бедного хочет стать богатым, из голодного – сытым, из необразованного – образованным, кто-то идею, хочет превратить в доходный бизнес, спецификацию требований в программный продукт, а кто-то художественный замысел – в шедевр изобразительного искусства.

Практически всегда, мы стремимся к осуществлению нескольких мечт **параллельно**. Например, хотим стать из необразованного образованным и превратить спецификацию требований в программный продукт. И стараемся сделать это одновременно: учась и на досуге программируя.

В общем, все в каждый момент времени хотят в заданные сроки осуществить фактический перевод какого-либо объекта (набора объектов) из одного действительного НЕ желаемого состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов). В том числе себя самих, в качестве такого объекта.

В этой фразе есть важные следующие составляющие:

- действительное не желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов);

- действительное желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов);
- фактический перевод;
- заданные сроки.

Действительное не желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов) предполагает, что мы имеем такой объект (набор объектов), состояние и/или положение которого по каким-либо причинам нас не устраивает. Либо из-за каких-то отрицательных воздействий на нас, либо из-за нашей амбициозности, либо ещё из-за чего-то. Что вызывает у нас дискомфорт и негатив. И желание их убрать.

Такое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов) – это ПРОБЛЕМА, а желание её преодолеть – ПОТРЕБНОСТЬ[178].

Действительное желаемое состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов) – это то, что мы хотим получить в результате наших усилий. Это ЦЕЛЬ[179].

Фактический перевод говорит о том, что состояние и/или положение какого-либо объекта (набора объектов) должно в реальности, в действительности поменяться с одного на другое, не оставаясь в мечтах и фантазиях.

Заданные сроки важны, так как перевод нам необходим не когда-либо – на пенсии или когда мы уже умрём, а именно, тогда, когда мы хотим вкусить плоды изменения состояния и/или положения какого-либо объекта (набора объектов), насладиться достижениями.

Не всё сбывается, о чём мечтается

Не у каждого получается осуществить мечты.

«*Несбытие мечт*» – это когда мечты не сбываются, то есть **не происходит** фактического перехода какого-либо объекта из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние и/или положение в заданные сроки.

Руководитель, практически каждой организации или органа власти, сталкивается с этим и может привести свои примеры «*несбытия мечт*», когда им не удавалось в установленные сроки полностью или в какой-либо части перевести свою организацию (бизнес, орган власти) из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние и/или положение.

Многие люди могут составить свой - индивидуальный список «*несбытия мечт*».

Вообще, такое происходит **повсеместно и регулярно** с организациями, отдельными индивидуумами, государствами и их частями.

На просторах Интернета, в жизни и в книгах можно найти много статей, свидетельствующих о наличии проблемы «*несбытия мечт*». Вот некоторые из них:

---

[178] Смотри статью «*Понятие «проблема*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[179] Читай статью «*Чем задача отличается от цели?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

- Счетная палата назвала не достигнутые показатели «майских указов 2012 года». https://www.rline.tv/news/2019-04-23-schetnaya-palata-nazvala-ne-dostignutye-pokazateli-mayskikh-ukazov-2012-goda/
- 10 невыполненных обещаний Путина и Медведева. Экономист Андрей Илларионов проверяет исполнение обещаний президентом и премьером. https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/05/05/688827-zolotie-gori
- Программа поддержки молодых семей провалилась. Счетная палата признала программу поддержки молодых семей, которым власти обещали помочь с приобретением квартиры, фактически проваленной. Об этом в интервью ТАСС заявил аудитор Счетной палаты Юрий Росляк. https://lenta.ru/news/2019/01/21/deti_semii/
- Страна несбывшихся программ: Почему провалилась Стратегия-2020? https://www.kp.ru/daily/27053.7/4119288/
- Провал импортозамещения: виновники сидят в правительстве и Минпромторге. https://tsargrad.tv/articles/medvedev-i-manturov-sorvali-plan-putina-rassledovanie-vedjot-fsb_350729

Не сочтите меня за критика власти, просто наиболее открытая и публичная информация в Интернет есть только в сфере госуправления.

Но я убеждён, что внутри любой организации есть свои примеры «*несбытия мечт*», а у индивидуумов – свои. Если устроить массовый опрос на эту тему, то я уверен, что каждый человек сможет привести свой список несбывшихся мечт.

Я не хочу углубляться в исследование проблемы «*несбытия мечт*». И тратить на это время. Не желаю писать в книге много текста, объясняющего и обосновывающего наличие такой проблемы как «*несбытие мечт*», подробно описывающего и разбирающего примеры «*несбытия мечт*». Это не цель данной книги.

Я принимаю проблему «*несбытие мечт*» за имеющийся факт и отправную точку, с которой необходимо начинать поиск способа преодоления такой проблемы, как проблема «*управления сложностью организации*».

При этом я исхожу из того, что данную книгу читают люди, которые знают, что это такое, сталкивались с этим, и более того читают её именно из-за того, что весьма озабочены поиском решения данной проблемы.

То есть, я рассчитываю, что представители целевой аудитории[180] книги уже диагностировали проблему «*несбытия мечт*» и хотят извлечь из книги знания о том, как её преодолевать.

Но если это не так, то тогда «*Яндекс вам в помощь*», там всё найдёте. Или поживите чуть-чуть подольше, и вы на собственной шкуре прочувствуете «*несбытие мечт*». 

Проблема «*несбытие мечт*» – это самовоспроизводящаяся проблема – СВП. То есть она в той или иной степени автоматически, сама по себе **появится вновь** (самовоспроизведётся, автогенерируется), если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама из-за того,

[180] Смотри статью «*Целевая аудитория книги*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней[181].

Проблема «*несбытие мечт*» – это СВП, потому что:

- в ней наличествует множественность объектов, которых она затрагивает. «*Мечт*» может быть много. Они могут появляться одна за другой. Параллельно может быть несколько «*мечт*». Часть из них может быть большими, а часть – маленькими.
- она требует не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы. В нашем случае объект – это организация. Надо так настроить её работу, чтобы все появляющиеся у неё мечты (или хотя бы большинство) сбывались.
- она порождает нежелательность **состояния** объекта. То есть у нашей организации нет каких-то критически нужных для «*сбытия мечт*» качественных свойств, характеризующих её состояние. Отсутствие их приводит организацию к «*несбытию мечт*»;
- она относится к недостаткам по количеству и характеризуется следующим **количественным** состоянием: воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ. Сие означает, что проблема будет считаться преодолённой, если все мечты организации начнут сбываться воспроизводимо. Что должно подтверждаться соответствующей статистикой.
- при ней отсутствует понимание, на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы её преодолеть. Без дополнительного анализа и поиска, мы не можем определить какой конкретно элемент системы (один или несколько), какой системы нужно поправить, чтобы «*несбытие мечт*» исчезло. Пока мы не знаем на что воздействовать. Из-за этого нужно искать **причины** появления проблемы «*несбытие мечт*». Для чего надо её декомпозировать в виде Дерева текущей реальности (ДТР).
- она не позволяет немедленно определить, каким должно быть воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет. Так как мы не знаем, на что воздействовать, чтобы преодолеть «*несбытие мечт*», то мы и не можем определить, какое нежелательное состояние этого неизвестного конкретного элемента системы нас не устраивает. Какое желательное состояние ему надо придать. А, следовательно, каким должно стать такое воздействие. В чём оно должно заключаться. Какие есть варианты. И что потребуется для каждого из них. Насколько сложными и трудоёмкими будут такие варианты воздействия.
- она не указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно. Так как выбранный вариант воздействия на известный конкретный элемент системы – объект – это задача. То, не зная вариантов воздействия, мы не можем выбрать один из них, а следовательно, у нас нет однозначного указания на задачу. Мы не знаем, что нужно сделать, чтобы преодолеть проблему.

Отсюда, у нас есть лишь **потребность** в преодолении этой проблемы. И эта потребность является длящейся, а, соответственно, спросом, так как порождается

[181] Читай об СВП выше в статье «*Понятие «проблема»* в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

самовоспроизводящейся проблемой. То есть у нас в организации имеется **спрос на обеспечение «*сбытия мечт*»** (кратко – спрос на «*сбытие мечт*»).

Спрос на «*сбытие мечт*» организации обусловлен желанием тех, кто её создал и тех, кто позволил её создать, чтобы она выполняла свои миссии, принося пользу обществу, чтобы при этом обеспечивалось её выживание и конкурентоспособность.

Сделаем вывод.

Проблема «*несбытие мечт*» – это когда мечты не сбываются, то есть не происходит фактического перехода какого-либо объекта из одного действительного НЕ желательного состояния в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние, в заданные сроки. «*Несбытие мечт*» происходит повсеместно и регулярно с организациями, отдельными индивидуумами, государствами и их частями. Проблема «*несбытие мечт*» – это самовоспроизводящаяся проблема – СВП. Поэтому нужно искать причины появления проблемы «*несбытие мечт*». Для чего надо её декомпозировать в виде Дерева текущей реальности (ДТР). Отсюда, у нас есть лишь потребность в преодолении этой проблемы – спрос. Спрос на обеспечение «*сбытия мечт*».

Далее я предлагаю, перейти к поиску причин «*несбытия мечт*». Ведь именно о борьбе с ними настоящая книга.

Причина «несбытия мечт»

Нельзя лечить непознанную болезнь
(лат. Ignoti nulla curatio morbi)

В предыдущей статье я описал проблему «*несбытие мечт*». Указал, что она является СВП и объяснил почему.

Обозначил, что, чтобы её преодолеть «*нужно искать причины появления проблемы «несбытие мечт»*. Выяснять, что породило эту проблему. Следствием чего она является.

Если задать вопрос: **почему не происходит фактического перехода из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ, состояние и/или положение в заданные сроки?** То практически любой сможет ответить примерно так: потому что необходимые для этого стратегические цели не достигаются.

Копнём глубже.

А почему стратегические цели не достигаются? Потому что в ходе движения к цели получаются скудные результаты из всего объёма работ, выполненных в заданный период времени. А скудные результаты получаются из-за того, что:

- нарушаются сроки выполнения запланированных стратегических мероприятий;
- сроки выполнения работ по заказам, договорам, проектам и т. п. постоянно срываются;
- получаются результаты выполненных работ в реальности НЕ нужные организации для достижения её стратегических целей;
- не задаются ожидаемые целевые результаты (цели), которые необходимо достичь выполнением задач к заданным срокам.

Нарушение сроков выполнения запланированных стратегических мероприятий, в свою очередь является следствием того, что «*в действительности не выполняются конкретные задуманные шаги в рамках реализации стратегического плана*» и «*необходимые мероприятия по изменениям в организации не реализуются в заданные сроки*».

А почему это происходит? Потому что **делается очень мало работы в заданные сроки**. Из-за этого также постоянно срываются сроки выполнения работ по заказам, договорам, проектам и т. п.

У каждого фразы могут быть свои, но общий их смысл будет примерно таким.

Теперь давайте посмотрим эту логику в виде Дерева текущей реальности (ДТР)[182] из Теории ограничения систем Голдратта (ТОС)[183]. Помните, я в предыдущей статье говорил, что «*ДТР строится для поиска проблемы (одной или нескольких), породившей СВП. Это делается путём выявления в ДТР причинно-следственных связей между проблемами, вызвавшими СВП*».

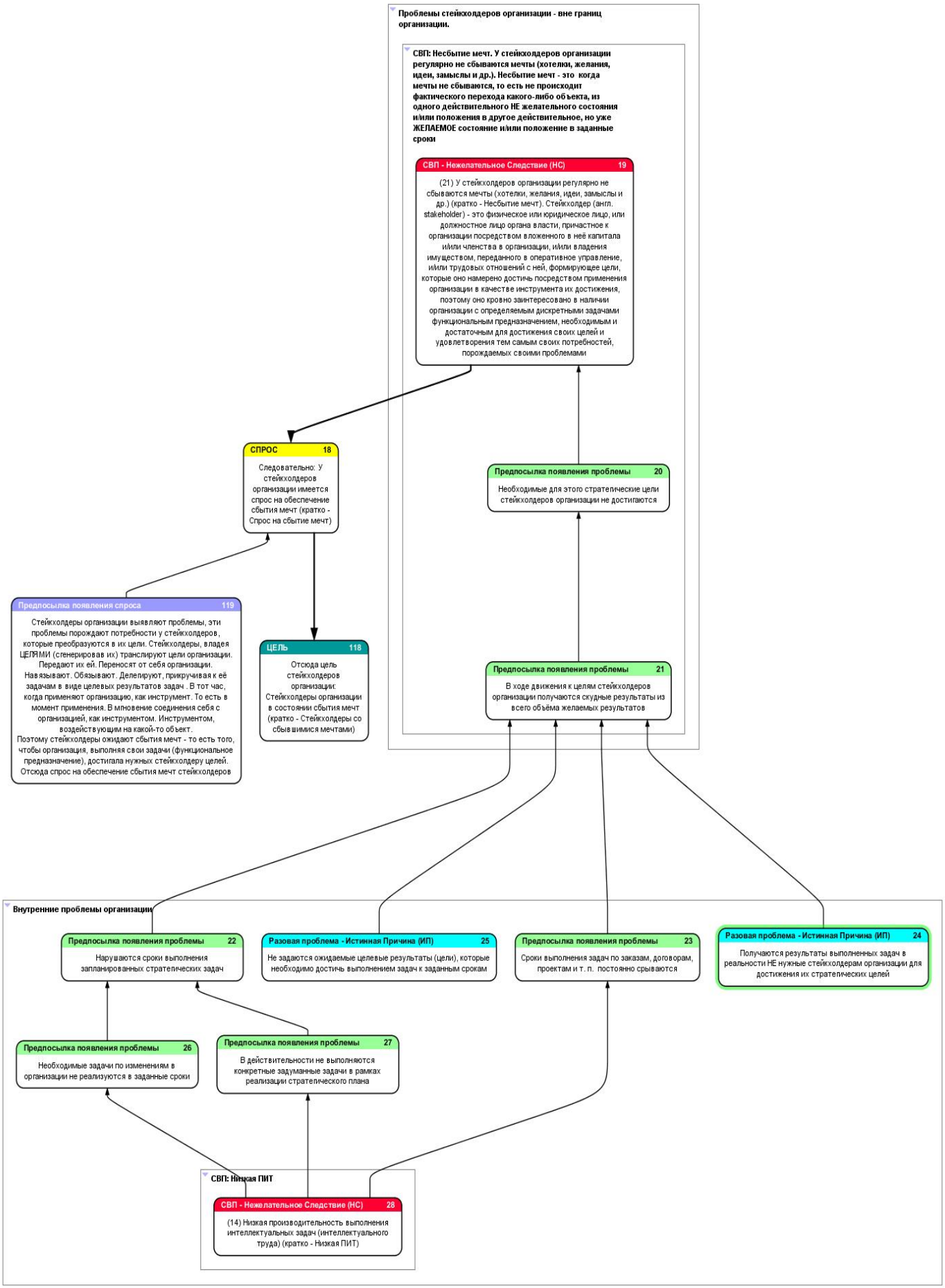
Это я и сделал. Только в ходе построения ДТР в представленных выше фразах такие слова, как «*мероприятия*», «*шаги*», «*работа*» я заменил на слово «*задача*» в разных склонениях по *числам, родам и падежам*. От чего смысл не поменялся, но всё привелось к одному оперируемому объекту – задаче.

В результате получилась логическая цепочка, представленная на рисунке:

Рисунок № ...: **ДТР по проблеме «*несбытие мечт*»**

[182] Читай о ДТР статью «*Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*», а также статью «*Воспроизводимое построение Деревьев Текущей Реальности (ДТР)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

[183] Читай о ТОС статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»


Проблемы стейкхолдеров организации - вне границ организации.
СВП: Несбытие мечт. У стейкхолдеров организации регулярно не сбываются мечты (хотелки, желания, идеи, замыслы и др.). Несбытие мечт - это когда мечты не сбываются, то есть не происходит фактического перехода какого-либо объекта, из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние и/или положение в заданные сроки
СВП - Нежелательное Следствие (НС) 19
(21) У стейкхолдеров организации регулярно не сбываются мечты (хотелки, желания, идеи, замыслы и др.) (кратко - Несбытие мечт). Стейкхолдер (англ. stakeholder) - это физическое или юридическое лицо, или должностное лицо органа власти, причастное к организации посредством вложенного в неё капитала и/или членства в организации, и/или владения имуществом, переданного в оперативное управление, и/или трудовых отношений с ней, формирующее цели, которые оно намерено достичь посредством применения организации в качестве инструмента их достижения, поэтому оно кровно заинтересовано в наличии организации с определяемым дискретными задачами функциональным предназначением, необходимым и достаточным для достижения своих целей и удовлетворения тем самым своих потребностей, порождаемых своими проблемами
СПРОС 18
Следовательно: У стейкхолдеров организации имеется спрос на обеспечение события мечт (кратко - Спрос на сбытие мечт)
Предпосылка появления проблемы 20
Необходимые для этого стратегические цели стейкхолдеров организации не достигаются
Предпосылка появления спроса 119
Стейкхолдеры организации выявляют проблемы, эти проблемы порождают потребности у стейкхолдеров, которые преобразуются в их цели. Стейкхолдеры, владея ЦЕЛЯМИ (сгенерировав их) транслируют цели организации. Передают их ей. Переносят от себя организации. Навязывают. Обязывают. Делегируют, прикручивая к её задачам в виде целевых результатов задач . В тот час, когда применяют организацию, как инструмент. То есть в момент применения. В мгновение соединения себя с организацией, как инструментом. Инструментом, воздействующим на какой-то объект.
Поэтому стейкхолдеры ожидают события мечт - то есть того, чтобы организация, выполняя свои задачи (функциональное предназначение), достигала нужных стейкхолдеру целей. Отсюда спрос на обеспечение события мечт стейкхолдеров
ЦЕЛЬ 118
Отсюда цель стейкхолдеров организации: Стейкхолдеры организации в состоянии сбытия мечт (кратко - Стейкхолдеры со сбывшимися мечтами)
Предпосылка появления проблемы 21
В ходе движения к целям стейкхолдеров организации получаются скудные результаты из всего объёма желаемых результатов
Внутренние проблемы организации
Предпосылка появления проблемы 22
Нарушаются сроки выполнения запланированных стратегических задач
Разовая проблема - Истинная Причина (ИП) 25
Не задаются ожидаемые целевые результаты (цели), которые необходимо достичь выполнением задач к заданным срокам
Предпосылка появления проблемы 23
Сроки выполнения задач по заказам, договорам, проектам и т. п. постоянно срываются
Разовая проблема - Истинная Причина (ИП) 24
Получаются результаты выполненных задач в реальности НЕ нужные стейкхолдерам организации для достижения их стратегических целей
Предпосылка появления проблемы 26
Необходимые задачи по изменениям в организации не реализуются в заданные сроки
Предпосылка появления проблемы 27
В действительности не выполняются конкретные задуманные задачи в рамках реализации стратегического плана
СВП: Низкая ПИТ
СВП - Нежелательное Следствие (НС) 28
(14) Низкая производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда) (кратко - Низкая ПИТ)

В корне этого ДТР лежит СВП – истинная причина (ИП)[184]: «*делается очень мало задач в заданные сроки*».

Действительно, «*сбытие мечт*» предполагает фактический переход из одного состояния в другое. А это, как правило, требует существенных усилий на выполнение задач для достижения главных и промежуточных целей – целевых результатов.

Довольно часто, для того чтобы выполнить фактический переход в заданные сроки, объективно, надо сделать очень много задач. Выполнить много задач и исполнить в рамках этого много действий. А если этого не делается, то в заданные сроки цели не достигаются, а, соответственно, мечты не сбываются.

Проверим логику:

если делается мало задач в заданные сроки, то в действительности не выполняются конкретные задуманные задачи в рамках реализации стратегического плана и в заданные сроки не реализуются необходимые задачи по изменениям в организации, а также постоянно срываются сроки выполнения работ по заказам, договорам, проектам и т. п.,

а раз не выполняются конкретные задуманные задачи в рамках реализации стратегического плана и в заданные сроки не реализуются необходимые задачи по изменениям в организации, то нарушаются сроки выполнения запланированных стратегических задач,

и если сроки стратегических задач нарушаются, а также если постоянно срываются сроки выполнения работ по заказам, договорам, проектам и т. п., то получаются скудные результаты в установленный период времени,

скудные результаты не позволяют достичь стратегических целей,

если стратегические цели не достигаются, НЕ происходит фактического перехода из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ, состояние и/или положение в заданные сроки. То есть случается «*несбытие мечт*».

Логично? Мне кажется да.

Проблему «*получаются скудные результаты в установленный период времени*» дополнительно усугубляют такие следующие две проблемы, как:

- получаются результаты выполненных задач в реальности НЕ нужные организации для достижения её стратегических целей;
- не задаются ожидаемые целевые результаты (цели), которые необходимо достичь выполнением задач к заданным срокам.

Разовая проблема, являющаяся истинной причиной (ИП): «*не задаются ожидаемые целевые результаты (цели), которые необходимо достичь выполнением задач к заданным срокам*» на мой взгляд «*яйца выеденного не стоит*». Она преодолевается просто – формулированием целевого результата к каждой задаче. Собственно, этим и продиктована обязательность такого атрибута задачи, как её ЦРЗ[185].

---

[184] О том, что такое истинная причина (ИП) читай в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[185] Читай статью «*Что такое целевой результат задачи?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Вторая проблема – СВП, являющаяся истинной причиной (ИП): «*получаются результаты выполненных задач в реальности НЕ нужные организации для достижения её стратегических целей*» является следствием того, что в организации выполняются НЕфункциональные задачи[186], которые никак не связаны со стратегическими целями организации. Её преодоление также зависит от налаживания управления потоком задач и последующего совершенствования его работы в части борьбы с нефункциональными задачами, т. е. с потерями процесса «МЕНЕДЖМЕНТ». Но об этом мы поговорим отдельно и несколько позже.

Сейчас же перейдём к СВП: «***делается очень мало задач в заданные сроки***».

Именно она, если отбросить две других, является истинной причиной «*несбытия мечт*».

В свою очередь, «*делается очень мало задач в заданные сроки*» имеющимися ресурсами – это есть, другими словами, проблема «***низкая производительность труда***».

Отсюда, «*низкая производительность труда*» — это причина «*несбытия мечт*». Следовательно, ответом на вопрос: «*почему мечты не сбываются?*» будет: «*из-за низкой производительности труда*». Не только. Но в большей степени.

Резюмируем.

Для поиска проблемы (одной или нескольких), породившей СВП: «*несбытие мечт*» было построено Дерево текущей реальности (ДТР). Оно показало, что в корне этого ДТР лежит СВП – истинная причина (ИП): «*делается очень мало задач в заданные сроки*». А это и есть, другими словами, проблема «*низкая производительность труда*». Отсюда, «*низкая производительность труда*» — это причина «*несбытия мечт*».

Дальнейшие умозаключения в настоящей книге будут базироваться именно на этой предпосылке, в основе которой лежит логическая связь:

- **«*несбытие мечт*» есть следствие «*низкой производительности труда*».**

Теперь раз я заговорил о производительности труда, предлагаю её и обсудить. Изучить, что в книге подразумевается под общим показателем «*производительность труда*»?

Производительность труда

Производительность означает, что равновесие между всеми факторами производства обеспечивают наибольшую отдачу при наименьших усилиях.

Питер Ф. Друкер[187]

[186] Эти задачи я описал в статье «*Функциональные и НЕфункциональные задачи*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[187] Стр. 56. Раздел «*Продуктивное использование ресурсов для производства материальных благ*» книга «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.

В предыдущей статье «*Причина «несбытия мечт»* мы установили, что главной причиной «*несбытия мечт*» выступает «*низкая производительность труда*». Что является тождественным высказыванию «*делается мало задач имеющимися ресурсами в заданные сроки*».

Теперь встаёт вопрос, **что в книге подразумевается под общим показателем «*производительность труда*»?**

Ведь прежде, чем говорить о **НИЗКОЙ** производительности труда, нужно понять, а что такое сама «*производительность труда*»? Как она считается?

Про это очень много написано. И я не хочу повторяться. Поэтому скажу лишь то, что производительность труда – это **индекс**, который измеряет результат труда относительно затрат на труд, то есть это всегда соотношение результаты труда/затраты на труд.

В виде формулы производительность труда выглядит так:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Результаты труда}}{\text{Затраты на труд}}$$

Эта универсальная, общая формула показывает, насколько производительны затраты на труд, иными словами, насколько производительно используются ресурсы. Увеличение этого соотношения означает, что отдача от произведённых затрат на труд растёт. То есть делается больше работы меньшими затратами.

И понятно, что данные для расчёта производительности труда берутся за заданный период времени. Отсюда следует, что показатель всегда отражает производительность труда **за период**.

Для повышения производительности труда нужно стремиться к увеличению указанного в формуле соотношения.

Роста соотношения можно добиваться:

- либо путём увеличения результатов труда;
- либо путём снижения затрат на труд;
- либо путём того и другого одновременно;
- либо путём увеличения результатов труда, большими темпами, чем увеличение затрат на труд.

Каждый должен для себя определиться, какой показатель он будет считать результатом труда, и записывать в числитель формулы, а какой – затратами на труд, записывая его в знаменатель.

Кто-то в числителе в качестве результатов труда использует объём выпуска продукции, кто-то объём добытой нефти, а кто-то объём перевезённой продукции и т. д. Каждый в качестве результатов труда может применять то, что считает своим результатом, в зависимости от вида деятельности, которым занимается.

В знаменателе в качестве затрат на труд можно применять затрачиваемые человеко-часы, машино-часы, количество работающих, фонд оплаты труда и т. д.

Можно использовать однофакторную формулу расчёта производительности труда, указанную выше, а можно многофакторную (мультифакторную), о которой

я расскажу в дальнейшем в статье *«Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)»*[188].

В любом случае, на мой взгляд, надо выбирать такие **показатели** и такую **структуру** формулы, которая бы:

- максимально отражала соотношение результаты труда/затраты на труд вашего вида деятельности: *бизнеса, органа власти и т. д.*
- показывала бы на факторы, повлиявшие на повышение или снижение производительности труда, чтобы их контролировать.

Резюмируем.

Производительность труда – это индекс, всегда показывающий соотношение: результаты труда/затраты на труд. Индекс всегда отражает производительность труда **за период**. Каждый должен правильно выбрать нужные для расчёта «*производительности труда*» показатели в числитель и знаменатель её формулы. По крайней мере, это постулируется в настоящей книге и является второй предпосылкой, на которой базируется весь дальнейший материал книги. Первой предпосылкой была: «*несбытие мечт*» есть следствие «*низкой производительности труда*».

В последующих материалах мы подробно остановимся на применяемой мной формуле производительности **интеллектуального** труда, я обосную её состоятельность для наших потребностей.

Но предварительно я опишу, что такое труд и, отдельно, интеллектуальный труд, и объясню, что управленческий труд – это одна из разновидностей интеллектуального труда, особо сложная.

Начнём с «*труда*», то есть с того, производительность чего нужно повышать. Давайте рассмотрим, что такое труд?

Труд

Обезьяна выбилась в люди своим трудом

Данил Рудый[189]

В предыдущей статье я разобрал общий показатель «*производительность труда*».

Сейчас, прежде чем двигаться дальше, давайте проясним вопрос: **что ж такое труд сам по себе? Что значит это слово с моей точки зрения – через призму задач?**

Это позволит нам понять, производительность чего мы хотим повышать. Почему речь идёт о производительности именно «***ТРУДА***»? И причём здесь задачи? Как труд взаимосвязан с задачами?

В Интернет можно найти в той или иной интерпретации общее, наиболее **популярное определение**, где труд – это:

1. целесообразная

[188] Читай статью ниже в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[189] Данил Рудый (1926 –1983) — украинский афорист, литератор

2. деятельность

3. человека

На мой взгляд, это весьма непонятное определение, так как из него не ясно, что такое «*целесообразная*», что такое «*деятельность*».

А в сегодняшний век цифровизации и роботизации, не понятно всю ли деятельность выполняет человек? Или надо ещё рассматривать машинный труд, труд роботов и т. д.

Целесообразность означает соответствие каким-либо целям.

Деятельность — это процесс активного взаимодействия субъекта с объектом, во время которого субъект целенаправленно **воздействует на объект**, удовлетворяя какие-либо свои потребности, достигая цели.

Зная это, постараемся разобраться и сформулировать, что такое труд уже в терминах управления потоком задач. Ведь книга об этом.

В статье «*Что такое задача?*»[190] я указывал, что в задачу в качестве её обязательного атрибута **уже запакован (инкапсулирован)** целевой результат (цель). Получается, что целесообразность **уже заложена** в само понятие «*задача*».

Также задача является воздействием на объект. А это, в свою очередь, означает, что совокупность выполняемых задач – это целенаправленное воздействие на объект, т. е.– это деятельность.

При этом ответственные выполнители задач – это субъекты, которые выполняя задачи воздействуют на объекты. В ходе чего происходит активное взаимодействие субъекта с объектом. В результате выполнение задач завершается достижением их целевых результатов – целей.

Из этого всего вытекает, что выполнение задач – это целесообразная деятельность, т. е. ТРУД.

Таким образом, всё просто, труд – это выполнение задач.

Отсюда, нет задач – нет труда. И, наоборот, нет фактических целевых результатов задач, если нет труда.

Человек трудится лишь тогда, когда выполняет задачи. Человек добивается результатов ТРУДОМ, имея задачи. Мы, прежде чем начинать трудится, мысленно формулируем задачи, определяем, что мы должны сделать.

В статье «*Что такое задача?*» я также писал, что «*задача – это мысленный образ выбранного для достижения целевого результата, НЕ атомарного варианта воздействия человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической **системы** (или нескольких **систем**) на известный объект …*». Под этим я подразумевал, что задачу может выполнять какая-то система: техническая и/или автоматизированная. Например, робот, машина, программа и др. То есть выполнение задачи может быть делегировано не только человеку, но и технической системе.

Отсюда, труд робота, машинный труд, автоматизированный труд – это задачи, выполняемые роботами, машинами и/или программами. Что означает, что их тоже надо брать в расчёт производительности труда.

---

[190] Смотри статью выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

Таким образом, более точно будет сказать, что труд – это выполнение задач человеком и/или техническими системами. Хотя человек и техническая система, также уже запакованы в термин «*задача*»[191]. Поэтому будем кратки, труд – это выполнение задач.

Подытожим.

Наиболее популярное определение труд: «*это целесообразная деятельность человека*». В нашем случае целесообразность уже заложена в само понятие «*задача*» в виде её обязательного атрибута «*целевой результат (цель) задачи*». Задача является воздействием на объект. Поэтому совокупность выполняемых задач – это целенаправленное воздействие на объект, т. е.– это деятельность. Получается, что выполнение задач – это целесообразная деятельность, т. е. ТРУД. Отсюда, труд — это выполнение задач. Учитывая, что задачи выполняют и технические системы, то в понятие труд включён и труд роботов, машинный труд и автоматизированный труд.

Теперь давайте выясним, что такое такой вид труда, как **интеллектуальный**?

Интеллектуальный труд

От слова до дела сто перегонов

Рассказав в предшествующей статье о труде, предлагаю перейти к отдельной его части – к описанию **интеллектуального** труда. Ведь книга посвящена именно, интеллектуальному (умственному) труду и его производительности[192].

Поэтому, сейчас я отвечу вопрос: **что подразумевается под интеллектуальным трудом?**

В сегодняшнем постиндустриальном, информационном обществе основную ценность конечным продуктам добавляет не физический труд, а интеллектуальный[193].

Кто-то употребляет определение «*умственный*» или «*нефизический*». В целях настоящей книги я считаю это одним и тем же, тождественным. Поэтому, когда использую определение «*интеллектуальный*», то подразумеваю и «*умственный*», и «*нефизический*» и наоборот.

Учитывая, что **интеллект** – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию, а труд – это выполнение задач[194], то интеллектуальным трудом будет выполнение задач, требующих использования интеллекта.

Таким образом, интеллектуальный труд — это выполнение различных аналитических, мыслительных, т. е. **интеллектуальных задач**, связанных с переработкой большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы **мозга**: *памяти и внимания*. Кратко, **интеллектуальный труд** – это выполнение интеллектуальных задач.

По сути, к интеллектуальному труду относится всё, что не относится к физическому труду. При этом физический труд – это выполнение задач, связанных

---

[191] Смотри статью «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».
[192] В настоящей книге «*умственный труд*» и «*интеллектуальный труд*» – это тождественные понятия. Одно и тоже
[193] Подробнее читай об этом в статье «*Доля интеллектуального труда растёт*» ниже в настоящей главе.
[194] Смотри выше статью «*Труд*» в настоящей главе.

с напряжением мышечной (мускульной) силы человека. То есть, в физическом труде основной, но **не единственный**, рабочий орган – это **мышцы**, а в интеллектуальном – **мозг**.

Отсюда, интеллектуальным трудом будет выполнение задач в таких сферах интеллектуальной деятельности как:

- *программирование,*
- *исследования,*
- *наука,*
- *дизайн,*
- *обучение,*
- *разработки,*
- *проектирование,*
- *маркетинг,*
- *инжиниринг,*
- *сервис,*
- *управление,*
- *финансы,*
- *логистика,*
- *продвижение на рынки,*
- *и многое другое*

Таким образом, интеллектуальный труд охватывает широкий диапазон различных по характеру и содержанию задач. К их числу относятся: *задачи научных сотрудников, занимающихся научно-исследовательской работой; задачи инженерно-технических работников, занимающихся проектной, конструкторской и технологической работой; задачи руководителей и специалистов и т. д.*

Все давно уже конкурируют, главным образом, не за счёт преимуществ материального, физического производства, а за счёт преимуществ в интеллектуальной сфере: *в исследованиях и разработках, в сервисе и дизайне, в маркетинге и продвижении, во внедрении инноваций, в менеджменте и т. д.*

Даже автомобильные и компьютерные гиганты львиную долю добавленной стоимости получают не на себестоимости автомобилей и компьютеров, как чисто материальных объектов, а на себестоимости научно-исследовательских разработок, сервиса, логистики, финансов и программного обеспечения.

Приведу небольшую цитату из статьи от 03 декабря 2020г. с сайта http://android.mobile-review.com:

«*флагман iPhone 12 Pro, который в США продается за $999 без налогов. Напомню, его себестоимость оценили в $406, получается разница в 2,5 раза.*

Samsung Galaxy S20 Ultra. Компания Techinsights оценила стоимость всех комплектующих премиального флагмана с камерой 108 Мп в $528, а на старте его продавали за $1399. Получается разница в 2,6 раза.

Xiaomi Mi 10. То же агентство Techinsights посчитало себестоимость китайского флагмана 2020 года, получилось $440. В США его официально не продавали, поэтому возьмем цену для Европы — 799 евро, или около $960 по курсу. Разница между ценой и себестоимостью в 2,1 раза.

iPhone SE (2020). По данным Fomalhaun, стоимость всех комплектующих нового «бюджетного айфона» составляет всего $217, а продают его за $399 — разница в 1,8 раза»[195].

Резюмируем.

Учитывая, что интеллект – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию, а труд – это выполнение задач, то интеллектуальным трудом будет выполнение задач, требующих использования интеллекта. Отсюда, интеллектуальный труд – это выполнение задач в интеллектуальной сфере, не относящейся к физическому труду. Или кратко – **выполнение интеллектуальных задач**. В физическом труде основной, но не единственный, рабочий орган – это мышцы, а в интеллектуальном – мозг.

В дальнейшем я объясню, почему я акцентирую внимание именно на интеллектуальном труде, укажу, что его доля в общем труде уже значительная и будет возрастать, что повышение его производительности приводит к увеличению скорости реакции на быстро изменяющиеся условия и улучшению соотношения «*затраты/результаты*», что увеличивает конкурентоспособность и качество.

А сейчас, учитывая, что одной из главных и, на мой взгляд, очень сложных областей интеллектуального труда является область управления – управленческий труд, предлагаю изучить, в чём он заключается?

Управленческий труд

Благополучие нации зависит от людей, ***менеджмента*** *и правительства гораздо больше, чем от полезных ископаемых*

Эдвардс Деминг[196]

Только что в статье «*Интеллектуальный труд*» я указал, что управленческий труд – это один из очень сложных интеллектуальных трудов.

Вот о нём сейчас чуть-чуть и поговорим. Выясним, **в чём заключается такой интеллектуальный труд, как управленческий, и в чём его сложность?**

В Интернет тысячи гигабайт информации об управлении (менеджменте), а значит и об управленческом труде. Я не ставлю перед собой задачу переписать эти гигабайты. Зачем «*молоть воду в ступе*»? 😎

Я ведь пишу эту книгу о новом, своём взгляде на управление и управленческий труд. Мне интересно описать управленческий труд с оригинального ракурса – в контексте управления потоком задач.

А с этой точки зрения, всё просто. Управленческий труд – это выполнение интеллектуальных задач по УПРАВЛЕНИЮ ПОТОКОМ ЗАДАЧ[197]. Вот такое масло масляное получается. 😎

---

[195] Статья «*Себестоимость iPhone 12 Pro в 2,5 раза ниже его цены. Это много или мало?*» по адресу: http://android.mobile-review.com/articles/66951/

[196] Стр. 32 раздел «*Цепная реакция: качество, производительность, снижение затрат, закрепление на рынке*» «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[197] Читай статью «*Поток задач*» ниже в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

Ранее в статье «*Задача (суть) книги*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*» я написал, что процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это управление потоком задач[198]. Соответственно, тот кто осуществляет этот процесс тот и выполняет управленческий труд.

Раз задача – это главный объект управления, то всеми задачами в организации нужно управлять. То есть надо выполнять в отношении всех задач стандартный набор так называемых **функций менеджмента**:

- *планирование,*
- *организацию,*
- *мотивацию,*
- *контроль.*

Многие используют более дробную детализацию этих функций, например, *планирование, организация, координация, мотивация, учёт, контроль, и регулирование*. Подробнее о функциях менеджмента можно прочитать в книгах по менеджменту или в Интернет.

Я же хочу сказать, что в управлении потоком задач, надо эти функции выполнять в отношении задач, как объектов. То есть надо:

- задачи спланировать – сгенерировать;
- организовать и скоординировать их выполнение;
- смотивировать людей на их выполнение;
- осуществить учёт и контроль их выполнения;
- и, при необходимости, отрегулировать ход их выполнения, спланировав новые задачи или уточнив поставленные.

И сделать надо это таким образом, чтобы обеспечить наивысшую производительность труда.

Отсюда вытекает, что есть задачи по планированию и организации выполнения задач, задачи по мотивированию на выполнение задач и задачи по контролю за их выполнением. И это значит, что есть задачи по управлению задачами.

А выполнение этих задач – это и есть управленческий труд, заключающийся в управлении потоком задач. И выполняет их управленец (*руководитель, менеджер, начальник, администратор*). А измерителем успеха этого труда является – величина его производительности. То есть то, насколько производительно выполняются задачи по управлению потоком задач.

При этом эти задачи – это **интеллектуальные задачи**. Так как являются различными аналитическими, мыслительными, т. е. связанными с переработкой большого объема разнообразной информации с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы **мозга**: *памяти и внимания*.

То есть, в управленческом труде основной, но не единственный, рабочий орган – это мозг.

Следовательно, управленческий труд – это интеллектуальный труд, а точнее – это **выполнение интеллектуальных задач** по управлению потоком задач.

Сложность управленческого труда заключается в следующем:

---

[198] Подробнее расскажу и аргументирую это в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ»* ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

- *в многозадачности,*
- *в неопределённости,*
- *в переменчивости.*

Многозадачность – это значит много задач, одновременно находящихся в работе, которые нужно выполнить. То есть в руках у менеджера не две вожжи, а десятки и сотни. А попробуй с ними управиться, если у тебя всего две руки, два глаза и одна голова, а ещё и всего 24 часа в сутках. 

Многозадачность предполагает, что управленец должен оперировать перечнем задач ещё и из разных областей деятельности: *продажи, финансы, маркетинг, производство, разработки, закупки и т. д.* Надо иметь, достаточно широкий спектр компетенций, чтобы квалифицированно управляться с многозадачностью.

Неопределённость говорит о том, что руководитель постоянно находится в такой ситуации, когда не ясно, что делать, какие задачи нужно выполнять на каждом следующем шаге.

Ему постоянно приходится собирать и анализировать много информации, взвешивать риски и принимать решения о вариантах задач, которые требуется выполнять. Вырабатывать задачи в ситуации неопределённости очень сложно, сложно принимать на себя ответственность за них.

Переменчивость означает, что обстановка и условия, в которых действует начальник, постоянно меняются, нужно постоянно менять задачи, которые требуется выполнять.

Одни нужно отменять, другие отодвигать, третьи вновь формулировать и ставить и т. д. А когда ты оперируешь десятками и сотнями задач, то делать это очень сложно. И так постоянно. Легко потерять управляемость.

Представьте, что вы управляете несущейся повозкой не двумя вожжами в двух руках, а десятком или сотней, и в каждый момент времени у вас вожжи выдёргиваются, изменяются, заменяются, перекладываются, повозка подпрыгивает и шатается из стороны в сторону, а вам требуется удержать повозку под контролем и пригнать её в заданное место. Трудно да?

Поэтому управленческий труд и является одним из очень сложных интеллектуальных трудов.

Резюмируем.

Раз задача – это главный объект управления, то всеми задачами в организации нужно управлять. То есть надо выполнять в отношении них стандартный набор функций менеджмента: *планирование, организацию, мотивацию, контроль*. Надо эти функции выполнять в отношении задач, как объектов. Это значит, что есть задачи по управлению задачами. Выполнение этих задач – это и есть управленческий труд. Эти задачи – это интеллектуальные задачи. Следовательно, управленческий труд – это выполнение интеллектуальных задач по управлению потоком задач. Сложность управленческого труда заключается в многозадачности, неопределённости и переменчивости.

По сути, дальнейшие статьи настоящей книги и посвящены управленческому труду, то есть тому, как управлять потоком задач. Как справляться с его сложностью.

В них я более подробно раскрою, что такое управление потоком задач и какая технология для этого нужна? Покажу удобные механизмы, позволяющие производительно управлять в условиях турбулентности.

И начну это делать с изучения проблемы «*низкая производительность труда*», а именно с исследования такой её части, как «*низкая производительность* ***ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО*** *труда*» (кратко - «*Низкая ПИТ*»)

Проблема «Низкая производительность интеллектуального труда»

Замахнулся на дуб, а срубил соломинку

Выше в статье «*Причина «несбытия мечт»*» я вышел на такую проблему как «*низкая производительность труда*». Обосновал, что она является одной из основных истинных причин «*несбытия мечт*».

Сказал, что низкая производительность **труда** приводит к тому, что в действительности не выполняются конкретные задуманные задачи в рамках реализации стратегического плана. А раз не выполняются конкретные задуманные задачи в рамках реализации стратегического плана, то нарушаются сроки выполнения запланированных стратегических задач. Если сроки стратегических задач нарушаются, то получаются скудные результаты в установленный период времени, скудные результаты не позволяют достичь стратегических целей. А если стратегические цели не достигаются, НЕ происходит фактического перехода из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ, состояние и/или положение в заданные сроки. То есть случается «*несбытие мечт*».

При этом я не указал, о каком труде идёт речь? О физическом или интеллектуальном (умственном)[199]? Или об обоих?

Сейчас уточняю.

В настоящей книге я говорю об **интеллектуальном** труде, поэтому здесь речь идёт о низкой производительности, именно, **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО** труда.

Низкая производительность физического труда в настоящей книге не рассматривается. Она, на мой взгляд, и так весьма хорошо изучена. Хотя, по моему мнению, и физический труд можно рассмотреть через призму задач. Но в любом случае, это за рамками настоящей книги.

Почему здесь внимание акцентировано на интеллектуальном труде?

Потому что в середине 20-го века вопрос производительности из-за роста сложности и разнообразия начал перетекать из области физического труда в область интеллектуального (умственного) труда. Начала наступать эра интеллектуального труда. Прогресс к этому привел. Стало меняться соотношение физического и интеллектуального труда. Доля интеллектуального труда стала расти. А, соответственно, и начало расти его значение[200].

---

[199] В настоящей книге «*умственный труд*» и «*интеллектуальный труд*» – это тождественные понятия. Одно и тоже.

[200] Об этом я пишу в статье «*Доля интеллектуального труда растёт*» ниже в настоящей главе. Также об этом можно почитать в статье «*Без теории нам смерть, смерть …*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

В результате теперь «*сбытие мечт*»[201] **стало зависеть** НЕ от производительности физического труда, а в основном от производительности интеллектуального труда. От того, насколько производительно работники интеллектуального труда выполняют интеллектуальные задачи.

Теперь возникает вопрос: **в чём заключается проблема «*низкая производительность интеллектуального труда*» (далее – Низкая ПИТ)**?

Без ответа на него бессмысленно двигаться дальше. По сути, именно с правильного диагностирования проблемы, начинается путь по успешному её решению. Ведь именно о повышении ПИТ настоящая книга, что обозначено даже в её названии. В свою очередь, повышение ПИТ – это устранение именно проблемы низкой производительности интеллектуального труда. Для чего требуется сначала разобраться, что она из себя представляет и в чём заключается?

Вот об этом и пойдёт речь в настоящей статье.

Проблема «*Низкая ПИТ*» — это, когда **делается мало задач** в интеллектуальной сфере в заданные сроки имеющимися ресурсами.

Когда делается мало задач, то получаются скудные результаты. Чем меньше мы делаем задач, тем медленнее мы продвигаемся к цели. Если мы вообще ничего не делаем, значит мы стоим на месте. Если мы стоим на месте, а все движутся вперёд, значит мы движемся назад – отстаём.

Таким образом, «*Низкая ПИТ*» — это всегда отставание, запаздывание. Особенно если она ниже, чем у соперников.

Мало задач в интеллектуальной сфере в заданные сроки имеющимися ресурсами – это, в итоге, всегда маленькое количество **работы**. Работа – это фактическое осуществление различных движений и усилий[202] **по исполнению действий, необходимых для выполнения задач**.

Ведь, задачи, как мы установили ранее, выполняются путём их декомпозиции на действия и последующего исполнения этих действий – одно за другим[203].

То есть объём работы диктуется количеством действий, которые надо исполнить, а количество действий – **количеством задач**, которые надо выполнить. Таким образом, сделано маленькое количество работы в интеллектуальной сфере – это значит выполнено мало интеллектуальных задач. Логическая причинно-следственная связь железная.

Отсюда, проблема «*Низкая ПИТ*» — это, когда выполняется мало интеллектуальных задач.

Рассмотрим пример.

Допустим нам необходимо за месяц выполнить двадцать интеллектуальных задач, чтобы в конце месяца получить какое-то действительное желаемое состояние какого-то объекта. Мы каждую задачу декомпозировали на действия и получили, что в рамках выполнения одной задачи нам в среднем необходимо

---

[201] Читай статью «*Несбытие мечт*» выше в настоящей главе.

[202] Выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» в статьях «*Что такое задача?*» и «*Чем задача отличается от действия?*» указывалось, что и задача, и действие требуют выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов.

[203] Об этом мы говорили в статье «*Чем задача отличается от действия?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

исполнить десять действий. Выходит, что для выполнения двадцати задач нам надо исполнить 200 действий (20 х 10=200). Это исходный объём работы.

У нас есть в наличии человеческие ресурсы (2 сотрудника) и все другие необходимые ресурсы (деньги, ТМЦ и т. д.)

По факту за прошедший месяц наши 2 сотрудника отработали 120 действий вместо 200, затратив на них определённую энергию, усилия и ресурсы. Из этих 120 действий 80 действий привели к полному выполнению восьми задач. А остальные 40 действий составили частичное выполнение оставшихся двенадцати задач в той или иной степени, но не полностью. То есть оказалось, что фактически было выполнено 8 задач из 20, а 12 остались не доделанными.

Пример показывает, что мало работы (сделано 120 действий из 200) – это мало выполненных задач (8 из 20).

Проблема «*Низкая ПИТ*» имеет негативный (отрицательный) характер. То есть противоположный ожидаемому. Мы ожидали выполнения 20 задач, а получили 8 выполненных и 12 не выполненных задач. Величина со знаком минус – отрицательная.

В результате имеем «*несбытие мечт*», так как из-за низкой ПИТ мы не перевели объект из действительного нежелательного состояния в другое – действительное, но уже желаемое состояние. Для этого НЕ выполнили критически необходимое количество задач.

А мы не хотим «*несбытия мечт*». Ведь это приведёт к гибели нашей организации, к проигрышу в конкурентной борьбе, к задавливанию нас обстоятельствами внешней среды.

Поэтому «*Низкая ПИТ*» вызывает у нас недовольство (дискомфорт).

Проблема «*Низкая ПИТ*» – это самовоспроизводящаяся проблема – **СВП**. То есть она в той или иной степени автоматически, сама по себе **появится вновь** (самовоспроизведётся, автогенерируется)[204].

Проблема «*Низкая ПИТ*» – это СВП, потому что:

- в ней наличествует множественность объектов, которых она затрагивает. «*Интеллектуальных задач*» может быть много. Они могут появляться одна за другой. Параллельно и одновременно может выполняться несколько «*интеллектуальных задач*».
- она требует не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы. В нашем случае объект – это система. Надо так настроить её работу, чтобы все интеллектуальные задачи выполнялись своевременно, ритмично и воспроизводимо.
- она порождает нежелательность **состояния** объекта. То есть у нашей системы нет каких-то критически нужных для «*высокой ПИТ*» качественных свойств, характеризующих её состояние. Отсутствие их приводит систему к «*Низкой ПИТ*»;
- она относится к недостаткам по количеству и характеризуется следующим **количественным** состоянием: воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ. Сие означает, что проблема будет считаться преодолённой, если все интеллектуальные

[204] Читай об СВП выше в статье «*Понятие «проблема»* в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

задачи в организации начнут выполняться воспроизводимо. Что должно подтверждаться соответствующей статистикой.

- при ней отсутствует понимание, на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы её преодолеть. То есть мы не можем сказать, что проблема «*Низкая ПИТ*» возникла, потому что сломалась вот эта конкретная часть в организации или потому что отсутствует такая-то нужная часть организации. По аналогии, когда машина заглохла, мы не можем сказать, почему она заглохла, какая конкретная деталь сломалась в машине, что привело к тому, что машина заглохла. Без дополнительного анализа и поиска, мы не можем определить какой конкретно элемент системы (один или несколько), какой системы нужно поправить, чтобы «*Низкая ПИТ*» исчезла. Пока мы не знаем на что воздействовать. Из-за этого нужно искать **причины** появления проблемы «*Низкой ПИТ*». Для чего надо её декомпозировать в виде Дерева текущей реальности (ДТР).
- она не позволяет немедленно определить, каким должно быть воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет. Так как мы не знаем, на что воздействовать, чтобы преодолеть проблему «*Низкая ПИТ*», то мы и не можем определить, какое нежелательное состояние этого неизвестного конкретного элемента системы нас не устраивает. Какое желательное состояние ему надо придать. А, следовательно, каким должно стать такое воздействие. В чём оно должно заключаться. Какие есть варианты. И что потребуется для каждого из них. Насколько сложными и трудоёмкими будут такие варианты воздействия.
- она не указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно. Так как выбранный вариант воздействия на известный конкретный элемент системы (объект) – это задача. То, не зная вариантов воздействия, мы не можем выбрать один из них, а следовательно, у нас нет однозначного указания на задачу. Мы пока не знаем, что нужно сделать, чтобы преодолеть проблему «*Низкая ПИТ*».

Отсюда, у нас есть лишь **потребность** в преодолении этой проблемы. И эта потребность является длящейся, а, соответственно, спросом, так как порождается самовоспроизводящейся проблемой. То есть у нас в организации имеется **спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)** (кратко – Спрос на наивысшую ПИТ).

Резюмируем.

В книге я говорю об интеллектуальном труде, поэтому здесь речь идёт о низкой производительности, именно, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО труда, кратко – о «*Низкой ПИТ*». «*Низкая ПИТ*» — это, когда делается мало задач в интеллектуальной сфере в заданные сроки имеющимися ресурсами. Что, в свою очередь, означает в итоге, всегда маленькое количество работы. Работа – это фактическое осуществление различных движений и усилий по исполнению действий, необходимых для выполнения задач. Следовательно объём работы диктуется количеством действий, которые надо исполнить, а количество действий – количеством задач, которые надо выполнить. Таким образом, сделано маленькое количество работы в интеллектуальной сфере – это значит выполнено мало интеллектуальных задач. Отсюда, проблема «*Низкая ПИТ*» — это, когда

выполняется мало интеллектуальных задач. Проблема «*Низкая ПИТ*» – это самовоспроизводящаяся проблема – СВП. Поэтому нужно искать причины появления проблемы «*Низкой ПИТ*». Для чего надо её декомпозировать в виде Дерева текущей реальности (ДТР). В результате у нас есть лишь потребность в преодолении этой проблемы - спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда) (кратко – Спрос на наивысшую ПИТ).

Акцентирую ваше внимание. Что именно с этого момента, то есть с момента формулирования проблемы «*Низкая ПИТ*», начинается управление потоком задач, а соответственно и процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Помните, я ранее говорил, что задача порождается проблемой (от греч. problema — преграда, трудность), то есть встречей с сопротивлением, препятствием, преградой, трудностью[205]?

Вот на последующих страницах настоящей книги я вам это и продемонстрирую.

Несколько позже, мы копнём ещё глубже и найдём причины уже «*Низкой производительности интеллектуального труда*», чтобы понять, как её повысить.

В дальнейшем мы также подробнее исследуем вопросы:

- является ли «*низкая производительность интеллектуального труда*» единственной причиной «*несбытия мечт*» или есть и другие – не менее важные причины?
- почему в настоящей книге значение придаётся именно интеллектуальному труду?

А пока, следующим шагом мы изучим, почему проблема «*Низкая ПИТ*» порождает именно **длящуюся** потребность – спрос на наивысшую ПИТ и ответим на вопрос: почему потребность в повышении ПИТ длящаяся, т. е. почему это спрос?

Потребность в наивысшей ПИТ – длящаяся – это спрос

Спрос не бьет в нос

В предыдущей статье я идентифицировал и сформулировал проблему: «*Низкая производительность интеллектуального труда*» (кратко – Низкая ПИТ), дал её трактовку и классифицировал её.

Сказал, что «*Низкая ПИТ*» является СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП). Обосновал, почему это так.

И затем подвёл к тому, что раз она СВП, значит она порождает **спрос** на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда) (кратко – Спрос на наивысшую ПИТ).

До этого, в статье «*Понятие «проблема*»[206] я указал, что «*любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности потребность. СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «**спрос**»*».

---

[205] Смотри статью «*Чем порождается задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[206] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Привёл следующее определение «*спросу*»: «*спрос – это одна и таже потребность*[207], ***объективно*** *возникшая из-за столкновения с какой-то СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП);* ***длящаяся постоянно и непрерывно*** *или появляющаяся стабильно и регулярно; требующая удовлетворения так, чтобы какой-либо выявленной СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода*».

Сейчас встаёт вопрос: **почему потребность в наивысшей ПИТ является длящейся потребностью – спросом?**

Ответ позволит понять, что это нам даёт и зачем нам нужно осознание того, что потребность в наивысшей ПИТ является такой разновидностью, как «***спрос***». Что от этого зависит?

Мы хотим, чтобы наша организация жила как можно дольше, процветала, выполняла свои миссии и приносила нам результаты, которые мы от неё ожидаем. Для этого нам необходимо постоянно обеспечивать «*сбытие мечт*». И чтобы это происходило, нам **объективно** надо, чтобы ни в один момент жизни организации не возникало такой проблемы как «*Низкая ПИТ*».

Таким образом, чтобы не происходило «*несбытия мечт*», нам необходимо обеспечивать наивысшую ПИТ в организации постоянно. Мы желаем, чтобы СВП: «*Низкая ПИТ*» не появлялось совсем. Мы стремимся ни в какой момент времени **не допускать** снижения ПИТ и, тем самым, не порождать проблему «*несбытия мечт*», не давая ей самовоспроизводиться вновь и вновь.

Нам не нужно один раз повысить ПИТ и всё. Разве, повысив ПИТ один раз, в дальнейшем повышать её ещё раз не надо?

Надо, конечно. И столько раз, насколько это возможно. Ведь сложность растёт постоянно. Интеллектуальных задач появляется всё больше и больше. И они могут возникать непрерывно и регулярно. А соответственно регулярно требуется выполнять много интеллектуальных задач. То есть наивысшую ПИТ надо обеспечивать постоянно, регулярно, непрерывно.

Отсюда, наше **объективное** желание, требующее удовлетворения, является длящимся, постоянным и непрерывным. Нам требуется постоянно и непрерывно обеспечивать наивысшую производительность интеллектуального труда в организации.

А потребность, длящаяся постоянно и непрерывно; **объективно** возникшая из-за столкновения с какой-то СВП, которой в нашем случае является проблема «*Низкая ПИТ*»; требующая удовлетворения так, чтобы этой СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода, является **СПРОСОМ**.

Таким образом, можно сказать, что в организации имеется постоянный спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда). Если кратко, имеется спрос на наивысшую ПИТ.

Заметьте, что и в определении понятия «*спрос*» и в тексте настоящей статьи используется слово «***объективно***» в разных склонениях. Это не случайно.

---

[207] **Потребность** — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение объекта нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее

Часто, мы субъективно можем придумать и «*притянуть за уши*» какие-то «*хотелки*», выдавая их за потребности. А, объективно, их нет. Поэтому надо при поиске причинно-следственных связей проверять, есть ли **ОБЪЕКТИВНАЯ** связь одного с другим? Можем ли мы избежать одного, не делая другое? Например, можем ли мы обеспечить «*сбытие мечт*» без устранения «*Низкой ПИТ*» или нет? Есть ли жёсткая, прямая логическая причинно-следственная связь между «*несбытием мечт*» и «*Низкой ПИТ*»?

И только убедившись, что есть, можно считать, что потребность возникла **объективно**, а не потому, что мы так субъективно захотели.

Ранее мы уже доказали, что «*Низкая ПИТ*» является непосредственной основной причиной «*несбытия мечт*». То есть она возникает по **объективным** основаниям.

Итак, мы удостоверились в том, что потребность в наивысшей ПИТ является длящейся потребностью – спросом. Теперь мы это знаем и осознаём.

Вопрос: ну и что? Знаем и знаем. А что из этого следует? Для чего нам нужно это знать?

Ранее в статье «*Чем порождается задача?*»[208] я писал, что поиск способа преодоления проблемы всегда начинается с формулирования потребности, которую она порождает. Обозначал, что в дальнейшем из потребности формулируется **задача**, выполнение которой обеспечивает удовлетворение этой самой потребности.

Разновидности потребностей я описывал в статье «*Понятие «проблема*»[209]. Там же я указывал, как они зависят от разновидностей проблем, которыми вызываются.

Так вот от классификации проблемы и порождаемой ею потребности зависит то, как мы будем удовлетворять возникшую потребность и тем самым преодолевать спровоцировавшую её проблему. С помощью выполнения какой **задачи**?

Это помогает определить разновидность **способа** удовлетворения потребности в преодолении проблемы. В нашем случае – СамоВоспроизводящейся проблемы: «*Низкая ПИТ*»[210].

А в УПЗ существует всего **три**[211] таких способа[212].

В нашем случае, раз проблема «*Низкая ПИТ*» — это СВП, а потребность, которую она порождает – это «*спрос*», то удовлетворить возникший спрос и тем самым преодолеть СВП: «*Низкая ПИТ*» мы **сможем только путём** применения такого способа, как «*Моделирование ШДЗ*» (где ШДЗ – это Шаблонная Дискретная Задача[213]).

---

[208] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[209] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[210] Именно с формулирования, идентификации, трактовки и классификации проблемы начинается управление потоком задач (УПЗ) в соответствии с Технологией управления задачами (ТУЗ). Об этом я расскажу позже в статье «*Логика Технологии управления задачами (полная и правильная)*» и в статье «*Воспроизводимое преодоление проблем*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[211] Очередная троица. Читай статью «*Бог любит троицу*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

[212] Их я описываю в статье «*Три способа удовлетворения потребностей в преодолении проблем в зависимости от их разновидности*» ниже в Главе 2. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[213] Об этом я написал в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» ниже в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

Этот способ предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «***спрос***» всегда надо формулировать и моделировать **шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)**.

То есть благодаря классификации проблемы в качестве СВП, мы поняли, что она порождает потребность в виде «*спроса*». В свою очередь классификация потребности в качестве «*спроса*» позволила нам определить, что задача по его удовлетворению должна быть дискретной задачей (ДЗ), выполняемой периодически – с заданной дискретностью.

При этом надо помнить, что дискретная задача является **процессной**[214], главное предназначение которой заключается в том, чтобы обеспечивать **воспроизводимость** одних и тех же чётко определённых целевых результатов в заданные (предсказуемые) сроки (длительности) и трудоёмкости.

По причине произведённой классификации мы теперь ведаем, что:

1. раз «*Низкая ПИТ*» — это СВП, то согласно статье «*Понятие «проблема*»[215]:
   1.1. наличествует **множественность** объектов;
   1.2. требуется не только создание (правка) какого-то объекта, но и **настройка** его на необходимый режим (уровень) работы;
   1.3. она порождает нежелательность именно **состояния** (а не положения) объекта;
   1.4. характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **количественный**;
   1.5. **нет понимания** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему;
   1.6. она **НЕ позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет;
   1.7. она **НЕ указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно;
   1.8. чтобы её преодолеть требуется сначала искать **разовую проблему** её породившую – одну или несколько, для чего необходимо выполнить декомпозицию СВП в виде дерева текущей реальности (ДТР) из Теории ограничения систем;
   1.9. она порождает лишь потребность в виде «***спроса*** *на наивысшую ПИТ*».
2. раз СВП: «*Низкая ПИТ*» порождает такую потребность, как «*спрос*», то согласно статье «*Три способа удовлетворения потребностей в преодолении проблем в зависимости от их разновидности*»[216]:
   2.1. **способом** его удовлетворения, а следовательно, и преодоления СВП «*Низкая ПИТ*», должен быть такой способ, как «*Моделирование ШДЗ*»;
   2.2. для его удовлетворения надо формулировать и моделировать **шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)**;
   2.3. для выполнения которой надо создавать или править какой-то **элемент системы**: *систему или субсистему, или Реестр процедур*.

---

[214] Об этом читай статью «*Процессная задача (ПЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[215] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[216] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Следовательно сейчас, вследствие выполненной классификации, мы точно знаем, что нам нужна ШДЗ и какой-то элемент системы для её выполнения.

Однако мы пока не можем сказать, **какие и с какими параметрами** нам нужны:

1. шаблонная дискретная задача (ШДЗ), выполняемая для удовлетворения «*Спроса в наивысшей ПИТ*».
2. элемент системы, выполняющий эту ШДЗ.

Поэтому в рамках такого **способа** удовлетворения «*Спроса в наивысшей ПИТ*», как «*Моделирование ШДЗ*» нам далее необходимо:

1. Смоделировать **ШДЗ**, для чего согласно статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»*[217] надо:
   1.1. идентифицировать и описать объект, в отношении которого осуществляется воздействие в рамках такой ШДЗ. Ведь задача всегда объектна[218]. При этом надо помнить, что таким объектом в ШДЗ может быть только сущность[219].
   1.2. определить параметры формирования таких обязательных атрибутов нашей ШДЗ, как: *(1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель задачи (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель).*
   1.3. установить дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ).
   1.4. определить разновидность этой ШДЗ. Является ли она *миссией, или бизнес-процессом или функцией*. Для чего необходимо:
      1.4.1. распознать разновидность сущности, в отношении которой осуществляется воздействие в рамках ШДЗ: *абстрактная сущность (АС) или процессная сущность (ПС)*;
      1.4.2. выяснить обладает ли ШДЗ целевым результатом, который имеет самостоятельную ценность.
   1.5. определить показатели целевых результатов (ПЦР)[220] этой задачи;
   1.6. установить по этим ПЦР планы планового периода (ППП)[221];
   1.7. настроить реестры оценки статистики для сбора и анализа статистических данных по этим показателям[222];
   1.8. определить разновидность элемента системы, который будет выполнять ШДЗ. При этом: *(1) миссию всегда выполняет такой элемент, как «**СИСТЕМА**», (2) бизнес-процесс – такой элемент, как «**СУБСИСТЕМА**», (3) функцию – такой элемент, как узел в виде «**РЕЕСТРА ПРОЦЕДУР**».*

---

[217] Читай стать ниже в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[218] Я это уже сделал выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*». То есть я идентифицировал и описал объект, в отношении которого осуществляется воздействие в рамках ШДЗ, удовлетворяющей «*Спрос на наивысшую ПИТ*». Это такая абстрактная сущность, как «*ЗАДАЧА*»

[219] Читай статью «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[220] Подробнее о ПЦР читай статью «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[221] Подробнее о ППП читай статью «*Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[222] Подробнее о реестре оценки статистики читай статью «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

2. Сконструировать определённый на предыдущем этапе **элемент системы**, выполняющий нашу ШДЗ. Для чего согласно статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*»[223] требуется создать **иерархическое** архитектурное и оргструктурное **единство** и целостность вокруг какой-либо общей сущности, которая объединяет части в целое[224], обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой выше шаблонной дискретной **задачи**. С этой целью надо обрисовать:
   2.1. на каких **принципах** элемент системы должен быть построен, если он система?
   2.2. какие **системные требования** определяют его свойства?
   2.3. какие **связи с внешней средой** элемент системы имеет?
   2.4. из какого необходимого и достаточного **множества субсистем** он состоит, если он система?
   2.5. из какого необходимого и достаточного **множества реестров процедур** он состоит, если он субсистема или вся система в целом?
   2.6. в какую **логическую структуру** внутренних взаимных связей выстраиваются эти реестры процедур, если элемент системы – это субсистема или система?
   2.7. какие **бизнес-процессы** выполняются субсистемами, если элемент системы – это система?
   2.8. какие **функции** выполняются реестрами процедур, если элемент системы – это субсистема или система?
   2.9. какие **инструменты** применяются при выполнении функций, если элемент системы – это реестр процедур?
   2.10. какая **технология** нужна для функционирования элемента системы?

Теперь мы знаем, что нам даёт и зачем нам нужно осознание того, что потребность в наивысшей ПИТ является такой разновидностью, как «***спрос***». Это даёт нам понимание того, что нужно делать далее, чтобы наладить удовлетворение этого спроса. Предопределяет последующий алгоритм наших действий.

Сейчас мы точно знаем, что для этого нужно реализовать такой **способ** удовлетворения «*Спроса в наивысшей ПИТ*», как «*Моделирование ШДЗ*». И однозначно осознаём **объём работы**, связанный с его реализацией. Этот объём, был описан только что – выше.

Далее возникает вопрос: с чего надо начинать реализацию этого способа?

Ответ прост: с декомпозиции СамВоспроизводящейся проблемы: «*Низкая ПИТ*» в виде дерева текущей реальности (ДТР)[225] из Теории ограничения систем[226].

Ведь из статьи «*Понятие «проблема»*[227], мы точно знаем, что вид декомпозиции также, как и вид потребности, определяется классификацией проблемы:

---

[223] Читай статью ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[224] Ведь, любой элемент системы (*система, субсистема или Реестр процедур*) также, как и задача, – объектен. Поскольку он и создаётся для выполнения задачи. Читай об этом в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[225] Читай статью «*Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[226] Читай статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[227] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

- СВП декомпозируется в виде дерева текущей реальности (ДТР);
- Разовая проблема – в виде дерева будущей реальности (ДБР)[228];
- Изъян – в виде дерева перехода (ДП)[229].

Сейчас же мы имеем СамоВоспроизводящуюся проблему – СВП: «*Низкая ПИТ*». Поэтому далее будем строить ДТР. Его построение позволит нам:

- найти одну ключевую, но уже **разовую** проблему (КРП), которая является причиной появления СВП: «*Низкая ПИТ*», а также обнаружить все другие разовые проблемы – истинные причины (ИП) появления «*Низкой ПИТ*». Чтобы потом заняться их преодолением.
- идентифицировать, описать и классифицировать объект, который характеризуется множественностью[230] и поэтому является сущностью, в отношении которой будет осуществляться воздействие в рамках нашей ШДЗ, удовлетворяющей «*Спрос на наивысшую ПИТ*». А также вокруг которой будет создаваться **иерархическое** архитектурное и оргструктурное **единство и целостность** и которая объединит части в целое – в элемент системы, обеспечивающий **воспроизводимое** выполнение нашей ШДЗ.
- сформировать список разовых проблем, включающий КРП, для дальнейшего его преобразования в **первоначальный** список системных требований (СТ) к элементу системы.

Если бы мы в результате классификации проблемы «*Низкая ПИТ*», получили бы то, что она является не «*спросом*», а «***Разовой проблемой***» и порождает такую потребность, как «*нужда*», то мы бы знали наверняка, что:

1. надо применять такой способ удовлетворения «*нужды*», как «*Реализация СТ*» (где СТ – это Системное требование[231]),
2. способ «*Реализация СТ*» — это менее трудоёмкий и более короткий способ преодоления проблемы, чем способ «*Моделирование ШДЗ*»,
3. требуется начинать реализацию этого способа с декомпозиции проблемы в виде дерева будущей реальности (ДБР) из Теории ограничения систем.

В то же время, если бы мы в результате классификации проблемы «*Низкая ПИТ*», получили бы то, что она является не «*спросом*», а «***Изъяном***» и порождает такую потребность, как «*необходимость*», то мы бы точно знали, что:

1. надо применять такой способ удовлетворения «*необходимости*», как «*Планирование выполнения ЦСЗ*» (где ЦСЗ – это Целевая Стратегическая Задача[232]),
2. способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» — это менее трудоёмкий и более короткий способ преодоления проблемы, чем способ «*Реализация СТ*» и тем более, чем способ «*Моделирование ШДЗ*»,

---

[228] Читай статью «*Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[229] Читай статью «*Методология построения дерева перехода (ДП) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[230] Ведь множественность является одной из ключевых характеристик сущности. Только то, что может напрямую или опосредованно (через подсущность) объединять под собой большое (более одного) и постоянно расширяющееся множество конкретных объектов, может являться сущностью. Об этом я писал в статье «*Понятие «сущность»*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*».

[231] Смотри статью «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)»* ниже в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[232] Изучай ниже статью «*Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)»* в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

3. требуется начинать реализацию способа «*Планирование выполнения ЦСЗ*» с декомпозиции проблемы в виде дерева перехода (ДП) из Теории ограничения систем.

Однако мы, в результате классификации проблемы, имеем «*на руках*» не «*Разовую проблему*» и не «*Изъян*», а СамоВоспроизводящуюся проблему (СВП): «*Низкая ПИТ*». Соответственно, имеем «*Спрос на наивысшую ПИТ*». В свою очередь спрос предопределяет такой способ его удовлетворения, как «*Моделирование ШДЗ*».

В то же время указанный способ требует моделирования ШДЗ и создания или правки какого-то элемента системы, который будет выполнять эту ШДЗ. При этом начинать реализацию этого способа мы должны с декомпозиции проблемы: «*Низкая ПИТ*». А так как «Низкая ПИТ» — это СВП, то декомпозицию мы должны выполнять именно в виде ДТР[233]. Вот зачем нам важно было осознать, что потребность в наивысшей ПИТ является «***спросом***».

Резюмируем.

Чтобы не происходило «*несбытия мечт*», нам необходимо обеспечивать наивысшую ПИТ в организации постоянно. Мы желаем, чтобы СВП: «*Низкая ПИТ*» не появлялось совсем. Мы стремимся ни в какой момент времени **не допускать** снижения ПИТ и, тем самым, не порождать проблему «*несбытия мечт*», не давая ей самовоспроизводиться вновь и вновь. Нам не нужно один раз повысить ПИТ и всё. Наше **объективное** желание, требующее удовлетворения, является длящимся, постоянным и непрерывным. А потребность, длящаяся постоянно и непрерывно; **объективно** возникшая из-за столкновения с какой-то СВП, которой в нашем случае является проблема «*Низкая ПИТ*»; требующая удовлетворения так, чтобы этой СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода, является **СПРОСОМ**. Таким образом, можно сказать, что в организации имеется постоянный спрос на наивысшую ПИТ. Осознание этого помогает определить разновидность **способа** удовлетворения спроса. Это даёт нам понимание того, что для этого нужно делать далее. Сейчас мы точно знаем, что для этого нужно реализовать такой **способ** удовлетворения «*Спроса в наивысшей ПИТ*», как «*Моделирование ШДЗ*». И однозначно осознаём объём работы, связанный с его реализацией. Понимаем, что указанный способ требует моделирования **ШДЗ** и создания или правки какого-то **элемента системы**, который будет выполнять эту ШДЗ. Благодаря чему знаем, что начинать реализацию этого способа мы должны с декомпозиции СВП: «*Низкая ПИТ*» в виде ДТР.

В следующей Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*» я выполню такую декомпозицию и продемонстрирую, как это делается и что это нам даст.

Затем в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» я осуществлю моделирование ШДЗ, которую нужно будет выполнять, чтобы удовлетворить «*Спрос на наивысшую ПИТ*». ШДЗ, которую будет выполнять определённый элемент системы.

Этот элемент системы я определю и полностью обрисую в дальнейшем в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

Тем самым я «*в живую*», на примере преодоления СамоВоспроизводящейся проблемы: «*Низкая ПИТ*», продемонстрирую реализацию способа

233

«*Моделирование ШДЗ*». Покажу весь его алгоритм. А также разъясню каждый новый термин, упомянутый выше в настоящей статье: *ключевая разовая проблема (КРП), шаблонная дискретная задача (ШДЗ), миссия, бизнес-процесс (БП), функция, показатель целевого результата (ПЦР), план планового периода (ППП), реестр оценки статистики (РОС), системное требование (СТ), система, субсистема, Реестр процедур и другие*.

Но это будет несколько позже.

А пока обсудим возрастание доли, а, соответственно, и значения интеллектуального труда.

Доля интеллектуального труда растёт

Без разума сила всё равно, что железо гнило

Выше в статье «*Интеллектуальный труд*» я сказал, что: «*…книга посвящена именно, **интеллектуальному** (умственному) труду*[234] *и его производительности*».

Затем в статье «*Проблема «Низкая производительность интеллектуального труда*» повторил: «*В настоящей книге я говорю об интеллектуальном труде, поэтому здесь речь идёт о низкой производительности, именно, **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО** труда*»

Таким образом, интеллектуальный труд ставится в книге во главу угла. При этом надо помнить, что в моём понимании – через призму управления задачами, интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач.

Сказанное влечёт вопрос: **почему значение придаётся интеллектуальному труду?**

Причины две:

- во-первых, о производительности физического труда уже много чего сказано, написано много статей и книг. Короче, проблема изучена вдоль и поперёк. Разработано много методик, способов и технологий повышения производительности физического труда. Зачем повторяться?
- во-вторых (и это главное), роль, доля и, соответственно, значение интеллектуального труда в объёме создания ценности и добавленной стоимости в настоящий момент, практически во всех сферах деятельности уже **значительны, превалируют, возрастают и будут увеличиваться** в перспективе. А доля и значение физического труда в цепочке создания ценности **уменьшаются**.

Об этой – второй причине и пойдёт речь далее в настоящей статье.

Приведём примеры:

- *«В начале XX в., по оценке А. Маршалла, численность работников физического труда в 5 раз превосходила численность занятых интеллектуальным трудом. Сейчас в развитых странах более 60% экономически активных людей заняты умственным трудом, а в США – 75%»*. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. Егель Е.А.

[234] В настоящей книге «*умственный труд*» и «*интеллектуальный труд*», а также интеллект и разум – это тождественные понятия. Одно и тоже.

https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-teoriya-i-praktika/viewer

- *«К концу века (прим. Автора – имеется ввиду XX века) доля американцев, чей труд связан главным образом с материальными предметами (сельскохозяйственные рабочие, механики, чернорабочие, ремесленники) и оказанием непрофессиональных услуг (работники гостиниц и ресторанов, рабочие, занятые в сфере распределения, розничные торговцы, домашняя прислуга, парикмахеры, косметологи, работники оздоровительных учреждений и т.п.), сократится более чем в два раза, с 83% в 1900г. до примерно 40%. Доля же тех, кто работает прежде всего с информацией (в торговле, на управленческих и административных должностях, в свободных профессиях, в промышленности, в учреждениях), увеличится с 17% в 1900г. до 59% в начале следующего века».* ГЕНЕЗИС ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОБЩЕНИЕ. https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-intellektualizatsii-ekonomiki-teoreticheskoe-obobschenie/viewer
- *«Анализируя процессы интеллектуального развития общества, необходимо подчеркнуть, что в СССР в лице интеллигенции и высокооплачиваемых специалистов был создан многомиллионный средний класс. К началу либеральных реформ 90-х численность работников, занятых преимущественно умственным трудом в экономике, составляла приблизительно 50 млн. человек (30% экономически активного населения). В 2006г. численность занятых в экономике России составляла 89 189 тыс. человек. Из них умственным трудом, в соответствии с Общероссийским классификатором занятий, - 28 495 тыс. человек (41%). В развитых западных странах умственным трудом занято свыше 50% экономически активного населения».* ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОБЩЕСТВА: СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ. Левашов В.К. https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-potentsial-obschestva-sotsiologicheskoe-izmerenie-i-prognozirovanie/viewer
- *«Анализ статистических данных (по всесоюзным переписям населения) показывает, что в течение 40 лет (с конца 1930-х и до конца 1970-х гг.) доля аграрного труда в советском обществе сократилась в 3 раза, доля индустриального труда возросла в 1,5 раза, **труда по переработке информации, обслуживанию и руководству коллективами – примерно в 2 раза**. За тот же период **доля** простого физического труда сократилась в 2,5 раза, сложного физического – возросла в 2 раза, **сложного умственного – почти в 3 раза**».* ИССЛЕДОВАНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В СССР. Кравченко А.И. http://tsh-journal.com/wp-content/uploads/2017/04/VOL-3-No-10-10-2017.pdf#page=23
- *«В 1998г. доля стоимости интеллектуального капитала в передовых американских компаниях, занятых в сферах высоких технологий, составляла 69%. На начало 2001г. она превысила 80%. Это свидетельствует о том, что экономика США благодаря информатизации и быстрому распространению передовых технологий действительно перешла в новое измерение, в котором главная роль отводится интеллекту человека».* Интеллектуализация труда как фактор устойчивого экономического роста.

https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualizatsiya-truda-kak-faktor-ustoychivogo-ekonomicheskogo-rosta.pdf

- *«На долю наукоёмких отраслей обрабатывающей промышленности и сферы услуг отныне приходится в среднем более половины ВВП ведущих индустриальных стран. … Если для индустриального общества было характерно превалирование физического труда, то в инновационной экономике возрастает роль интеллектуального. Сейчас более 50% экономически активных граждан развитых стран (а в США – свыше двух третей) заняты умственным трудом».* ИННОВАЦИОННАЯ СУЩНОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ. Лебединцева Любовь Александровна. https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-suschnost-intellektualnogo-truda-i-intellektualnaya-sobstvennost/viewer

Если, как говорится, погуглить подольше и основательнее, то можно найти ещё много подтверждений тому, что доля и значение интеллектуального труда возрастают.

К этому привело сначала возникновение индустриального, а затем **постиндустриального, информационного, инновационного** общества.

Постиндустриальное, информационное, инновационное общество – это стадия общественного развития, следующая за индустриальным обществом. Главной движущей силой экономики этого общества являются наука и знания. В постиндустриальном, информационном, инновационном обществе большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей её формы — знаний.

Развитие постиндустриального, информационного, инновационного общества, продолжается. Главным движущим фактором этого на момент написания книги, на мой взгляд, выступает **цифровизация и цифровая трансформация**.

Аналитики IDC Боб Паркер (Bob Parker) и Шон Фицджеральд (Shawn Fitzgerald) представили десять прогнозов цифровой трансформации на ближайшие пять лет. В статье «*IDC: 10 прогнозов на мировом рынке цифровой трансформации на ближайшие пять лет*» от 15 ноября 2018 г. (https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=131709) приведены следующие главные прогнозы:

1. *К 2020 году не менее 55% организаций будут нацелены на цифровые преобразования, трансформируя рынки и меняя образ будущего созданием новых бизнес-моделей и цифровой составляющей продуктов и услуг.*
2. *К 2022 году должность директора по цифровым технологиям (CDO) будет упразднена, поскольку эти технологии будут встроены во всё, но более чем 60 процентам CEO придется тратить часть своего времени на руководство цифровыми инициативами.*
3. *Как результат первостепенной важности защиты интересов клиентов, к концу 2020 года 60% B2C-брендов будут рассматривать индекс потребительской лояльности как свой главный показатель успеха.*
4. *К 2020 году 80% организаций создадут средства управления данными и их монетизации, расширив таким образом свои возможности, упрочив конкурентоспособность и создав новые источники дохода.*

5. *К 2020 году 30% компаний списка Global 2000 внедрят у себя цифровые двойники рабочих процессов, что позволит уменьшить количество иерархических уровней и на треть сократить количество специалистов по анализу и обработке информации.*
6. *К 2023 году 35% сотрудников организаций начнут работать с ботами или другими реализациями искусственного интеллекта, что потребует от руководителей компаний заново перестроить/пересмотреть рабочие процессы, показатели производительности и стратегии набора персонала.*
7. *К 2020 году 30% компаний списка Global 2000 будут закладывать в смету бюджет капитальных вложений, составляющий не менее 10% дохода, на развитие своих цифровых стратегий.*
8. *К 2021 году самые передовые внутриотраслевые цепочки создания стоимости благодаря внедрению блокчейна расширят свои цифровые платформы на всю многоканальную экосистему, тем самым уменьшив затраты по сделкам на 35%.*
9. *К 2021 году примерно 30% производителей и ритейлеров во всем мире сформируют цифровое доверие на основе блокчейн-сервисов, что позволит выстроить коллаборативные цепочки поставок и даст возможность потребителям знакомиться с историей создания продуктов.*
10. *К 2023 году 95% организаций будут использовать новые цифровые ключевые показатели эффективности (KPI) — отражающие степень инновационности продуктов и услуг, учет информации, полученной из собранных данных, и профессиональный уровень персонала, — которые более адекватны требованиям цифровой экономики.*

«По данным BrainStation, в той или иной форме цифрового преобразования активно участвует 74% организаций». Статья «*Как добиться погружения в цифровую трансформацию*». Сергей Стельмах, 15.04.2019. https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=206633

О последствиях цифровой трансформации ещё можно почитать в Интернет следующие статьи:

- «*Как цифровизация меняет офис*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=207207
- «*Некоторые объективные тенденции глобальной трансформации человечества*». https://delyagin.ru/articles/187-pozitsija/56788-nekotorye-ob-ektivnye-tendentsii-global-noy-transformatsii-chelovechestva
- «*Технологии для рабочих мест: смерть от тысячи приложений?*». https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=210133
- «*Gartner: 10 стратегических технологических тенденций-2020*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210036
- «*Gartner: технологии, которые через несколько лет изменят бизнес*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210131
- И др.

На просторах Интернет есть ещё много всего про постиндустриальное информационное, инновационное, цифровое общество, про цифровизацию и цифровую трансформацию. Читайте.

Надо ли говорить, что в ближайшей перспективе, благодаря цифровизации, роль, доля и значение интеллектуального труда продолжат возрастать. Ведь даже

всю саму цифровизацию будут осуществлять и сопровождать работники интеллектуального труда.

Теперь это означает, что, если мы не будем справляться с объёмом работ в интеллектуальной сфере, то мы будем получать скудные результаты, что приведёт к недостижению целей и не переходу в желаемое состояние – к «*несбытию мечт*». Отсюда последует **снижение конкурентоспособности, утрата шансов на выживание, отставание и даже гибель** тех, кто не обеспечит высокую производительность именно интеллектуального труда.

Процитирую Томаса Дейвенпорта: «*Интеллектуальный труд находится в основе и центре многих современных организаций, являясь тем типом деятельности, который в максимальной степени стимулирует рост. Наукоёмкие отрасли, не совершенствующие способы деятельности работников интеллектуального труда, не смогут производить более современные товары и услуги для своих потребителей и в конце концов уйдут из бизнеса*»[235].

Таким образом, потребность в повышении производительности именно ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО труда выходит на первый план. И происходит это из-за того, что роль, доля и значение интеллектуального труда в объёме создания ценности и добавленной стоимости значительны, превалируют, возрастают и будут увеличиваться в перспективе.

Об этом ещё в 60-х годах 20-го века, сказал знаменитый гуру менеджмента Питер Друкер. Он в своей книге «Менеджмент» написал: *«всё больше способность организации к выживанию будет зависеть от её конкурентного преимущества в вопросе повышения производительности работника **умственного труда***». Далее он указал, что: *«единственным истинным конкурентным преимуществом для компании или страны всё больше будет становиться производительность работников **умственного** труда, что в будущем окажет влияние на управление в корпорации»*[236].

Надеюсь, я вас убедил, в том, что ключевой проблемой является проблема низкой производительности интеллектуального труда. Во всяком случае, я в этом убеждён. Из-за чего и написал настоящую книгу.

Более того, я даже считаю, что возрастание доли и значения интеллектуального труда привело к более глобальным последствиям.

Оно и есть БАЗОВОЕ изменение, которое снова привело к возникновению основного противоречия в обществе, требующего очередной смены формации, ну или по крайней мере существенного её преобразования.

Противоречия между производительными силами общества и производственными отношениями.

Возрастание доли и значения интеллектуального труда привело к тому, что **изменились производительные силы**. Сработал закон перехода количества в качество. Теперь главную роль (где-то с середины 20-го века) в обществе стал играть не просто пролетариат, а я бы сказал его такая часть, как «***интеллектариат***» — работники интеллектуального труда.

---

[235] Стр. 259 книги «*Зарабатывая умом. Как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда*». Дейвенпорт Томас. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. - 304с.

[236] Стр. 300 и стр. 302. Раздел «*Управление в корпорации*» книги «*Менеджмент*». Питер Ф. Друкер и Джозеф А. Макьярелло. М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010 - 704с. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)

Эту мысль я подробно разовью ниже в статье «*Без теории нам смерть, смерть …*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

А сейчас подытожу сказанное.

Потребность в повышении производительности именно ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО труда выходит на первый план из-за того, что роль, доля и, соответственно, значение интеллектуального труда в объёме создания ценности и добавленной стоимости в настоящий момент, практически во всех сферах деятельности уже **значительны, превалируют, возрастают и будут увеличиваться в перспективе**. К этому привело сначала возникновение постиндустриального, информационного, инновационного общества. Главным движущим фактором этого на момент написания книги, на мой взгляд, выступает цифровизация и цифровая трансформация. Теперь это означает, что, если мы не будем справляться с объёмом работ в интеллектуальной сфере, то мы будем получать скудные результаты, что приведёт к недостижению целей и не переходу в желаемого состояние – к «несбытию мечт». Отсюда последует снижение конкурентоспособности, утрата шансов на выживание, отставание и даже гибель тех, кто не обеспечит высокую производительность именно интеллектуального труда. Возрастание доли и значения интеллектуального труда привело к тому, что изменились производительные силы. Сработал закон перехода количества в качество. Теперь главную роль в обществе стал играть не просто пролетариат, а я бы сказал его такая часть, как «интеллектариат» — работники интеллектуального труда.

В книге далее я опишу показатель производительности интеллектуального труда (ПИТ) и докажу, что преодолевать проблему «*Низкая ПИТ*» необходимо путём налаживания управления потоком задач. Обосную, что сделать это можно применением Технологии управления задачами (ТУЗ) с использованием Автоматизированной Системы Управления Задачами (АСУЗ).

Кстати, АСУЗ – это тоже цифровизация, что доказывает, что цифровизация и цифровая трансформация продолжат изменять мир, увеличивая значение интеллектуального труда.

Сейчас давайте узнаем, чем усугубляется сложность повышения производительности интеллектуального труда?

Усугубление сложности повышения ПИТ

Истинная свобода невозможна, если разум отягощён заботами о наведении порядка.

Мортимер Адлер[237]

В предыдущей статье «*Доля интеллектуального труда растёт*» я обосновал, что для повышения производительности труда нужно делать акцент на ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ труде из-за того, что его роль превалирует и возрастает. А раз так, значит и возрастает значение потребности в наивысшей производительности именно интеллектуального труда.

[237] Стр. 82. Часть 1. «*Чтение как деятельность*». Глава 5. «*Несостоятельность школ*» книги «*Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений*». Адлер, Мортимер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

Ещё ранее в статье «*Управленческий труд*» я указал, что управленческий труд, в свою очередь, заключается в выполнении интеллектуальных задач по управлению потоком задач.

Из-за продолжения технологического прогресса, из-за развития постиндустриального, информационного и инновационного общества, из-за цифровизации и цифровой трансформации, короче из-за продолжающегося и неизбежного роста **сложности мира и организаций**[238] появились факторы, которые усугубляют сложность управленческого труда, то есть сложность интеллектуальных задач по управлению потоком задач. Во истину «*технология – странная вещь. Одной рукой она дает вам великие дары, а другой – наносит удар в спину*»[239].

Встаёт вопрос: **какие факторы усугубляют сложности с повышением ПИТ**?

Ответ позволит учесть эти факторы при поиске способа удовлетворения «*Спроса на наивысшую ПИТ*» и преодоления проблемы «*Низкая ПИТ*».

Эти факторы заключаются в том, что:

- условия жизнедеятельности всех субъектов становятся всё более и более **турбулентными**;
- множатся **сущности**[240] (объекты), которыми нужно управлять (оперировать).

Турбуле́нтность (от лат. turbulentus — бурный, беспорядочный) говорит о том, что всё очень быстро, бурно и беспорядочно меняется. Появляются новые рынки, продукты и услуги. Имеют место колоссальные темпы изменений в предпочтениях потребителей и в технологиях.

Турбулентность приводит к необходимости быстрой реакции на изменения внешней среды. Реакция на изменения внешней среды – это **изменения внутренней среды**. Если этого не делать, то нарушаются порядки, появляются беспорядки, сбои, хаос и неадекватность внешней среде.

Изменения внутренней среды осуществляются путём выполнения интеллектуальных задач – интеллектуальным трудом. Следовательно, чем больше таких изменений, тем интенсивнее интеллектуальный труд. Получается, что из-за турбулентности возрастает доля интеллектуального труда и увеличивается сложность повышения его производительности.

Кроме того, технологический прогресс плодит всё новые и новые сущности. Как правило, эти сущности из интеллектуальной сферы, часто абстрактные. Рост количества сущностей увеличивает запутанность[241], так как возрастает количество связей между ними.

Поэтому размножение сущностей требует оперирования ими, чтобы удерживать ситуацию под контролем, чтобы не нарушались порядки, не появлялись хаос и беспорядки.

---

[238] Проблему возрастающей сложности мира и организаций я описал выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*» в «*Прологе*»

[239] С. П. Сноу (цитата из Jarman, 1992)

[240] Соответствующее определение дано в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[241] **Запутанность** - отсутствие порядка, ясности в чем-либо: *неразбериха, переплетенность, дезориентированность, каверзность, хитроумность, замысловатость и т. д.*

Выполнение задач по оперированию размножающимися сущностями из сферы интеллектуальной деятельности – это интеллектуальный труд. Таким образом, размножение сущностей увеличивает долю интеллектуального труда и сложность повышения его производительности.

Резюмируем.

Сложность повышения ПИТ усугубляется **турбулентностью** внешних условий жизнедеятельности и **размножением сущностей**. Турбулентность говорит о том, что всё очень быстро, бурно и беспорядочно меняется. Размножение сущностей требует оперирования ими. Всё это увеличивает долю интеллектуального труда.

В дальнейшем я расскажу, что управлять сложностью нужно с помощью создания системы управления потоком задач (УПЗ). Покажу, что это позволит воспринять организацию как единое целое. Опишу в чём эта система должна заключаться и как это сделать.

А сейчас давайте подробнее остановимся на усложнении повышения ПИТ из-за турбулентности внешних условий жизнедеятельности.

Турбулентность внешних условий жизнедеятельности

На болоте мельницу не построишь.

В статье «*Усугубление сложности повышения ПИТ*» я указал, что одним из факторов, усложняющих повышение производительности интеллектуального труда, стала турбулентность внешних условий жизнедеятельности. Привёл определение турбулентности.

Турбулентность (от лат. turbulentus — бурный, беспорядочный) говорит о том, что всё очень быстро, бурно и беспорядочно меняется.

Спрашивается: **из-за чего условия жизнедеятельности становятся всё более и более турбулентными?**

Ответ, позволит понять, почему это усложняет повышение ПИТ. Является ли возрастание турбулентности объективным фактором, которого нельзя избежать, а требуется учитывать.

Турбулентность – это элемент возрастания сложности мира и организаций[242]. Она возникает из-за технологического прогресса, в рамках которого сейчас она усиливается из-за:

- так называемого «*информационного взрыва*»,
- цифровизации (цифровой трансформации).

Из Википедии: «***информационный взрыв*** *— постоянное увеличение скорости и объёмов публикаций (объёма информации) в масштабах планеты. Цивилизационные тренды развития информационного общества характеризуются тем, что в 2002 г. человечеством было произведено информации 18·1018 байт (18 Эксабайт). За пять предыдущих лет человечеством было произведено информации больше, чем за всю предшествующую историю. Объём информации в мире возрастает ежегодно на 30 %. В среднем на человека в год в мире производится 2,5·108 байт*».

[242] Проблему возрастающей сложности мира и организаций я описал выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*» в «*Прологе*»

*«К 2025 году объем всех данных во всем мире составит 163 зеттабайт (ЗБ). Это в 10 раз больше, чем общий объем данных по состоянию на 2016 год. Прогноз опубликован в докладе аналитической фирмы IDC «Эра данных 2025» (Data Age 2025). Объем данных, которые человечество накопит уже меньше, чем через 10 лет, трудно себе представить. 1 зеттабайт равен 1021 байтов. То есть общий объем информации составит 163*1021 байтов. Для сравнения, весь мировой объем интернет-трафика в 2016 году едва превысил 1 зеттабайт. А еще в 2006 году объем информации, произведенный человечеством за всю свою историю, был равен 0,16 ЗБ».* Статья «*Объем данных всего мира к 2025 году увеличится в 10 раз к 2016*». https://aftershock.news/?q=node/758635&full.

Хроника информационного взрыва очень хорошо описана в одноименном разделе в статье кандидата медицинских наук Ерёмина Алексея Львовича «*От интеллекта индивидуума к интеллекту человечества*» в журнале «*Природа*» № 4 (1064), Апрель, 2004г.: «*Открытия и изобретения во второй половине XX в. привели к буму в развитии информационных технологий, средств связи и средств массовой информации. В итоге к концу века чрезвычайно возросли потоки информации, производимой, хранимой, передаваемой с помощью бессчетного количества книг, газет, принтеров, ксероксов, радиоприемников, магнитол, фото- и кинокамер, факсов и модемов, компьютеров, телефонов, телевизоров, спутников. Проследим, как росло число пользователей перечисленной техникой. 1876 г. — А.Белл патентует телефонный аппарат. К концу XX в. количество телефонов достигло 700 млн [2]. В 1983 г. в мире насчитывался 1 млн абонентов сотовых телефонов, в 1990 г. — 11 млн. Распространение сотовых технологий делало этот сервис все более качественным, дешевым и доступным. В результате, по данным Международного телекоммуникационного союза, к 1995 г. в мире стало 90.7 млн владельцев сотовых телефонов, а за последующие шесть лет их число выросло более чем в 10 раз — до 956.4 млн. По состоянию на сентябрь 2003 г. уже 1.29 млрд человек пользовались сотовыми телефонами. Предполагается, что к 2007 г. их количество увеличится почти вдвое и перешагнет за 2.15 млрд (данные Washington ProFile). 1895 г. — послан первый радиосигнал (Г.Маркони и А.С.Попов). Эра радио началась в 1906 г. В 1929 г. был сделан автомобильный радиоприемник, и уже в начале 1930-х годов ежедневная мировая радиоаудитория превысила 50 млн человек. 1923 г. — В.К.Зворыкин создал телевизор. В 1936 г. регулярное телевещание началось в Великобритании и Германии, в 1941 г. — в США. К концу XX в. телевизоров — 1160 млн. 1952 г. — запатентован транзистор, что послужило толчком очередного витка технологической революции: транзисторы позволили создать компьютер UNIVAC (именно от этого события ведет отсчет современная эпоха компьютеризации). В 1977 г. компания Apple поставила на поток производство первых персональных компьютеров. К концу XX в. число компьютеров — 200 млн. 1957 г. — старт разработки сети без главного компьютера; 1969 г. — первые четыре компьютера соединены сетью с коммутацией пакетов; 1983 г. — все компьютеры сети ARPANet перешли на протокол Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP), позволивший подключаться к Интернету через телефонные линии; 1989 г. — Т.Бернерс-Ли разработал технологию гипертекстовых документов — язык Hyper Text Markup Language (HTML), который лег в основу самой известной в настоящее время службы Интернета World Wide Web (WWW). Сейчас в мире насчитывается более 3 млрд интернет-*

сайтов, Интернет связывает 172 млн хостов и 689 млн человек (данные на 23 июля 2003 г., Washington ProFile)» [243]

Происходящая сейчас **цифровизация (цифровая трансформация)** затрагивает все направления деятельности людей.

«IDC считают, что к 2021 г. 60% компаний из списка TOP-2000 внедрят гибкую, интеллектуальную, виртуально-физическую среду для совместной работы ради улучшения опыта и производительности сотрудников» (Статья «*Как цифровизация меняет офис*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=207207). Это говорит о том, что меняется даже рабочая среда.

«Темпы технических инноваций растут, а с ними растет и скорость взлетов и падений компаний, т. е. сокращается цикл так называемого созидательного разрушения. В 1965 г. средний возраст компаний из списка S&P 500 составлял 33 года. В 1990-м — уже 20 лет. По прогнозам, к 2026 г. он сократится до 14 лет. Если этот прогноз верен, то через 10 лет в списке S&P 500 останется только половина включенных в него сегодня компаний. Крупные компании, которые не сумеют идти в ногу со временем, будут вытеснены с рынка более гибкими конкурентами, ломающими привычные модели бизнеса. Иными словами, быстрый съест медленного». Статья «*Перестройте свой бизнес или он будет разрушен*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210016

Из-за цифровизации даже меняется подход молодёжи из поколения Y к своему трудоустройству.

«Сегодня молодые специалисты не хотят проводить в одной компании больше двух лет. … Большинство компаний сталкиваются с проблемой удержания сотрудников. Особенно остро вопрос стоит у стартапов, которые нанимают людей из поколения Y. Найти решение проблемы очень сложно, просто хорошего отношения к сотрудникам точно недостаточно, пишет Джефф Хейден, консультант, автор Inc. Он говорит, что работники поколения Y все равно уйдут от вас …». Статья «*Они все равно уволятся. Как работать с поколением Y и вечной текучкой кадров*». https://www.dk.ru/news/oni-vse-ravno-uvolyatsya-kak-rabotat-s-pokoleniem-y-i-vechnoy-tekuchkoy-kadrov-237127873

«Технология меняет представление о том, что значит быть человеком, — сказал вице-президент и почетный сотрудник (Fellow) Gartner Дэрил Пламмер» (Статья «Gartner: технологии, которые через несколько лет изменят бизнес». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210131):

1. *ИИ научится распознавать эмоции и, отталкиваясь от эмоционального состояния человека, предлагать ему онлайн-рекламу.*
2. *30% ИТ-отделов внедрят политику BYOE: «принеси свои средства расширения возможностей (bring your own enhancement, BYOE), которая призвана усовершенствовать потенциал рабочей силы.*
3. *К 2025 г. 50% владельцев смартфонов, которые обходятся без банковского счета, заведут мобильный криптовалютный счет.*

[243] Оригинальный текст: Еремин А.Л. «*От интеллекта индивидуума к интеллекту человечества*» // Природа РАН. - 2004. - №4. – С. 23-28: https://www.academia.edu/7644693/Еремин_А_Л_От_интеллекта_индивидуума_к_интеллекту_человечества_Природа_РАН_2004_4_С_23_28

4. *К 2023 г. по крайней мере в четырех из семи стран G7 будет создана саморегулируемая ассоциация для надзора за разработчиками ИИ и машинного обучения (МО).*
5. *К 2023 г. 40% работников будут формировать рабочую среду и экосистему приложений в соответствии со своими профессиональными и персональными потребностями.*
6. *Для реализации программ цифровой трансформации крупным предприятиям потребуется в среднем вдвое больше времени и денег, чем ранее предполагалось.*

В статье «*Gartner: 10 стратегических технологических тенденций-2020*» (https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210036) приводятся следующие тенденции:

«1. Гипераватоматизация. *Гипераватоматизация (hyperautomation) — это комбинация мультизадачного машинного обучения (МО), пакетного ПО и средств автоматизации для выполнения работы.*

2. Мультиопыт. *В будущем комбинированный сдвиг в моделях восприятия и взаимодействия приведет к мультисенсорному и мультимодальному опыту.*

3. Демократизация экспертизы. *Демократизация заключается в предоставлении людям доступа к технической экспертизе (например, МО и разработке приложений) или экспертизе в области бизнеса (например, процессу продаж или экономическому анализу) посредством радикально упрощенного метода доставки информации без необходимости интенсивного и дорогостоящего обучения.*

4. Расширение человеческих возможностей. *Расширение физических возможностей (physical augmentation) людей обеспечивается за счет применения носимых устройств.*

5. Прозрачность и прослеживаемость. *По мере того, как организации планируют программы по обеспечению прозрачности и доверительности, им нужно сосредоточиться на трех областях: ИИ и Машинное Обучение (МО); конфиденциальность, владение и контроль за личными данными; этически обоснованные действия ИИ-разработчиков (соблюдение Ethically Aligned Design, разработанного IEEE в 2016 г.).*

6. Edge Computing набирает силу. *Edge Computing станет доминирующей технологией для крупномасштабного развертывания подключенных устройств практически во всех отраслях промышленности в большом количестве сценариев применения.*

7. Распределенное облако. *Распределенное облако — это распределение публичных облачных служб по различным локациям при сохранении ответственности сервис-провайдера за их функционирование, управление, обновление и развитие.*

8. Автономные вещи. *С точки зрения непрофессионала, автономные вещи — это управляемые ИИ физические устройства, которые автоматизируют процессы, ранее выполнявшиеся людьми.*

9. Практичный блокчейн. *Потенциал блокчейна кроется в обеспечении доверительности и прозрачности между бизнес-экосистемами, потенциальном снижения затрат, сокращении времени проведения транзакций и улучшении потока денежных средств.*

10. ИИ-безопасность. *Gartner прогнозирует значительное увеличение числа потенциальных точек атак в интеллектуальных пространствах, что связано с ростом применения IoT, облачных вычислений, микросервисов и подключенных систем. Таким образом, ИБ-специалистам нужно сосредоточиться на трех ключевых областях — защите систем на базе ИИ, использовании ИИ для усиления защиты и предотвращении его злонамеренного применения».*

«Почему компании нужно быть непременно сверхгибкой? Почему не просто гибкой или стойкой к изменениям? Дело в том, что в индустриальную эпоху уровень прогнозируемости рынка был очень высок — конкуренты были хорошо известны друг другу, клиенты — относительно лояльными, и, овладев рыночной нишей, вендор мог удерживать свои позиции годами, если не десятилетиями. Можно сказать, что индустриальная эпоха культивировала своего рода синтетическую уверенность в своем положении, которая, в свою очередь, привела к операционной модели «окостенения». Сегодняшний рынок гораздо более динамичен, а производственная модель слишком хрупкая и малоподвижная, чтобы адаптироваться к растущей неопределенности и волатильности рынка». Статья «*Новая операционная модель бизнеса требует от CIO сверхгибкости*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210360.

Как мы видим, окружающий мир не стоит на месте, он развивается. Приведённые выше сведения показывают, как быстро и беспорядочно изменяется мир. Турбулентность проявляется во всём: *в рабочей среде, объёме информации, технологиях, поведении людей, способах и средствах коммуникаций, организационных формах ведения бизнеса, потребительских предпочтениях и т. д.*

Следовательно, в такой среде организация постоянно находится словно в «*трясине*»[244]. Всё «*плывёт*», всё зыбко, почва постоянно уходит из-под ног. Как говорится «*никогда, не знаешь, откуда ещё прилетит*».

И «*плохая новость*», заключается в том, что это всё неизбежно. Это объективная реальность, против которой не попрёшь. Чревато «*писать против ветра*». 🙂

Технологический прогресс не умолим. Никто ни в силах ему противостоять. Никто не сможет его остановить. Следовательно, организация не может, так сказать «*отсидеться*» или «*подождать, когда пройдёт дождь*». Ведь, «*нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!*»[245]. При этом, если ты стоишь на месте и не идешь в ногу с прогрессом или быстрее его, то ты уже отстаешь.

Надо ли говорить, что турбулентность внешней среды вызывает турбулентность и внутренней среды организации. Ведь выжить в турбулентной внешней среде можно только адекватно реагируя, действуя, двигаясь. Перестраиваясь, перегруппировываясь. Как в боксёрском поединке. То есть своевременно проводя интенсивные внутренние изменения в организациях. Самосовершенствуясь. Иначе, пропустишь «*удар*» внешней среды, и ты в нокауте или в нокдауне.

---

[244] **Трясина** – зыбкое место в болоте, поросшее ярко-зелёной травой и мхом, ходить по которому опасно для жизни

[245] Цитата из сказки Льюиса Кэрролла «*Алиса в Стране чудес*»»

А внутренние изменения – это интеллектуальный труд: постоянная отмена устаревших задач, выработка и постановка новых задач, изменение приоритетов в задачах, перераспределение усилий и ресурсов между задачами, изменения в сроках задач, контроль выполнения задач и т. д. И всё это интеллектуальные задачи.

Представляете, насколько при этом усложняется интеллектуальный труд? Появляются новые требования к уровню производительности интеллектуального труда, в особенности управленческого – к управлению сложностью организации.

Сделаем вывод.

Турбулентность (от лат. turbulentus — бурный, беспорядочный). Турбулентность – это элемент возрастания сложности мира и организаций. Она возникает из-за технологического прогресса, в рамках которого сейчас она усиливается из-за: *(1) «информационного взрыва», (2) цифровизации (цифровой трансформации)*. Турбулентность проявляется во всём: *в рабочей среде, объёме информации, технологиях, поведении людей, способах и средствах коммуникаций, организационных формах ведения бизнеса, потребительских предпочтениях и т. д.* Турбулентность внешней среды вызывает турбулентность и внутренней среды организации. **Требует интенсивных внутренних изменений в организациях**. А внутренние изменения – это интеллектуальный труд. В результате появляются новые требования к уровню производительности интеллектуального труда, в особенности управленческого – к управлению сложностью организации.

Именно эта сложность, с которой я с толкнулся на практике, и привела меня к пониманию, что надо вырабатывать новые – более адекватные подходы к управлению организацией. Иначе кранты.

По сути, вся дальнейшая книга и посвящена тому, как управлять организацией или органом власти в турбулентных условиях внешней и внутренней среды, как управлять возрастающей сложностью организаций.

Далее опишем усложнение повышения ПИТ из-за размножения сущностей, которыми приходится управлять.

Размножение сущностей, которыми приходится управлять

Дьявол кроется в мелочах. Сила мелочей в их количестве.

Выше, в статье «*Усугубление сложности повышения ПИТ*» в настоящей главе я указал, что одним из факторов, усложняющих повышение производительности интеллектуального труда (ПИТ), является фактор размножения сущностей, которыми **приходится** управлять (оперировать).

Сущность я описал выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»» в статье «*Понятие «сущность*».

Возникает вопрос: **как размножение сущностей, усложняет повышение ПИТ?**

Ответив, мы поймём, что слово «*приходится*» в первом абзаце настоящей статьи является ключевым. Это означает, что данный фактор усугубления сложности повышения (ПИТ) существует объективно, неумолимо воздействует на организацию и мы не можем его игнорировать. А следовательно, должны учитывать при управлении организацией, если хотим, чтобы она выжила.

Приведу определение.

Сущность — это не конкретный объект, **а ТИП** объекта, *целостность и индивидуальность* существования на протяжении срока «*жизни*» которого определяются (очерчиваются): *функциональным предназначением и списком (совокупностью, набором) универсальных (существенных, индивидуальных)* **НАЗВАНИЙ, а не значений** атрибутов, **необходимых и достаточных** для его идентификации и отделения от других типов, по наличию которых **неопределённое количество** конкретных объектов относится или не относится к этому типу.

Так вот, сегодня мы находимся в такой ситуации, когда дальнейший технологический прогресс приводит, к тому, что изо дня в день **множатся** сущности, которыми нам приходится управлять в своей повседневной деятельности. Раньше этих сущностей в принципе не было, а теперь они есть, без них не обойтись и ими надо управлять. И новые сущности появляются вновь и вновь.

Приведу упрощённый пример из маркетинга.

Раньше для продвижения продукции и услуг организациям достаточно было дать объявление в газету и разместить контакты в справочнике типа «*жёлтые страницы*». После чего им требовалось изредка лишь актуализировать контакты в них, если они менялись (что происходило очень редко) и всё. То есть организация оперировала одной сущностью — «*рекламным объявлением*».

А теперь, опять же из-за технологического прогресса и возрастания сложности мира и организаций, кроме этого, необходимо:

1. создать и администрировать **сайт** для продвижения в Интернет,
2. наладить регулярное формирование и обновление **контента** и **ключевых фраз** на сайте;
3. создать и администрировать **цифровые каналы влияния (ЦКВ)** – группы или страницы в соцсетях,
4. наладить публикацию **постов** в ЦКВ;
5. создать и администрировать группы в мессенджерах (в сервисах мгновенных сообщений типа *WhatsApp, Telegram и др.*)
6. наладить регулярные **электронные рассылки**, для чего необходимо создать, наполнить и поддерживать в актуальном состоянии базу данных **клиентов** и их **электронных адресов**;
7. наладить регулярные **SMS-рассылки**, для чего необходимо создать, наполнить и поддерживать в актуальном состоянии базу данных клиентов и их **номеров сотовых телефонов**;
8. регулярно разрабатывать, размещать и обновлять рекламные **цифровые баннеры**,
9. придумывать и проводить различные **интерактивные мероприятия** в Интернет: акции, опросы.
10. и т. д.

Мы видим, что в результате появились новые сущности: *сайт, ЦКВ, группа в соцсетях, группа в мессенджере, контент, ключевая фраза, пост, электронная рассылка, SMS-рассылка, номер сотового телефона клиента, электронный адрес клиента, цифровой баннер, интерактивное мероприятие и др.*

И для успешного продвижения продукции и услуг организациям теперь необходимо всеми ими управлять – оперировать ими: *создавать их, администрировать, актуализировать, обновлять и т. д.*

Если взять область разработки программного обеспечения, то там появились такие сущности как:

1. *классы,*
2. *прецеденты,*
3. *узлы,*
4. *компоненты,*
5. *подсистемы,*
6. *интерфейсы,*
7. *и многое другое.*

Внутри каждой описанной выше сущности появляется огромное количество конкретных объектов. И всеми ими, надо управлять одновременно.

Сайтов может быть несколько, контента вообще завались, постов – тьма, а клиентов вовсе несчётное количество, а их электронных адресов и номеров сотовых телефонов – мириады. Ведь у каждого клиента не по одному контактному лицу, у каждого из этих лиц по нескольку контактов: *номеров телефонов и электронных адресов*.

При этом всё постоянно меняется, в том числе множится. Электронные рассылки и SMS-*рассылки* надо делать по каждому значимому событию, а их может быть много; интерактивные мероприятия – по каждому информационному поводу – их возникает ещё больше. Часто это происходит эпизодически – спорадически – не постоянно, случайно, иногда, от случая к случаю, непредсказуемо.

Не редко это весьма мелкие сущности, требующие выполнения в отношении их одной задачи и, в рамках её 3-5-ти действий. Но их много. Внутри них много конкретных объектов. И их все надо держать под контролем. Ими всеми надо оперировать.

Если мы откажемся от этого, тогда конкуренты нас опередят, если в свою очередь всё это будут делать. Вариантов нет, нужно всё это принимать и всем этим управлять. Чтобы не отстать и не сгинуть в ходе борьбы за выживание.

В основном – это нематериальные (нефизические) сущности, часто абстрактные, а следовательно сущности, относящиеся к сфере **интеллектуального труда.** Труда, предполагающего выполнение интеллектуальных задач[246]. То есть выполнение различных аналитических, мыслительных **задач**, связанных с переработкой большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы **мозга**: *памяти и внимания*.

Ведь только с помощью мозга мы можем оперировать нематериальными (нефизическими), в особенности абстрактными сущностями. Например, такими, как «*задача*». При этом надо помнить, что интеллект – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию. Можно сказать, что с помощью интеллекта мы и создаём новые сущности.

И это условие, серьёзно усложняющее интеллектуальный труд, в первую очередь управленческий.

Ведь оперирование всеми этими сущностями подразумевает выполнение **интеллектуальных задач** уже в отношении их самих. А это опять же интеллектуальный труд. И чем сущностей больше, тем больше придётся трудиться.

[246] Читай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в настоящей главе.

Отсюда, появляются новые требования к повышению производительности интеллектуального труда.

В результате сказанного получаем.

Технологический прогресс приводит, к тому, что изо дня в день множатся сущности, которыми нам приходится управлять. Раньше этих сущностей в принципе не было, а теперь они есть, без них не обойтись и ими надо управлять. В основном – это нематериальные (нефизические) сущности, часто абстрактные, а следовательно сущности, относящиеся к сфере интеллектуального труда. Труда, предполагающего выполнение интеллектуальных задач. Можно сказать, что с помощью интеллекта мы и создаём новые сущности. Оперирование всеми этими сущностями подразумевает выполнение интеллектуальных задач уже в отношении их самих. А это опять же интеллектуальный труд. И чем сущностей больше, тем больше придётся трудиться интеллектуально.

Я уже ввёл понятие «*процессная сущность (ПС)*»[247].

В дальнейшем я опишу что для оперирования процессными сущностями в рамках управления процессными задачами (ПЗ)[248] надо использовать Реестры процедур (РП)[249]. Короче, покажу, как справляться с проблемой размножения сущностей, которыми приходится управлять.

Есть ещё один фактор усугубления сложности повышения ПИТ – это ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда. Но это уже фактор из области биологии. О нём я расскажу в статье «*Ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

Здесь, забегая вперёд, скажу лишь только то, что придуманные мной Реестры процедур снижают затраты энергии и потребности «*в оперативной памяти мозга*», связанные с запоминанием того, что нужно делать в той или иной ситуации в отношении процессных сущностей (ПС) и их конкретных процессных объектов (КПО). С Реестрами процедур вам не придётся это держать в голове – в памяти и тратить энергию на запоминание и воспоминание. То есть вам не придётся напрягать мозг (память) из-за этого. А, следовательно, вы будете экономить его энергию. И использовать её на другие нужды.

А сейчас давайте поговорим о преимуществах высокой производительности интеллектуального труда.

Многозадачность и производительность труда

В КМК дан ответ на вопрос: что такое многозадачность и как она влияет на производительность труда?

[247] Читай статью «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[248] Будут описаны ниже в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[249] Смотри статью «*Реестр процедур (РП)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»



ИСИ № 1925 Стр. 88 Глава 5. Оценка размера в идеальных днях
В софтверном проекте многозадачность еще больше увеличивает разрыв между идеальным и общим затраченным временем. Тренер никогда не скажет футболисту: «Поскольку ты занят не в каждой игре, сыграй-ка еще в этом очень важном хоккейном матче». Разработчик программного обеспечения, которого заставляют работать в многозадачном режиме, в значительной мере теряет свою эффективность в результате переключения между двумя (или более) задачами.

Преимущества высокой производительности интеллектуального труда

Одна пчела лучше пригоршни мух

В предыдущих статьях я объяснил, что такое интеллектуальный труд, откуда появилась потребность в повышении производительности интеллектуального труда и чем она обостряется - усугубляется.

Теперь расскажу о том, **что нам даёт повышение производительности интеллектуального труда**?

То есть сейчас я пойду от обратного. Не от того, какие проблемы нам создаёт «*Низкая ПИТ*», а от того, какие преимущества мы получаем, если нам удастся её повысить. Понимание этого ещё больше убедит вас в значении потребности повышения ПИТ, так как является ещё одной предпосылкой её появления.

А даёт оно два очевидных преимущества.

Высокая производительность интеллектуального труда:

- это, во-первых, **скорость реакции** на быстро изменяющиеся условия – на турбулентность и размножение сущностей;
- это, во-вторых, **преимущество по цене**, так как это лучшее соотношение результаты труда/затраты на труд.

Получение этих двух преимуществ повышает вероятность «*события мечт*» и обеспечивает конкурентоспособность. То есть вы конкурентнее, если вы производительнее других!

Давайте рассмотрим, почему высокая ПИТ – это скорость реакции на быстро изменяющиеся условия?

Высокая ПИТ — это скорость реакции на быстро изменяющиеся условия

Когда ступаешь по тонкому льду, всё спасение в быстроте

Ральф Эмерсон[250]

Я обозначил это в предыдущей статье «*Преимущества высокой производительности интеллектуального труда*».

Встаёт вопрос: **почему высокая ПИТ — это скорость реакции на быстро изменяющиеся условия?**

Ответив, мы поймём, в чём заключается первая из выгод, которую нам даёт высокая ПИТ и почему её нужно добиваться.

В статье «*Турбулентность внешних условий жизнедеятельности*» я уже писал: «*турбулентность внешней среды вызывает турбулентность и внутренней среды организации. Ведь выжить в турбулентной внешней среде можно только адекватно реагируя, действуя, двигаясь. Перестраиваясь, перегруппировываясь. То есть своевременно* ***проводя интенсивные внутренние изменения*** *в организациях. Самосовершенствуясь*».

Чем быстрее мы реагируем и осуществляем **внутренние изменения**, тем быстрее мы переводим организацию в состояние адекватное внешней среде. Шансы выжить резко возрастают. Это как в поединке по боевому самбо, быстрая и адекватная реакция на удары и приёмы соперника, повышает шансы на победу.

Отсюда, быстрые внутренние изменения – это **скорость** реакции на изменяющиеся внешние условия.

Учитывая, что турбулентность – это длящийся, не останавливающийся ни на минуту процесс, то внутренние изменения должны происходить постоянно, т. е. надо постоянно иметь высокую скорость реакции на изменяющиеся условия. Сегодня, нет ничего постоянного, кроме изменений.

А что значит провести внутренние изменения? Это значит: выполнить огромное количество интеллектуальных задач по преобразованию процедур

[250] Ралф Уолдо Эмерсон (25.05.1803 — 27.04.1882) — американский эссеист, поэт, философ, пастор, лектор, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США. Написал знаменитую речь «Американский учёный» («American Scholar», 1837), которую Оливер Уэнделл Холмс (старший) назвал «Интеллектуальной декларацией независимости». Член Американской академии искусств и наук (1864), иностранный член французской Академии моральных и политических наук (1877).

организации. Одни процедуры должны быть упразднены, другие налажены, третьи реорганизованы, усовершенствованы и т. д.

Делается это путём постоянной отмены устаревших задач, выработки и постановки новых задач, изменения приоритетов в задачах, перераспределения усилий и ресурсов между задачами, изменения в сроках задач, контроля выполнения приоритетных задач и т. д.

Если мы эти интеллектуальные задачи генерируем и выполняем производительно, значит мы своевременно реализуем нужные изменения, быстро приводим организацию в состояние адекватное внешней среде. А это не что иное, как скорость реакции на быстро изменяющиеся внешние условия. В свою очередь, выполнение интеллектуальных задач – **это интеллектуальный труд**.

Таким образом, высокая производительность интеллектуального труда – это скорость реакции на быстро изменяющиеся внешние условия.

Следовательно, и наоборот, низкая ПИТ – это отсутствие скорости реакции на быстро изменяющиеся внешние условия.

Завершу аргументацию цитатой Ицхака Адизеса: «*Изменения неизбежны и вечны. Как я уже отмечал, изменения порождают внутренние и внешние дезинтеграции. Организация может попытаться реактивно или проактивно адаптироваться к изменениям во внешней среде, но она неизбежно столкнётся с проблемами, поскольку все организации, подобно системам, включают в себя подсистемы а эти подсистемы не меняются синхронно. Одни подсистемы изменяются быстрее других, и в результате отсутствия координации изменений организация расклеивается трещит по швам и разваливается на части*»[251].

Резюмируем.

Чем быстрее мы реагируем и осуществляем внутренние изменения, тем быстрее мы переводим организацию в состояние адекватное внешней среде. Быстрые внутренние изменения – это скорость реакции на изменяющиеся внешние условия. Они осуществляются путём выполнения огромного количества интеллектуальных задач по преобразованию процедур организации. Если мы эти задачи генерируем и выполняем производительно, значит мы своевременно реализуем нужные изменения. А это не что иное, как скорость реакции на быстро изменяющиеся внешние условия. В свою очередь, выполнение интеллектуальных задач – это интеллектуальный труд. Таким образом, производительность интеллектуального труда – это скорость реакции на быстро изменяющиеся внешние условия.

В книге как раз описывается подход, позволяющий управлять изменениями организации с высокой скоростью – производительно. Более того, именно из-за этого я и пришёл к необходимости разработки такого подхода, так как занимаясь электросбытовой деятельностью в сфере российской электроэнергетики (в период с 2003г. по 2010г.), на волне её реформирования, я столкнулся с весьма турбулентными условиями жизнедеятельности.

Всё постоянно менялось. Законы, требования, процедуры и условия взаимоотношений с потребителями и субъектами электроэнергетики. Возникали конфликты с другими субъектами электроэнергетики, так как затрагивался их

[251] Стр. 299 «*Глава 16. Организационная терапия*» книги «*Управление жизненным циклом корпорации*». Ицхак К. Адизес. СПб.: Питер, 2007. - 384 с. ISBN 978-5-469-01523-9

«*статус-кво*». Всё это требовало быстрой реакции. Для чего я и разработал Технологию Управления Задачами (ТУЗ). Её я и опишу в дальнейшем в настоящей книге.

Далее обсудим **второе** преимущество высокой производительности интеллектуального труда: преимущество по цене, так как это лучшее соотношение результаты/затраты.

Высокая ПИТ — это преимущество по цене, так как это лучшее соотношение результаты/затраты

Мечты сбываются. По сходной цене.

Владимир Колечицкий[252]

Это второе из преимуществ, которое было указано ранее в статье «*Преимущества высокой производительности интеллектуального труда*».

Спрашивается: **почему высокая ПИТ – это преимущество по цене, так как это лучшее соотношение результаты/затраты?**

Получив ответ, мы поймём, в чём заключается вторая из выгод, которую нам даёт высокая ПИТ, а также почему её нужно добиваться.

В статье «*Производительность труда*» выше в настоящей главе я указывал, что *«производительность труда – это индекс, который измеряет результат труда относительно затрат на труд, то есть это всегда соотношение результаты труда/затраты на труд»*. Там я привёл следующую формулу:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Результаты труда}}{\text{Затраты на труд}}$$

Из формулы видно, что, чем меньше знаменатель – «*затраты на труд*», и чем больше числитель «*результаты труда*», тем выше производительность труда.

Отсюда, максимально высокая производительность труда – это всегда максимально **низкие затраты** на труд и максимально **высокие результаты** труда.

Если взять и перевернуть эту формулу. Числитель и знаменатель поменять местами. После чего в числитель в качестве показателя «*затраты на труд*» взять денежную величину, т. е. сумму в деньгах, а в знаменатель в качестве показателя «*результаты труда*» взять натуральную величину, например объём выпуска продукции в штуках, то мы получим показатель себестоимости единицы продукции (не полной, а только в её **существенной** части – в части «*затрат на труд*»).

Из **перевернутой** формулы будет вытекать, что, чем **меньше** числитель – «*затраты на труд*» (в рублях), и чем **больше** знаменатель «*результаты труда*» (в штуках), тем **ниже себестоимость** единицы продукции, руб./шт.

А что такое себестоимость единицы продукции? Это составляющая её цены. Чем ниже себестоимость, тем выше норма прибыли в цене единицы этой самой продукции. А высокая норма прибыли позволяет либо снижать цену, делая её более выгодной, чем у конкурентов, либо зарабатывать больше валовой прибыли при

[252] Владимир Колечицкий (год рождения: 1938, возраст: 83 г.) – журналист, литератор, редактор, писатель-афорист. Член МКА с 80-х годов

неизменной цене, которую можно в дальнейшем инвестировать в бизнес и/или распределить в пользу собственников бизнеса.

Учтём, что в «*затратах на труд*» **львиная доля принадлежит затратам на интеллектуальный труд**, о чём я писал в статье «*Доля интеллектуального труда растёт*».

Получается, что высокая производительность интеллектуального труда – это всегда более **низкая себестоимость** единицы продукции в части «*затрат на интеллектуальный труд*», то есть более **высокая норма прибыли**, которая даёт **преимущество перед конкурентами по цене**.

Подытожим.

Из формулы производительности труда максимально высокая производительность труда – это всегда максимально низкие затраты на труд и максимально высокие результаты труда. При этом, чем меньше затраты на труд (в рублях), и чем больше результаты труда (в натуральных величинах), тем ниже себестоимость единицы продукции. В «*затратах на труд*» львиная доля принадлежит затратам на интеллектуальный труд. Отсюда, высокая производительность интеллектуального труда – это всегда более низкая себестоимость единицы продукции в части «*затрат на интеллектуальный труд*», то есть более высокая норма прибыли, которая даёт преимущество перед конкурентами по цене.

В последующих статьях я подробно опишу показатель производительности интеллектуального труда, приведу его формулу.

А сейчас предлагаю завершить Главу 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*». Написать по ней заключение, где обобщить всё, что было сказано в ней.

Заключение к Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

А сейчас предлагаю приступить к поиску «корня зла», в котором таится ключевая проблема, мешающая повышению производительности интеллектуального труда. Это позволит нам понять почему для этого нужно управлять потоком задач.

Глава 4. Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ

Признание проблемы — половина успеха в ее разрешении

Во введении к книге я написал, что производительность интеллектуального труда можно повысить только с помощью управления потоком задач. И что задача книги заключается в том, чтобы доказать, что это именно так.

Затем описал, что низкая производительность интеллектуального труда является основной, но не единственной, причиной «несбытия мечт».

Сейчас, после того, как я описал базовый объект управления – «задачу» и обосновал предпосылки появления задачи повышения производительности интеллектуального труда, пришло время, рассказать почему повысить ПИТ можно, только с помощью УПЗ? Почему отсутствие управления потоком задач – это

ключевая проблема (причина) низкой производительности интеллектуального труда?

Ранее мы уже прошли следующую логическую цепочку:

СВП: «Низкая ПИТ» → ДП: «Нужда в повышении ПИТ в организации» → Сущность: «Задача» → ШДЗ: «Наивысшая ПИТ»

В главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда» мы описали самовоспроизводящуюся проблему «Низкая ПИТ», указали, что она порождает длящуюся потребность «Нужда в повышении ПИТ в организации».

Затем в главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ» мы выполнили в виде дерева текущей реальности декомпозицию ДП «Нужда в повышении ПИТ в организации» и

Ведь нельзя лечить болезнь, пока мы не разберёмся с причинами её вызывающими, не установим диагноз. Только найдя «корень зла» - ключевую проблему (причину) низкой производительности интеллектуального труда, мы сможем разработать действенный способ по её повышению. То есть тот способ, который действительно приведёт к повышению производительности интеллектуального труда, а через повышение ПИТ – к возрастанию вероятности «сбытия мечт».

Для выявления и обоснования ключевой проблемы ППИТ в настоящей рубрике я исследую:

- что такое ключевая разовая проблема?
- какая разовая проблема является ключевой для повышения производительности интеллектуального труда?
- в чём заключается «неисполнительность», как её идентифицировать и почему важна задача по ликвидации «неисполнительности»?
- почему поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки?
- почему не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей?
- почему сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач?
- почему реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются?
- почему руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения?
- почему сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач?
- почему происходит уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач?
- почему отсутствует отмашка на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по вариантам действий?
- почему возникает не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса)?
- какие личные причины (качества) сотрудников мешают исполнению задач и как с этим быть?
- почему **НЕ** определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации?

- каким образом вычленяется ключевая разовая проблема, мешающую повышению производительности интеллектуального труда?
- что такое поток задач?
- как поток задач влияет на производительность интеллектуального труда?
- в чём заключается ключевая разовая проблема, мешающая повышению производительности интеллектуального труда?
- что такое системное требование (СТ)?

Прочитав настоящую рубрику, вы узнаете, что:

- Ключевой разовой проблемой (далее – КРП), согласно Теории ограничения систем Голдратта , является одна единственная истинная причина (ИП) или, что бывает чаще, обобщённая по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин (ИП), ответственная за 70 и более процентов нежелательных следствий (НС) в системе или организации. Приступить к устранению непосредственно нежелательного следствия (НС) нельзя. Чтобы устранить нежелательное следствие надо по цепочке причин и следствий найти одну проблему – истинную причину или обобщённую по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин, вызвавших её. То есть надо найти КРП – ключевую разовую проблему. При этом это должна быть именно разовая проблема. Выявление и преодоление одной ключевой разовой проблемы (КРП) не только устраняет все связанные с ней нежелательные следствия, но и предотвращает их повторное появление.
- первыми явными причинами низкой производительности труда, являются следующие нежелательные явления:
    - не исполнительность, когда поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки,
    - отсутствие у руководства знания, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации,
    - атмосфера безответственности, царящая в организации (никто ни за что не отвечает).
- «неисполнительность» - это, не корневая причина, а нежелательное явление. Заключается в том, что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки. Может быть идентифицирована по определённому алгоритму. При «неисполнительности» руководители страдают синдромом: «не на кого положиться – вроде сотрудников много, а задачу поставить некому, а если поставлю всё равно не выполнят». Значимость «неисполнительности» и важность задачи по её устранению определяется множеством причинно-следственных связей, замкнутых на неё, что демонстрирует дерево текущей реальности (ДТР).
- «неисполнительность» есть следствие совокупности причин. Одной из причин являются ограничения личности сотрудника. Остальные причины – это проблемы типа «нежелательные явления», относящиеся к несовершенству системы менеджмента. Я называю их ограничениями системы менеджмента. Это те нежелательные явления, которые созданы системой управления и которые порождают или провоцируют неисполнительность сотрудников. Ограничения системы менеджмента находятся в границах зоны влияния руководителей, то есть подвластны устранению силами руководителей. Руки руководителей при желании и

способностях могут до них дотянуться, чтобы справиться с ними. Ограничения личности сотрудника расположены за границами сферы влияния руководителей организации.

- проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия характеризуется тем, что задачи, в выполнении которых требуется участие нескольких должностей или подразделений, не выполняются из-за несогласованности, неслаженности или недоговорённости участников задачи. Чтобы преодолеть проблему кросс-функционального НЕвзаимодействия и, как следствие, проблему неисполнительности, а затем и низкой производительности интеллектуального труда, необходимо устранить четыре коренные причины, описанных в статье «Кросс-функциональное НЕвзаимодействие» и три следующих нежелательных явления: (1) проблему нехватки ресурсов; (2) проблему отсутствия спроса за задачи; (3) проблему отсутствия оперативной обратной связи.
- проблема нехватки ресурсов выражается в том, что сотруднику не хватает времени и/или денег на то, чтобы выполнить в заданные сроки весь список упавших на него задач. Из-за чего он вынужден решать задачи, исходя из имеющихся у него временных и финансовых ресурсов, выполняя одни задачи вперёд, и отодвигая выполнение других задач. То есть сотруднику приходится выстраивать задачи в очередь. Если мы устраним проблему нехватки ресурсов, то мы сможем улучшить исполнительность и, как следствие, повысить производительность интеллектуального труда. Проблему нехватки ресурсов мы сможем преодолеть если устраним десять истинных причин, указанных в статье «Нехватка ресурсов на выполнение задач», и три следующих нежелательных явления: (1) проблему отсутствия спроса за задачи; (2) проблему неактуальности стратегических планов; (3) проблему отсутствия оперативной обратной связи.
- проблема неактуальности стратегических планов – это нежелательное явление «стратегические планы своевременно не корректируются», которое заключается в том, что стратегические планы быстро устаревают в силу резко меняющихся внешних условий и требуют корректировки, то есть в них надо вносить изменения, чего довольно часто не делается, из-за этого они утрачивают свою полезность и ценность. Вследствие этой проблемы под необходимые стратегические задачи не планируются нужные ресурсы, что порождает нехватку ресурсов в определённым момент времени на решение задач. Нехватка ресурсов ведёт к проблеме кросс-функционального НЕвзаимодействия, которая в свою очередь, порождает неисполнительность, являющуюся причиной низкой производительности интеллектуального труда. Поэтому устранение проблемы неактуальности стратегических планов способствует повышению производительности интеллектуального труда. Проблему неактуальности стратегических планов мы сможем ликвидировать если устраним шесть истинных причин, указанных в статье «Неактуальность стратегических планов», и одно нежелательное явление – проблему отсутствия оперативной обратной связи.
- проблема отсутствия оперативной обратной связи – это нежелательное явление «руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения», суть которого состоит в том, что по каким-то

причинам к руководителям в сроки необходимые и достаточные для принятия решений не поступает полная и достоверная информация о ходе выполнения задач и о наличии потребности в принятия какого-либо управленческого решения. В результате руководители не владеют информацией и не принимают нужные и адекватные управленческие решения, что как мы показали в указанных выше статьях приводит к проблеме кросс-функционального НЕвзаимодействия, нехватке ресурсов на выполнение задач и неактуальности стратегических планов. При этом неактуальность стратегических планов, в свою очередь, провоцирует нехватку ресурсов, а нехватка ресурсов – проблему кросс-функционального НЕвзаимодействия. При этом, как мы доказали ранее, проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия приводит к неисполнительности, которая в итоге становится причиной низкой производительности интеллектуального труда. Отсюда, заключаем, что ликвидация проблемы отсутствия обратной связи поспособствует, через достаточно длинную цепочку причинно-следственных связей, повышению производительности интеллектуального труда. Проблему отсутствия оперативной обратной связи можно преодолеть, если ликвидировать две истинных причины, указанных в статье «Отсутствие оперативной обратной связи», и одно нежелательное явление – проблему отсутствия спроса за задачи.

- нежелательное явление «сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач?» - это проблема отсутствия спроса за задачи. Заключается она в том, что в режиме реального времени с сотрудников не спрашивается выполнение каждой поставленной им задачи и предоставление полученных результатов или обратной связи о причинах не выполнения задач. В результате сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Нет спроса, нет и ответственности. Данная проблема является причиной появления проблемы кросс-функционального НЕвзаимодействия, проблемы нехватки ресурсов и проблемы отсутствия оперативной обратной связи. Которые в свою очередь непосредственно или опосредованно – через причинно-следственные связи, являются причинами низкой производительности интеллектуального труда. Поэтому, устранение данной проблемы, приведёт к повышению производительности интеллектуального труда. Проблема отсутствия спроса за задачи ликвидируется, если устранить четыре истинных причины, указанные в статье «Отсутствия спроса за задачи».
- проблема уклонения сотрудника от задач – это нежелательное явление «уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач», которое состоит в том, что сотрудник по каким-то причинам стремится не брать на себя ответственность за решение задач, не соглашается на их выполнение и уклоняется от их выполнения под любыми предлогами. Как следствие, поставленные задачи, не исполняются, возникает проблема неисполнительности, которая является одной из причин низкой производительности интеллектуального труда. Поэтому преодоление проблемы уклонения сотрудника от задач, даст вклад в устранение неисполнительности, и, соответственно, в повышение производительности интеллектуального труда. Преодолеть проблему уклонения сотрудника от задач и, как

следствие, проблему неисполнительности, а затем и низкой производительности интеллектуального труда, можно, устранив восемь истинных причин, указанных в статье «Уклонения сотрудника от задач» и четыре следующих нежелательных явления: (1) проблему нехватки ресурсов; (2) проблему отсутствия спроса за задачи; (3) проблему неактуальности стратегических планов; (4) проблему отсутствия оперативной обратной связи.

- проблема НЕпринятия управленческого решения – это нежелательное явление «отсутствие отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий», суть которого заключается в том, что в необходимые моменты времени, по каким-то причинам, руководители не дают сотрудникам отмашку на выполнение того или иного сценария событий по выполнению задач в ситуациях, когда возникает развилка, в которой нужно выбрать к исполнению один из сценарием. Из-за отсутствия отмашки возникает заминка в части выполнения задач, из-за чего появляется неисполнительность, которая является причиной низкой производительности интеллектуального труда. Отсюда, ликвидация проблемы НЕпринятия управленческого решения станет частью устранения проблемы неисполнительности, а значит и низкой производительности интеллектуального труда. Ликвидировать проблему НЕпринятия управленческого решения и, как следствие, проблему неисполнительности, а затем и низкой производительности интеллектуального труда, можно если устранить пять истинных причин, указанных в статье «НЕпринятие управленческого решения» и три нежелательных явления: (1) проблему отсутствия спроса за задачи; (2) проблему неактуальности стратегических планов; (3) проблему отсутствия оперативной обратной связи.
- проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя – это нежелательное явление «не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса)», которое состоит в том, что сотруднику ставятся для выполнения такие задачи, к решению которых он не приспособлен в силу того, что его психотип личности (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса) предрасположен к эффективному выполнению задач, имеющих другой характер (или тип). Например, сотрудник с выраженным в PAEI-коде психотипом «P» — producer — «производитель» - это идеальный исполнитель. Сотрудник такого психотипа любит четко поставленные задачи и обязанности и беспрекословно их исполняет, не внедряет инновации и редко проявляет инициативу. Если такому сотруднику поставить задачу, не соответствующую его психотипу, то есть, например, творческую задачу, наоборот требующую инноваций, изобретательности и инициативы, то задача не будет выполнена в срок с высокой вероятностью, либо будет выполнена с результатом низкого качества. Если такое будет происходить регулярно, то будет «неисполнительность». Получается, что из-за расхождения характера задач с типом личности исполнителя возникает неисполнительность, которая является причиной низкой производительности интеллектуального труда. Отсюда, преодоление проблемы расхождения характера задач с типом личности исполнителя

поспособствует ликвидации проблемы неисполнительности, а значит и низкой производительности интеллектуального труда. Проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя ликвидируется, если устранить пять истинных причин, указанных в статье «Расхождение характера задач с типом личности исполнителя».

- ограничения личности сотрудника – это нежелательные явления, выступающие причиной неисполнительности. Они созданы самим сотрудником – это свойства характера человека, его личностные качества или его личные установки и убеждения. Чтобы определить, что к неисполнительности привели *ограничения личности сотрудника*, а не *ограничения менеджмента*, надо сначала устранить все проблемы, входящие в группу ограничений менеджмента, которые порождают неисполнительность. Чтобы остались только личные причины неисполнения задач и стало сразу понятно, что неисполнительность — это есть следствие ограничений личности сотрудника. Ликвидировать ограничения менеджмента можно, так как они находятся в границах сферы влияния руководителей, то есть подвластны устранению силами руководителей. А ограничения личности сотрудника, наоборот, - не подвластны, так как расположены за границами зоны влияния руководителей. Бороться с ограничениями личности сотрудника бесполезно, не целесообразно и не продуктивно. Если на 100% понятно, что причиной неисполнительности сотрудника выступают ограничения его личности, то такого сотрудника нужно увольнять.
- проблема отсутствия постановки задач – это нежелательное явление «НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации», которое заключается в том, что по каким-то причинам сотрудникам не ставятся задачи, которые необходимо выполнять к определённым срокам для достижения необходимых целей, т.е. все понимают, что какие-то задачи в какие-то сроки должны выполняться, чтобы достичь целей, но по каким-то причинам они не ставятся сотрудникам. В результате сотрудники находятся в прострации, не загруженные, из-за чего появляется низкая производительность интеллектуального труда. Поэтому, устранение данной проблемы, приведёт к повышению производительности интеллектуального труда. Чтобы преодолеть проблему отсутствия постановки задач и, как следствие, проблему низкой производительности интеллектуального труда, необходимо устранить три истинных причины, указанных в статье «Отсутствие постановки задач» и два следующих нежелательных явления: (1) проблему неактуальности стратегических планов; (2) проблему отсутствия оперативной обратной связи.
- «ЗАДАЧА» является главной упоминаемой сущностью в составленном списке проблем, мешающих повышению ПИТ. Поэтому такая сущность, как «ЗАДАЧА» позволяет объединить части в целое - в систему. Все причины низкой ПИТ относятся к причинам, мешающим управлять задачами: планировать их, формулировать, фиксировать, выполнять, учитывать и контролировать. То есть всё это из области управления задачами, а именно – потоком задач. Ведь задача не одна, их много, они все разные, порождаются разными проблемами и в различных средах, в

разное время. Поэтому, представляют собой поток задач. Отсюда, всю совокупность выявленных в ходе анализа причин можно обобщить и назвать одной фразой «Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ». Это и есть ключевая разовая проблема (КРП), мешающая повышению ПИТ. И если мы устраним данную КРП, то мы разрешим более 70% нежелательных явлений в организации. Указанная КРП порождает разовую потребность «Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей».

- **Поток задач** — это совокупность задач всех видов, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач. Задачи в потоке задач могут быть различных видов. Первоначально задачи подразделяются на два вида: на целевые задачи и на процессные задачи, так как в организации всегда появляются в одной из двух сред: целевые задачи в среде «*цели*»; процессные задачи в среде «*процессы*». **Управление потоком задач** — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», предполагающий осуществление функций: *планирования, организации, контроля и регулирования* в отношении потока задач. В конкретный момент времени, поток задач может характеризоваться: *скоростью, начальной, конечной и промежуточными точками движения, траекторией, плотностью, интенсивностью, мощностью, ритмичностью* и т.д. Поток задач более переменчив, чем материальный поток, поэтому управлять им сложнее, а, отсюда, важнее.
- Плотность и интенсивность потока задач, количество и сложность задач, составляющих поток, обеспечивают загрузку сотрудников, влияют на их «*производственную мощность*», создают «*узкие места*». Поток задач в функционирующей системе управления есть всегда. Управляющая система остановится, если вдруг в ней исчезнет поток задач. Эффективно управляя потоком задач, мы можем повышать производительность интеллектуального труда.
- КРП: «**Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ**» — это, когда задачи, попавшие в поток задач, не признаются как основной объект управления. И руководство целенаправленно не оперирует ими. То есть не выполняет в отношении их стандартный набор управленческих функций: планирование, учёт, контроль, регулирование и т. д. КРП: «ПЗ не управляем» является именно проблемой. Она абстрактна, потому что её невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы. Следовательно она **НЕ** указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к её устранению. Она вызывает наше недовольство, так как мешает повышению ПИТ, провоцирует «низкую ПИТ». Оттого порождает разовую потребность как можно быстрее устранить причину её возникновения. КРП: «ПЗ не управляем» — это разовая проблема. Ведь сделать поток задач в организации управляемым можно только один раз. То есть имеется всего два качественных состояния: ПЗ или управляем, или НЕ управляем.
- **Системное Требование (СТ)** – это описание **внутреннего свойства**, которым должна обладать система, определяющего **поведение** и, как

следствие, результаты работы системы в определённой **ситуации** и в определённое **время**, без воплощения которого, выполняемые **элементами системы** все или некоторые бизнес-процессы и функции **будут не воспроизводимы** и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы. Описание внутреннего свойства системы производится путём переформулирования разовой потребности, порождённой разовой проблемой. С обязательным добавлением в начало фразы «**Система должна (или не должна)…**». Получается, что происходит простая трансформация разовой проблемы в СТ посредством разовой потребности. Ведь система, по сути, должна обладать таким свойством, которое удовлетворяя потребность преодолевает проблему её породившую. Речь идёт не о какой-то конкретной системе, а о системе вообще. Абстрактно. Внутри системы что-то должно быть создано или поправлено. Так, что у системы появится желаемое внутреннее свойство для удовлетворения потребности. Должна быть соответствующая ситуации и времени реакция системы. Это определяется её свойствами. Которые мы придаём системе, формулируя и реализуя системные требования. Отсутствие воспроизводимости выполнения миссии, бизнес-процессов и функций, свидетельствует об отсутствии у системы каких-то значимых свойств. Что означает, что не были сформулированы и реализованы какие-то СТ, из-за чего в системе не появились нужные свойства. Формулирование системных требований составляет важную часть описания любой системы. «Системное требование (СТ)» — это сущность. Общее функциональное назначение существования СТ – обеспечить его реализацией необходимое свойство у элемента системы. Сущность «Системное требование» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

В результате прочтения настоящей рубрики вы поймёте, почему производительность интеллектуального труда можно повысить только путём управления потоком задач? Почему отсутствие управления потоком задач причина низкой производительности интеллектуального труда? Какая между повышением ПИТ и УПЗ имеется логическая причинно-следственная связь, т. е. как УПЗ ведёт к ППИТ? Из чего это вытекает?

Поняв, что УПЗ ведёт к повышению ПИТ, мы перейдём к разбору что такое управление потоком задач? К изучению его сути.

Но это будет позже, а пока я предлагаю начать поиск причинно-следственной логической связи между ППИТ и УПЗ с разбора понятия «ключевая проблема».

Понятие «ключевая разовая проблема»

Маленький пень большой воз опрокидывает

Раннее я указал, что только найдя ключевую разовую проблему низкой производительности интеллектуального труда, мы сможем разработать действенный способ по её преодолению.

Но **что такое ключевая разовая проблема?** Для чего нужно её искать?

Ответ: для того, чтобы её преодолеть (устранить, ликвидировать, нейтрализовать, обойти и т. д.) и тем самым преодолеть 70% других проблем – нежелательных следствий (НС)[253] порождаемых ей.

Ключевой разовой проблемой (далее – КРП), согласно Теории ограничения систем Голдратта[254], является одна единственная истинная причина (ИП)[255] или, что бывает чаще, **обобщённая по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин (ИП)** [256], ответственная за **70 и более процентов** нежелательных следствий (НС) в системе или организации.

То есть на конкретный момент времени всего одна единственная ключевая разовая проблема, вызывает (порождает) несколько - **более 70%** остальных проблем в системе или организации.

В представленном определении есть непонятная фраза: «*обобщённая по какому-то **единому объекту** совокупность нескольких истинных причин (ИП)*». Что она означает?

Разъясню на примере.

Когда я искал ключевую разовую проблему (КРП), порождающую такую самовоспроизводящуюся проблему (СВП), как «*Низкая производительность интеллектуального труда*» (Низкая ПИТ). Я строил дерево текущей реальности (ДТР) по этой СВП.

В ходе построения ДТР я вышел на множество истинных причин (ИП), которые так или иначе касались одного и того же объекта. Такими истинными причинами были следующие:

- Не задаются ожидаемые целевые результаты (цели), которые необходимо достичь выполнением **задач** к заданным срокам
- Очень трудоёмко производить анализ и декомпозицию **задач** сотрудником совместно с руководством
- Отсутствие обучения управлению **задачами**
- Планирование расходов организации осуществляется в отрыве от планирования тактических и стратегических **задач**
- В организации нет системы контроля и отбраковки НЕфункциональных **задач**, псевдо**задач**
- Отсутствует система контроля за выполняемыми фактическими **задачами** сотрудников
- Постоянная корректировка системы стимулирования в соответствии со стратегическими целями и **задачами** организации — это очень трудоёмкий процесс
- В организации нет механизма оценки предложений на предмет влияния их на достижение стратегических **задач**
- Постоянная детализация стратегических **задач** до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко

---

[253] О том, что такое «*нежелательное следствие*» читай в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[254] Читай статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[255] О том, что такое «*истинная причина*» читай в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[256] Об этом я говорил выше в статье «*Понятие «проблема*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

- Не прописано актуальное закрепление и распределение между сотрудниками обязанностей по выполнению **задач**
- Необходимость соблюдения принципа единоначалия не позволяет ставить **задачи** в обход непосредственного руководителя сотрудника
- Отсутствие полномочий на прямую постановку **задач** сотрудникам из других подразделений
- Постоянная корректировка стратегических планов, устанавливающих **задачи**, — это очень трудоёмкий процесс
- Вновь появившиеся обстоятельства, влияющие на выполнение стратегических **задач**, не выявляются
- Нет системы контроля за выполнением стратегических **задач** из плана
- Отслеживание выполнения стратегических планов и **задач** — это очень трудоёмкий процесс
- Планирование стратегических планов и **задач** — это очень трудоёмкий процесс
- У руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения **задач**
- Отсутствуют прямые оперативные каналы связи (коммуникации) руководства с сотрудником по решаемым **задачам**
- Система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение **задач**
- Очень трудоёмко вести установление стандартов выполнения **задач**
- Очень трудоёмко вести учёт и контроль выполнения **задач**
- Очень много **задач** различного уровня сложности
- Появление новых препятствий и **задач** для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств
- Отсутствует оценка сотрудников по типам личности по PAEI-коду для учёта при постановке **задач**
- Очень трудоёмко соотносить тип личности с типом каждой **задачи**
- Очень трудоёмко оценивать каждую **задачу** по PAEI-коду

Из указанного перечня видно, что все они касаются такого единого объекта, как «ЗАДАЧА». То есть все перечисленные истинные причины (ИП) можно объединить **в одну совокупность по этому единому объекту**.

А так как в формулировках истинных причин (ИП) речь идёт о множестве «ЗАДАЧ», по сути, о потоке, то всю совокупность выявленных истинных причин, перечисленных выше, можно обобщить и назвать одной фразой «***Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ***» (кратко – КРП: «*ПЗ не управляем*»)[257].

В любой организации все конкретные проблемы не существуют сами по себе, отдельно друг от друга. Они все так или иначе связаны между собой внутренними причинно-следственными связями. Для выявления этих связей выполняются различные декомпозиции.

Эти декомпозиции обнаруживают логику взаимодействия конкретных проблем между собой – причинно-следственные связи между ними.

[257] Более подробно об этом написано в статье «*Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ*» ниже в настоящей Главе 4.

Одна проблема может быть причиной появления другой проблемы, а та в свою очередь третьей и четвёртой и т. д. Одни проблемы, порождённые другими проблемами, являются **следствиями**.

Декомпозиции схематично показывают все эти логические причинно-следственные цепочки.

При этом, в конкретной логической цепочке, полученной в результате отдельной декомпозиции, конкретная проблема может находиться в статусе:

- или нежелательного следствия (НС),
- или истинной причины (ИП).

Приступить к устранению непосредственно нежелательного следствия (НС) **нельзя** в силу того, что оно представляет из себя проблему – симптом, который вызван чем-то другим, какой-то другой причиной. НС является лишь следствием чего-то другого – следствием какой-то истинной причины (ИП) или обобщённой по какому-то единому объекту совокупности нескольких истинных причин (ИП).

То есть, получается, что чтобы устранить нежелательное следствие **надо** по цепочке причин и следствий **найти** одну проблему – истинную причину или обобщённую по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин, вызвавших её.

То есть **надо найти** КРП – ключевую разовую проблему.

При этом это должна быть именно **разовая проблема**[258]. Потому что это та проблема, которая **устраняется раз и навсегда** созданием или изменением какой-либо системы (или её элементов) и которая ни в какой степени автоматически, сама по себе НЕ появится (НЕ воспроизведётся) вновь, если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама, из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней.

Из сказанного, как вы сами понимаете, следует, что борьба с нежелательными следствиями (НС), то есть с симптомами, бесполезна. Она никак не влияет на решение проблем, так как часто – это борьба совсем не с тем, чем нужно. Надо искать истинные причины (ИП) их появления. А именно ключевую разовую проблему (КРП).

Выявление и преодоление одной ключевой разовой проблемы (КРП) **не только устраняет** все связанные с ней нежелательные следствия, но и **предотвращает** их повторное появление.

Поэтому важно проследить всю цепочку причин и следствий от нежелательных следствий до истинных причин их появления. Нужно по логическим связкам пройти путь от нежелательного следствия назад к истокам - к истинным причинам бед.

Резюмируем.

Ключевой разовой проблемой (далее – КРП), согласно Теории ограничения систем Голдратта, является одна единственная истинная причина (ИП) или, что бывает чаще, обобщённая по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин (ИП), ответственная за 70 и более процентов нежелательных следствий (НС) в системе или организации. Приступить к устранению

[258] О том, что такое «*разовая проблема*» я рассказывал выше в статье «*Понятие «проблема*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

непосредственно нежелательного следствия (НС) нельзя. Чтобы устранить нежелательное следствие надо по цепочке причин и следствий найти одну проблему – истинную причину или обобщённую по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин, вызвавших её. То есть надо найти КРП – ключевую разовую проблему. При этом это должна быть именно разовая проблема. Выявление и преодоление одной ключевой разовой проблемы (КРП) не только устраняет все связанные с ней нежелательные следствия, но и предотвращает их повторное появление.

Поиск ключевой разовой проблемы (КРП) лучше и легче вести с помощью методологии построения дерева текущей реальности (ДТР)[259] из Теории ограничения систем Голдратта (далее – ТОС) с применением такого инструмента как программный продукт Flying Logic Pro[260].

Указанная методология, позволяет логически докопаться до истинных причин и ключевой разовой проблемы (КРП).

Далее в книге, кроме указанной методологии, я также опишу всю логическую причинно-следственную связь поиска ключевой разовой проблемы (КРП) низкой производительности интеллектуального труда. В рамках этого поиска продемонстрирую, как это делается с помощью дерева текущей реальности (ДТР).

Поэтом сейчас давайте рассмотрим само это дерево. Разберёмся, что из себя представляет Дерево текущей реальности (ДТР) по СВП: «*Низкая ПИТ*»?

Дерево текущей реальности (ДТР) по СВП: «Низкая ПИТ»

декомпозицию[261] проблемы «*Низкая ПИТ*». Сделаем это с применением методологии построения дерева текущей реальности (далее – ДТР)[262] из Теории ограничений систем Голдратта (ТОС)[263],

Декомпозиция — это построенное дерево в виде диаграммы, на котором целое разложено (детализировано, декомпозировано) на части и на котором показаны причинно-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями

На дереве текущей реальности (ДТР) синие пиктограммы – это разовые проблемы – истинные причины. К непосредственному и немедленному устранению истинных причин уже можно приступать. Поэтому на ДТР к истинным причинам нет входящих стрелок.

Итак, какая разовая проблема является ключевой для повышения производительности интеллектуального труда?

---

[259] Читай статью «*Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[260] О нём подробнее написано в статье «*Программный продукт Flying Logic Pro®*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

[261] Декомпозиция — это построенное дерево в виде диаграммы, на котором целое разложено (детализировано, декомпозировано) на части и на котором показаны причинно-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями

[262] Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС Теория ограничений систем Голдратта (ТОС)

Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из ТОС

[263]

Поиск ключевой разовой проблемы для ППИТ

Чем глубже вспашешь, тем выше взойдёт

Ранее я определил, что такое ключевая разовая проблема (КРП) и описал её значение для лечения болезней системы.

В данной статье я предлагаю разобраться с тем, какая разовая проблема является ключевой для Повышения Производительности Интеллектуального Труда (ППИТ)? То есть, что препятствует увеличению производительности выполнения интеллектуальных задач в организации?

Оттолкнёмся от наличия такой проблемы как «*низкая производительность интеллектуального труда*» (кратко – Низкая ПИТ)[264]. Она была диагностирована выше, как одна из основных причин другой проблемы – «*Несбытие мечт*»[265].

Наличие «*Низкой ПИТ*» порождает потребность в преодолении этой проблемы. И эта потребность является длящейся, а, соответственно, спросом, так как порождается самовоспроизводящейся проблемой[266]. То есть у нас в организации имеется спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда) (кратко – Спрос на наивысшую ПИТ).

Для удовлетворения этого спроса нам надо найти ключевую разовую проблему – причину появления проблемы «*Низкая ПИТ*», чтобы уже заняться её устранением. Устранение ключевой разовой проблемы приведёт к преодолению «*Низкой ПИТ*» и, следовательно, повышению производительности интеллектуального труда.

В рамках поиска КРП в программном продукте Flying Logic Pro[267] подготовим декомпозицию[268] проблемы «*Низкая ПИТ*». Сделаем это с применением методологии построения дерева текущей реальности (далее – ДТР)[269] из Теории ограничений систем Голдратта (ТОС)[270], так как данная проблема является СВП – СамоВоспроизводящейся Проблемой.

Вот как полученная декомпозиция выглядит в полном объёме:

---

[264] Читай статью «*Проблема «Низкая производительность интеллектуального труда*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[265] Смотри этот вывод в статье «*Проблема «Несбытие мечт»*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

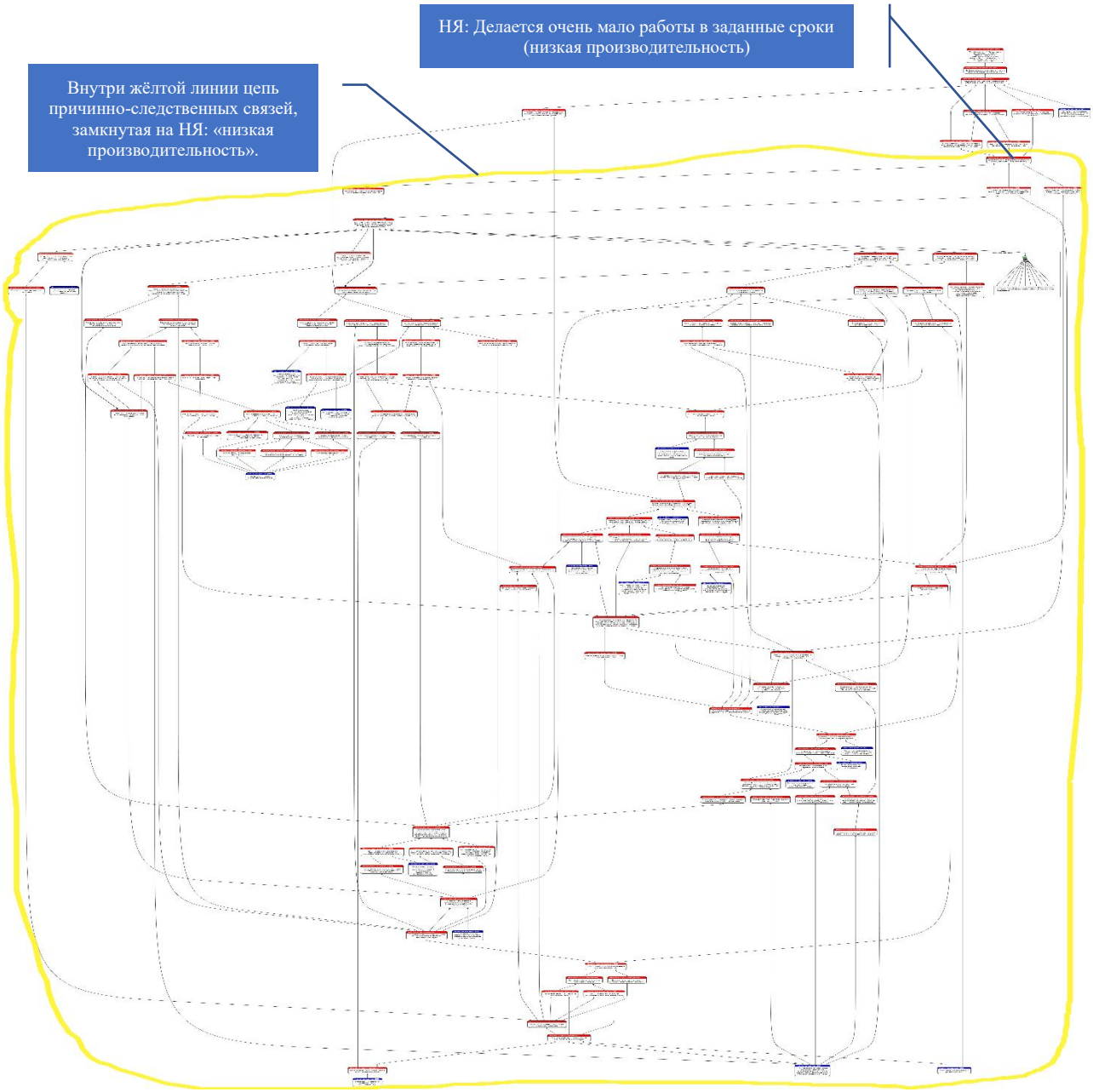
[266] О разновидностях проблем читай статью «*Понятие «проблема*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[267] О нём подробнее в статье «*Программный продукт Flying Logic Pro*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)».*

[268] Декомпозиция — это построенное дерево в виде диаграммы, на котором целое разложено (детализировано, декомпозировано) на части и на котором показаны причинно-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями

[269] Читай статью «*Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[270] Смотри ниже статью «*Теория ограничений систем Голдратта (ТОС)*» в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»



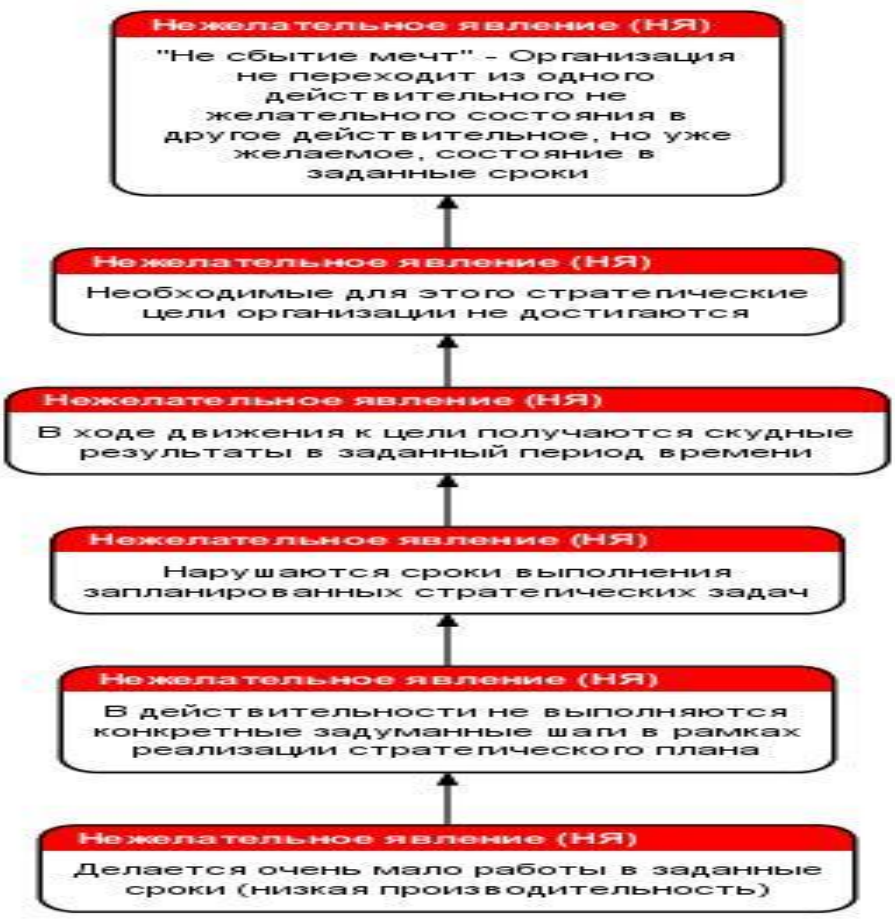
Рисунок, слишком большой, чтобы он мог быть читабельным на страницах данной книги. Он приведён не для чтения и изучения, а для демонстрации того, что для поиска ключевой разовой проблемы (КРП) действительно было построено ДТР и выстроены **максимально возможные** цепи причинно-следственных связей, чтобы выйти на истинные причины и ключевую разовую проблему.

В читабельном виде, полное ДТР по СВП «*Низкая ПИТ*» можно посмотреть в моём блоге по ссылке: ....

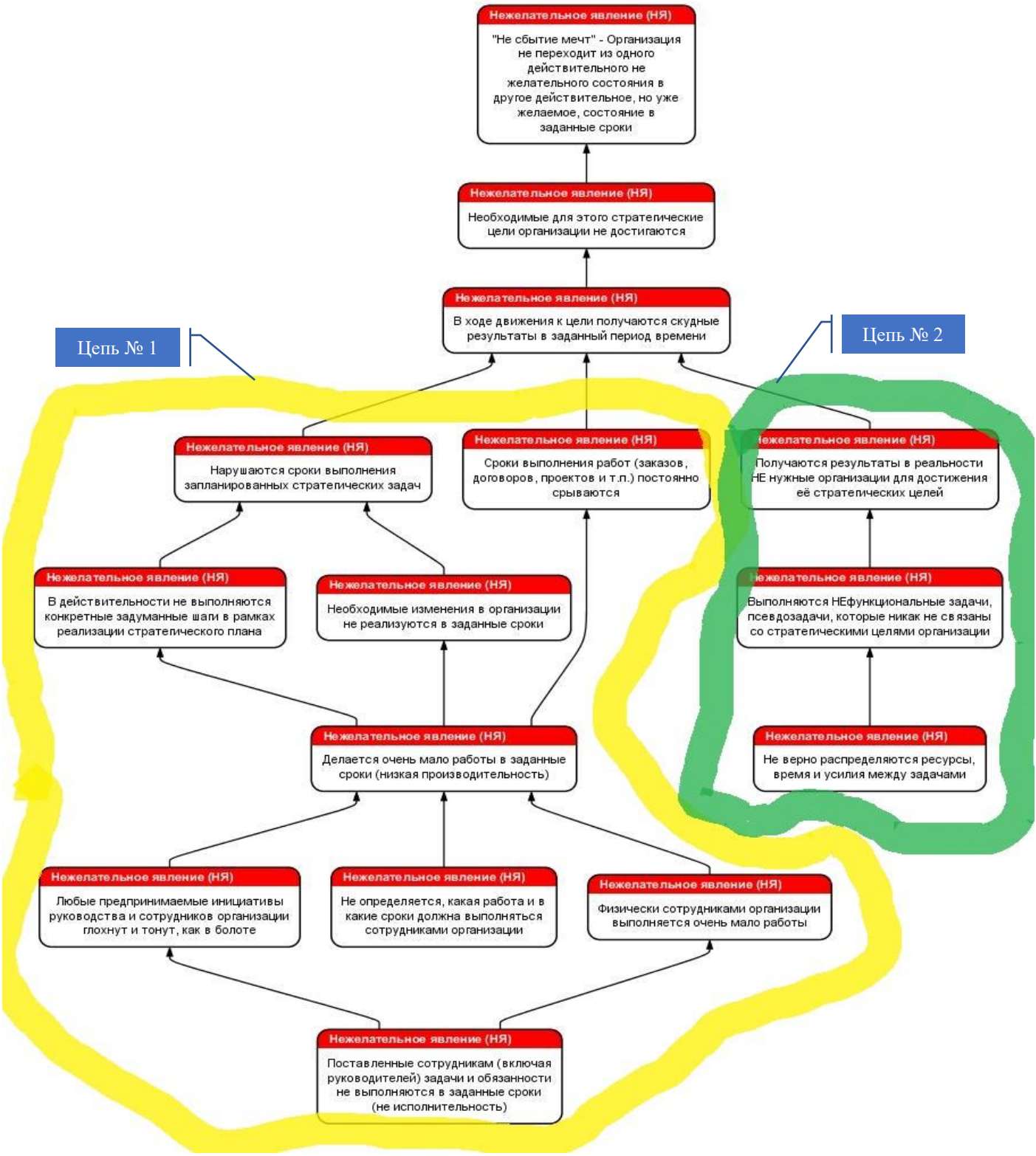
Сразу же оговорюсь, что это ДТР не претендует на «*истину в последней инстанции*». Возможно, в нём выявлены не все причины и следствия. Вероятно, некоторые логические связи не совсем корректны или имеют пропуски в логических звеньях. В задачу построения ДТР не входило: выявить все возможные логические связи и построить идеальное ДТР. Я его строил только для того, чтобы выйти на истинные причины, позволяющие сформулировать ключевую разовую проблему (КРП). Чтобы идентифицировать её. Как только я это сделал, я прекратил выверку ДТР, так как для решения нашей задачи, на данном этапе этого достаточно.

На дереве текущей реальности (ДТР) всё, что внутри жёлтой линии – это цепь причинно-следственных связей, замкнутая на проблему: «Выполняется очень мало функциональных интеллектуальных задач в заданные сроки (низкая производительность интеллектуального труда)». На рисунке это наглядно видно. На ДТР именно к этому НЯ непосредственно или опосредовано тянутся все ниточки причин и следствий.

Дерево строилось сверху вниз от нежелательного явления «несбытие мечт». Сначала на ДТР была построена следующая логическая цепочка, которую мы описали в статье «Причина «несбытия мечт».



Далее я задался вопросом, есть ли какие-то ещё причины, мешающие «сбытию мечт»? И достроил ДТР следующим образом:



Заметьте, на рисунке появились две цепи причинно-следственных связей, из-за которых происходит «несбытие мечт»:

- цепь причинно-следственных связей № 1 (обведённая жёлтой линией), так или иначе вызвана низкой производительностью труда, то есть тем, что делается очень мало работы в заданные сроки.
- цепь причинно-следственных связей № 2 (обозначенная зелёной линией), вызвана выполнением «НЕфункциональных задач», то есть задач не продвигающих нас к достижению стратегических целей.

Согласно цепи № 2 получается, что, кроме «низкой производительности труда», «сбытию мечт» нам мешает второе нежелательное явление «Выполняются НЕфункциональные задачи, псевдозадачи, которые никак не связаны со стратегическими целями организации». Об этой цепи причинно-следственных связей мы поговорим отдельно, несколько позже в рубрике «____»

Здесь же я предлагаю задаться вопросом: почему наша производительность труда в настоящий момент низкая?

Из рисунка видно, что низкая производительность труда это следствие того, что:

- не определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации. Это проблема отсутствия постановки задач. Она будет рассмотрена дальше в отдельной статье «Отсутствие постановки задач»;
- физически сотрудниками организации выполняется очень мало работы;
- любые предпринимаемые инициативы руководства и сотрудников организации глохнут и тонут, как в болоте.

Проверим логику:

- если физически выполняется мало работы, то производительность будет низкой. Логично? Однозначно, да.
- если не определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться, то она и не будет выполнена, а соответственно будет сделано мало работы. Так? Да.
- если многие инициативы будут глохнуть и тонуть, то будет мало сделано из того, что инициировали – будет выполнено меньше, чем хотели и чем надо. Верно? На мой взгляд, да.

Являются ли данные элементы истинными причинами? Нет, так как мы не можем приступить к их ликвидации непосредственно и немедленно. Мы не знаем:

- почему сотрудниками физически выполняется мало работы? Что мешает выполнять больше?
- почему не определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации? Из-за чего это происходит?
- почему инициативы глохнут и тонут? Что этому способствует? В чём причина?

То есть это нежелательные явления. Поэтому нужно продолжить поиск истинных причин их появления.

Почему сотрудниками физически выполняется мало работы? Потому что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (не исполнительность). Пойдём от обратного: если задачи не исполняются, то физические объёмы выполненных задач будут низкими. Логично? Думаю, да. Движемся дальше.

Почему любые предпринимаемые инициативы руководства и сотрудников организации глохнут и тонут, как в болоте? Потому что:

1. поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (не исполнительность). Если многое из инициированного не исполняется, то будет ощущение, что инициативы глохнут и тонут, как в болоте.

2. в организации царит атмосфера безответственности (никто ни за что не отвечает). Если в организации никто ни за что не отвечает, то и никто ничего из инициатив руководства и сотрудников и не делает. А значит, инициативы глохнут.

Из сказанного выше становится понятно, что первыми явными причинами низкой производительности труда, являются следующие нежелательные явления:

- НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации. Это проблема отсутствия постановки задач. Она будет рассмотрена дальше в отдельной статье «Отсутствие постановки задач»,
- поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки. Это проблема неисполнительности. Мы её изучим далее в статьях «Нежелательное явление неисполнительность» и «Поиск причин неисполнительности»,
- атмосфера безответственности, царящая в организации (никто ни за что не отвечает).

Таким образом, мы подошли к такому существенному нежелательному явлению, как «неисполнительность». Из рисунка № ____ и из сказанного выше видно, что «неисполнительность» является причиной одновременно двух вышестоящих нежелательных явлений:

- физически сотрудниками организации выполняется очень мало работы;
- любые предпринимаемые инициативы руководства и сотрудников организации глохнут и тонут, как в болоте.

«Неисполнительность» и две других причины низкой производительности труда не являются истинными причинами, так как мы не можем приступить к их устранению непосредственно и немедленно. А не можем, потому что не знаем:

- почему сотрудники не выполняют задачи и обязанности в сроки? Что их сдерживает?
- почему НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации? Что мешает определять?
- из-за чего в организации царит атмосфера безответственности? В чём причина?

Поэтому, предлагаю продолжить поиск ключевой проблемы производительности интеллектуального труда и, в первую очередь, исследовать, почему поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки? Для начала, давайте разберёмся с содержанием нежелательного явления «неисполнительность», в чём оно заключается?

Проблема «неисполнительность»

Ранее я написал, что «неисполнительность» - это причина двух нежелательных явлений.

- физически сотрудниками организации выполняется очень мало работы;
- любые предпринимаемые инициативы руководства и сотрудников организации глохнут и тонут, как в болоте

Без понимания значимости «неисполнительности» и важности потребности в её ликвидации, а также того, в чём заключается «неисполнительность» и как её идентифицировать, невозможно продвинуться вперёд в деле поиска ключевой проблемы повышения производительности интеллектуального труда.

«Неисполнительность» - это, не истинная причина, а нежелательное явление, так как мы не можем приступить к её непосредственному и немедленному устранению, из-за того, что не знаем, почему сотрудники не выполняют задачи и обязанности в сроки? Что их сдерживает?

«Неисполнительность» заключается в том, что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки.

Часто данную проблему обозначают как «халатность», «необязательность», «расхлябанность», «раздолбайство» и т.д.

Наличие в организации «неисполнительности» может быть идентифицировано по следующему алгоритму:

1. руководством вырабатываются и принимаются решения,
2. далее выдаются сотрудникам задачи (задания, поручения, просьбы и т.д.);
3. по истечении какого-либо (заданного или не заданного) срока сотрудникам задаются вопросы о результатах выполнения задач,
4. а в ответ оказывается, что всё или большая часть задач не выполнена,
5. и при этом сотрудники обосновывают такое состояние дел весьма внушительным списком «объективных» причин, почему они этого не сделали или не смогли, а, иногда, и не могли сделать.

Как правило, это такие причины как:

1. «были более важные дела»,
2. «для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал»,
3. «мне не выделили денег»,
4. «забыл, закрутился»,
5. «я не понял задачу»,
6. «да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед»,

6.7. «я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения»,

6.8. «я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел»,

6.9. «я был в отпуске»,

6.10. «вы сами не приняли решения, необходимого для дальнейшего движения по задаче»,

6.11. «так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу – более срочную, и я выполнял её и думал, что эта задача отпала, отодвинулась»,

6.12. «обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо»,

6.13. «а я решил подождать вдруг, как обычно у нас бывает, что-нибудь поменяется и задачу решать не потребуется»,

6.14. «а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть – это его обязанность»,

6.15. «я начал решать задачу, но у меня не получилось»,

6.16. «я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать, и я отказался от решения задачи»,
6.17. и т.д.

Если попросить любого руководителя любой российской организации, то он ещё сможет привести с десяток аналогичных причин, которые ему приводили в таких ситуациях сотрудники.

При этом у руководителей всегда возникает одна и та же эмоция – возмущение: «почему вы мне не сообщили тогда, когда столкнулись с проблемой, почему меня не поставили в известность, почему не возбудили ситуацию и т.д.».

И в ответ эти руководители получают очередной список «объективных» причин:

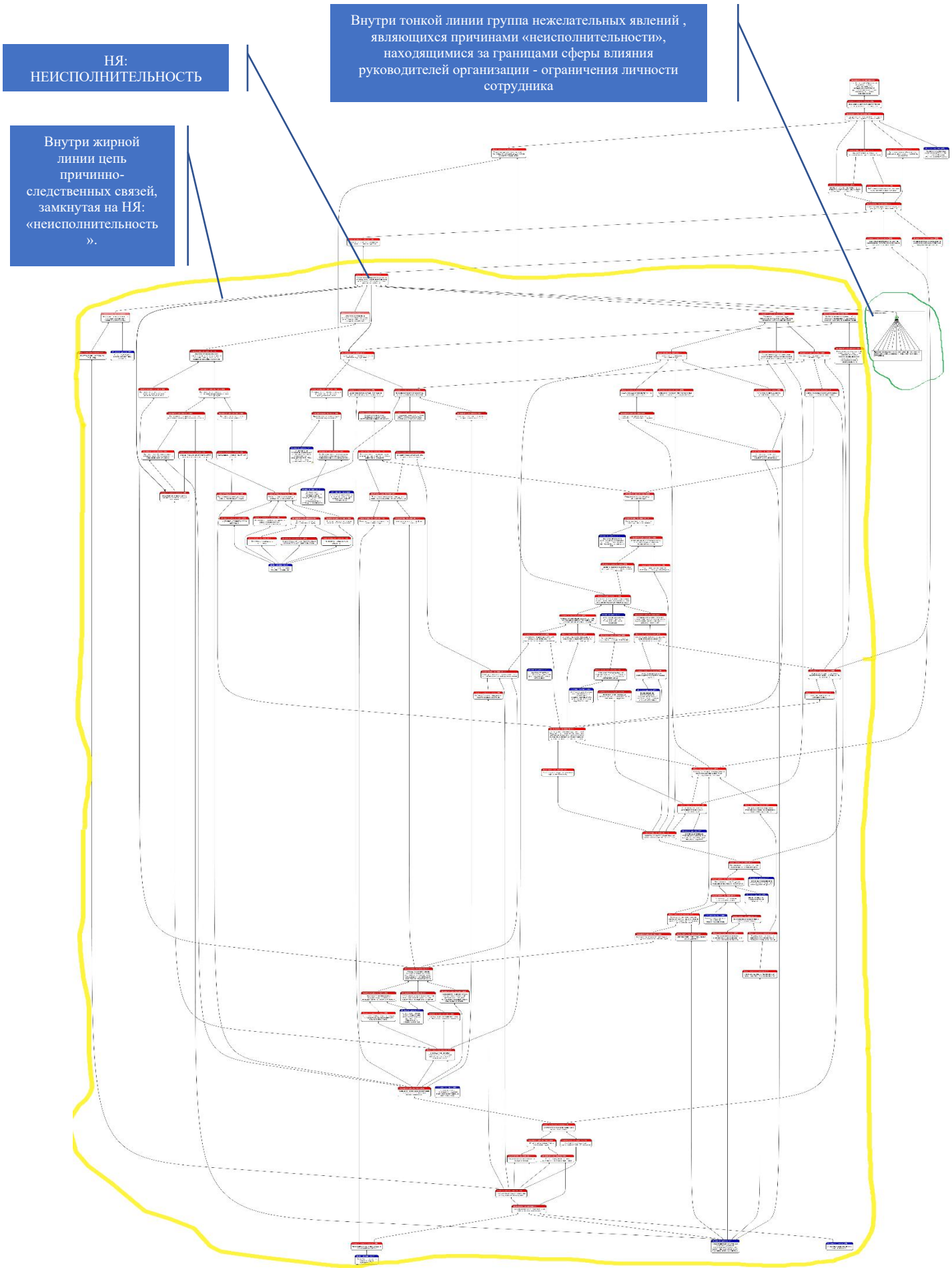
1. «вас не было на месте»,
2. «я хотел, но до вас не достучаться»,
3. «я думал, раз никто не спрашивает, значит это не важно»,
4. «я не решился вас беспокоить по таким пустякам»,
5. «меня к вам не пустили»,
6. «кто я, я ж просто маленький исполнитель – пешка»,
7. «я не хотел создавать конфликт»,
8. «что я ябеда что ли, чтобы доносить на кого-то»,
9. «я не хотел подставлять коллегу».

Обычно все эти причины, с точки зрения сотрудников, достаточно объективны. И когда они их озвучивают, бывает очень трудно что-либо им возразить. И обычно очень трудно применить к ним какие-либо меры ответственности – санкции. А если всё-таки санкции применяются, то это вызывает огромную бурю недовольства и возмущения, что чревато скрытыми и открытыми конфликтами с сотрудниками организации. При этом проблема не решается, повторяется, раз от разу, и превращается в обычное явление в организации, особенно, по мере её роста.

На мой взгляд, в этом также замешан наш российский менталитет. У нас очень сильно развито всё пускать на самотёк, рассчитывать на авось да небось: а вдруг пронесёт, само рассосётся, а вдруг начальник не вспомнит про задачу, а если вспомнит, то как-нибудь отбрешемся и т.д. Очень часто у нас любят принять задачу, кивнуть головой, уйти якобы исполнять, но не исполнить и самое что интересно, не сообщить руководителю о возникших обстоятельствах, влекущих неисполнение задачи. Часто, у нас сотрудник, получивший задачу, не воспринимает её как обязательную к исполнению, не чувствует ответственность за неё и не задумывается о том, что результаты данной задачи необходимы для выполнения других задач, и соответственно, о том что он подводит других сотрудников и организацию в целом.

Высшие руководители в таких организациях страдают следующим синдромом «Не на кого положиться – вроде сотрудников много, а задачу поставить некому, а если поставлю всё равно не выполнят».

Значимость задачи по преодолению нежелательного явления «неисполнительность» наглядно можно увидеть на ДТР, которое мы строили в рамках поиска ключевой проблемы повышения производительности интеллектуального труда.



Если, вы посмотрите на представленный рисунок, то увидите зону, выделенную жирной линией. Всё, что внутри этой зоны – это цепь причинно-следственных связей, замкнутая на нежелательное явление:

«неисполнительность». На ДТР к этому НЯ непосредственно или опосредовано тянутся многие стрелки причин и следствий. На рисунке это наглядно видно.

Такая завязка множества причин на «неисполнительность» определяет важность задачи по её ликвидации.

На представленном рисунке есть ещё одна зона. Она выделена тонкой линией. Внутри этой зоны расположена группа нежелательных явлений, являющихся причинами «неисполнительности», но находящимися за границами сферы влияния руководителей организации. Это ограничения личности сотрудника, которые приводят к «неисполнительности». Об этих ограничениях мы поговорим позже в отдельной статье «Ограничения личности сотрудника».

А сейчас давайте резюмируем. «Неисполнительность» - это, не корневая причина, а нежелательное явление. Заключается в том, что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки. Может быть идентифицирована по определённому алгоритму. При «неисполнительности» руководители страдают синдромом: «не на кого положиться – вроде сотрудников много, а задачу поставить некому, а если поставлю всё равно не выполнят». Значимость «неисполнительности» и важность задачи по её устранению определяется множеством причинно-следственных связей, замкнутых на неё, что демонстрирует дерево текущей реальности (ДТР).

Далее, когда мы знаем, что такое «неисполнительность», перейдём к поиску ответа на вопрос: почему поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки?

Поиск причин "неисполнительности"

Ранее в статье «Поиск ключевой проблемы для ППИТ» мы нашли первичные причины низкой производительности интеллектуального труда. Затем в статье «Неисполнительность» мы разобрали суть одной из этих причин. Указали, что значимость «неисполнительности» и важность задачи по её устранению определяется множеством причинно-следственных связей, замкнутых на неё. Но не разобрали, почему поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки?

Так как «неисполнительность» одна из важнейших причин низкой производительности интеллектуального труда, то выяснение причин её провоцирующих, продвинет нас в вопросе поиска ключевой проблемы повышения ПИТ. Таким образом поиск причин неисполнительности – это продолжение поиска ключевой проблемы ППИТ.

Многие руководители, столкнувшись с проблемой неисполнительности, начинают винить в этом сотрудников и внедрять различные методики оценки сотрудников, механизмы контроля за их повседневной работой, различные санкции за неисполнительность и т.д.

Но это не правильно!

Это борьба со следствием, так как «неисполнительность» - это НЕ коренная причина. Она есть следствие множества других причин, которые создают условия для возникновения «неисполнительности».

Вот давайте с ними и разберёмся.

Для этого я продолжил построение ДТР, представленное на рисунке № _____ в статье «Поиск ключевой проблемы для ППИТ», и получил следующую картину.

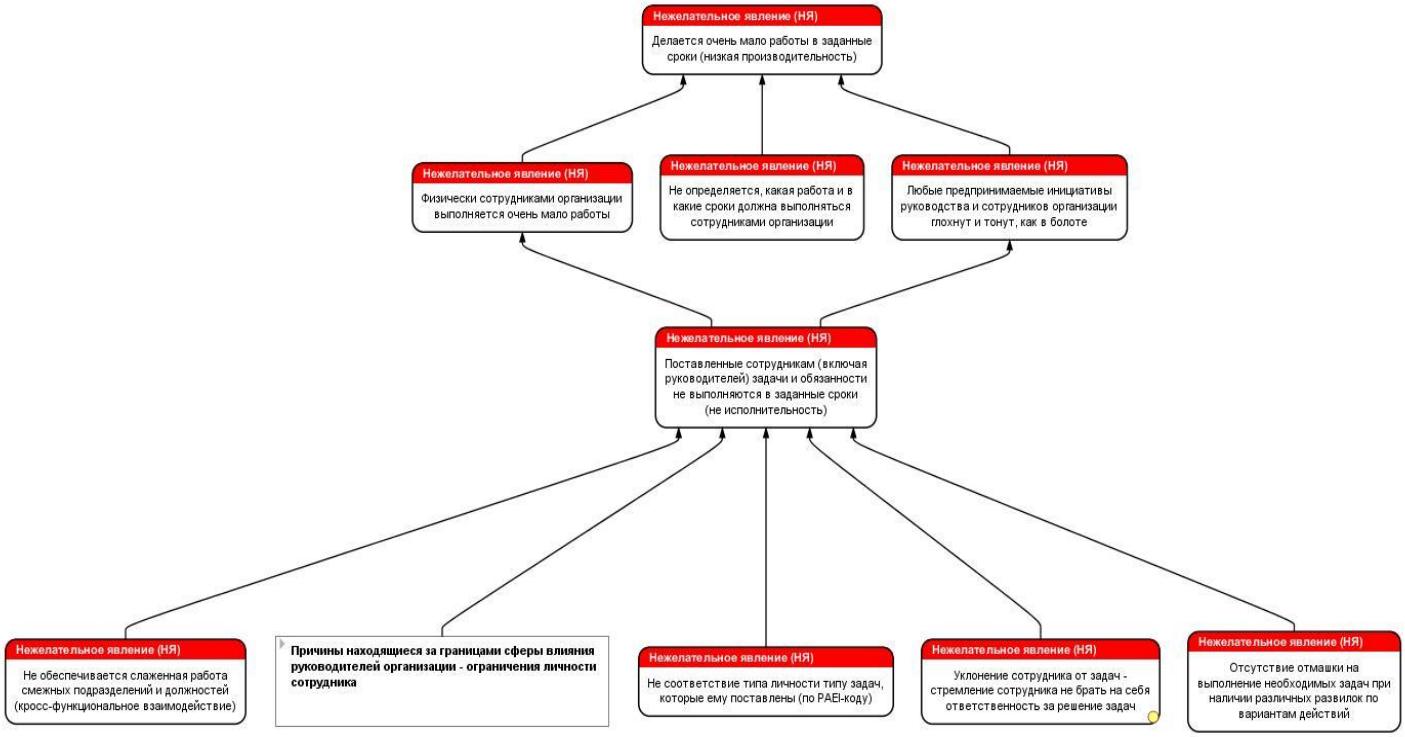


Рисунок показывает, что причиной «неисполнительности» являются следующие нежелательные явления:

- не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей. Это проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия.
- уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач. Это проблема уклонения сотрудника от задач.
- отсутствие отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по вариантам действий. Это проблема НЕпринятия управленческого решения.
- не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса). Это проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя.
- ограничения личности сотрудника - причины находящиеся за границами сферы влияния руководителей организации.

Эти нежелательные явления непосредственно мешают исполнению задач. Есть и другие, но они влияют опосредованно, через промежуточные причинно-следственные связи, о которых я расскажу дальше.

Проверим логику:

- Если смежный сотрудник не выполнит свою задачу в заданный срок, от выполнения которой зависит моя задача, то я не смогу исполнить свою задачу в срок. А если таких ситуаций будет много, то я буду не исполнительным.
- Если задача, поставленная сотруднику, будет не соответствовать типу его личности, например, творческая задача – сотруднику с отсутствием творческих задатков, абсолютному исполнителю, то задача не будет выполнена в срок с высокой вероятностью, либо будет выполнена с

результатом низкого качества. Если такое будет происходить во всех сферах и регулярно, то будет «неисполнительность».

- Если сотрудники, по каким-либо причинам, под различными предлогами, будут уклоняться от выполнения задач, то задачи останутся не исполненными.
- Если, при наличии развилок по вариантам действий, на выполнение отдельных задач своевременно не будет даваться отмашка - управленческое решение, то сотрудники будут сидеть и ждать, ничего не делать. И если такое будет твориться сплошь и рядом, то неисполнение будет следствием не принятия или не своевременного принятия нужных управленческих решений.
- Если есть ограничения личности сотрудника, например, сотрудник ленивый, то его трудно заставить исполнять задачи в постоянном - длящемся режиме. Из-за лени он будет неисполнительным

Перечисленное выше – это именно нежелательные явления, так как мы не можем перейти к их непосредственному и немедленному устранению, потому что не знаем почему они возникают. Например, почему не получается слаженная работа смежных подразделений и должностей? Или, почему сотрудники стремятся уйти от ответственности за выполнение задач? И т.д.

Итак, «неисполнительность» есть следствие совокупности причин. Одной из причин являются ограничения личности сотрудника. Остальные причины – это нежелательные явления, относящиеся к несовершенству менеджмента. Я называю их ограничениями менеджмента. Это те нежелательные явления, которые созданы системой управления и которые **порождают или провоцируют** неисполнительность сотрудников.

Ограничения менеджмента находятся в границах зоны влияния руководителей, то есть подвластны устранению силами руководителей. Руки руководителей при желании и способностях могут до них дотянуться, чтобы справиться с ними.

Ограничения личности сотрудника расположены за границами сферы влияния руководителей организации. О них мы подробно поговорим отдельно в статье «Ограничения личности сотрудника».

Далее же предлагаю исследовать ограничения менеджмента. И начать предлагаю с изучения кросс-функционального взаимодействия и выяснить, почему не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей?

Кросс-функциональное НЕвзаимодействие

В одиночку не одолеешь и кочку,
артелью и через гору впору

В предыдущей статье «Поиск причин нежелательного явления "неисполнительность"» я указал, что одной из причин не исполнения поставленных сотрудникам (включая руководителей) задач стало нежелательное явление «не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей».

Это явление характеризуется тем, что задачи, в выполнении которых требуется участие нескольких должностей или подразделений, не выполняются из-за несогласованности, неслаженности или недоговорённости участников задачи. Это проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия.

Признаками наличия такой проблемы являются конфликты между должностями и подразделениями в отношении того:

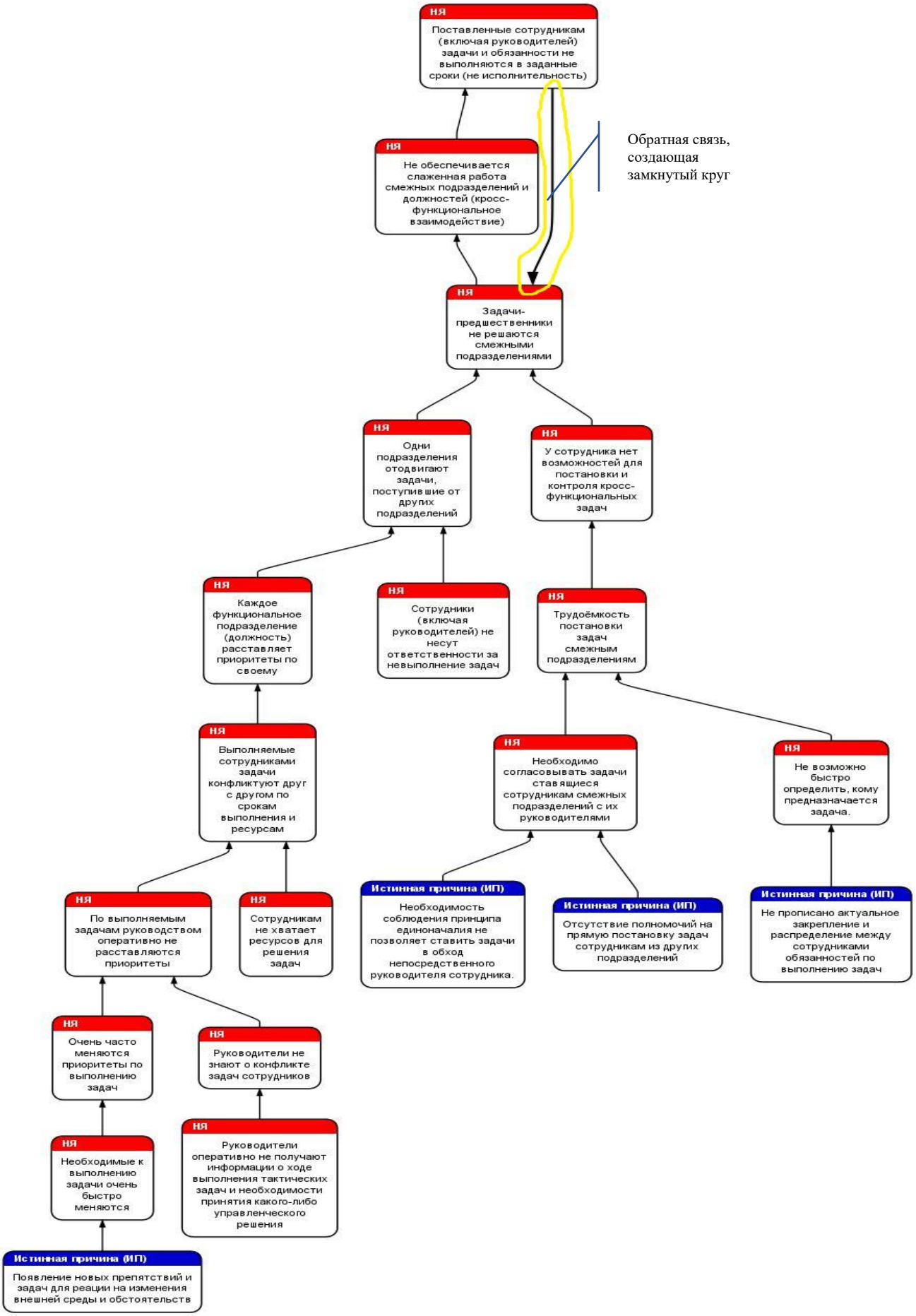
1. кто из них должен отвечать за задачу,
2. за какую часть и за какие сроки должен отвечать каждый из них,
3. в чей бюджет должны войти затраты на выполнение данной задачи,
4. что данная задача конфликтует по срокам и ресурсам с другими задачами смежного подразделения или должности и не понятно, что из этого главнее,
5. и т.д.

В итоге, задачи не выполняются, сроки задач не выдерживаются, для выполнения задачи затрачиваются огромные усилия и время на её согласование со смежными подразделениями, должностями и т.д. Собственно говоря, из-за чего и порождается «неисполнительность»

Отсюда, решение проблемы кросс-функционального НЕвзаимодействия продвинет нас в вопросе устранения «неисполнительности» и как следствие – в ликвидации ключевой проблемы повышения производительности интеллектуального труда.

Из-за чего возникает проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия?

Чтобы это понять, я достроил ДТР, представленное на рисунке № ____ в статье «Поиск причин неисполнительности». В результате получил следующее продолжение дерева текущей реальности.


НЯ
Поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (не исполнительность)
НЯ
Не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей (кросс-функциональное взаимодействие)
Обратная связь, создающая замкнутый круг
НЯ
Задачи-предшественники не решаются смежными подразделениями
НЯ
Одни подразделения отодвигают задачи, поступившие от других подразделений
НЯ
У сотрудника нет возможностей для постановки и контроля кросс-функциональных задач
НЯ
Каждое функциональное подразделение (должность) расставляет приоритеты по своему
НЯ
Сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач
НЯ
Трудоёмкость постановки задач смежным подразделениям
НЯ
Выполняемые сотрудниками задачи конфликтуют друг с другом по срокам выполнения и ресурсам
НЯ
Необходимо согласовывать задачи ставящиеся сотрудникам смежных подразделений с их руководителями
НЯ
Не возможно быстро определить, кому предназначается задача.
НЯ
По выполняемым задачам руководством оперативно не расставляются приоритеты
НЯ
Сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач
Истинная причина (ИП)
Необходимость соблюдения принципа единоначалия не позволяет ставить задачи в обход непосредственного руководителя сотрудника.
Истинная причина (ИП)
Отсутствие полномочий на прямую постановку задач сотрудникам из других подразделений
Истинная причина (ИП)
Не прописано актуальное закрепление и распределение между сотрудниками обязанностей по выполнению задач
НЯ
Очень часто меняются приоритеты по выполнению задач
НЯ
Руководители не знают о конфликте задач сотрудников
НЯ
Необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются
НЯ
Руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения
Истинная причина (ИП)
Появление новых препятствий и задач для реации на изменения внешней среды и обстоятельств

Если вы посмотрите на данное дерево, то увидите, что слаженная работа смежных подразделений и должностей не обеспечивается потому, что задачи-предшественники не решаются смежными сотрудниками. Под задачей-предшественником я понимаю здесь ту задачу, которую надо выполнить для того, чтобы можно было исполнить следующую задачу, то есть результат которой является входом для следующей задачи.

Проверим логику, если задачи-предшественники не решаются смежными сотрудниками, то не будет слаженного выполнения взаимозависимых задач.

Прошу обратить внимание, на ДТР видно, что на нежелательное явление «задачи-предшественники не решаются смежными сотрудниками» замыкается стрелка обратной связи от вышестоящего нежелательного явления «поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (неисполнительность)».

То есть получается, что вышестоящее нежелательное явление выступает причиной нижестоящего нежелательного явления, которое в свою очередь само является опосредованно причиной этого вышестоящего нежелательного явления. Выходит, что нежелательное явление само же и подкрепляет, поддерживает, усиливает причину, его порождающую. Это так называемый «замкнутый круг» или «петля». Согласно Теории ограничения систем ситуация «замкнутого круга» имеет склонность к автогенерации и с каждым новым циклом нежелательные явления могут усиливаться, т.е. система будет разрушать сама себя.

В нашем случае «петля» означает следующее: если задачи предшественники не решаются смежными подразделениями, то не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей, что вызывает неисполнительность у тех сотрудников, выполнение задач которых зависело от выполнения предшествующих задач смежниками. А сотрудники, ставшие неисполнительными из-за смежников, сами могут являться смежниками для других сотрудников, то есть их задачи могут быть задачами-предшественниками для сотрудников других смежных подразделений. И если эти задачи не будут выполняться, то неисполнительными станут следующие смежники. И так по цепочке. Причём это может происходить по кругу, циклически, параллельно, порождая автогенерацию нежелательных явлений: «неисполнительность» и «задачи-предшественники не решаются смежными сотрудниками». В этом и заключается порочность замкнутого круга.

Чтобы решить проблему надо разорвать эту петлю. Сделать это можно устранив проблему кросс-функционального НЕвзаимодействия и другие причины «неисполнительности».

Для ликвидации проблемы кросс-функционального НЕвзаимодействия мы должны разобраться, из-за каких причин, кроме причины «неисполнительность», задачи-предшественники не решаются смежными сотрудниками?

На представленном выше ДТР видно, что это происходит из-за следующих логических цепочек, описывающих причинно-следственную связь:

1. У сотрудников нет возможностей для постановки и контроля кросс-функциональных задач так как высока трудоёмкость постановки задач смежным подразделениям:
   1.1. трудоёмкость постановки задач смежным подразделениям высока, потому что:
      1.1.1. во-первых, невозможно быстро определить, кому предназначается задача. Что, в свою очередь, происходит из-за того, что не прописано

актуальное закрепление и распределение между сотрудниками обязанностей по выполнению задач,

1.1.2. во-вторых, необходимо согласовывать задачи, ставящиеся сотрудникам смежных подразделений с их руководителями. Это надо делать, так как:

1.1.2.1. необходимо соблюдать принцип единоначалия, который не позволяет ставить задачи в обход непосредственного руководителя сотрудника,

1.1.2.2. у сторонних сотрудников отсутствуют полномочия на прямую постановку задач сотрудникам из других подразделений.

2. Сотрудники одних подразделений отодвигают задачи, поступившие от сотрудников других подразделений, потому что:

2.1. эти сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач;

2.2. каждое функциональное подразделение (должность) расставляет приоритеты по своему. Это происходит из-за того, что выполняемые сотрудниками задачи конфликтуют друг с другом по срокам выполнения и ресурсам. В свою очередь, задачи конфликтуют друг с другом из-за того, что:

2.2.1. сотрудникам не хватает ресурсов (временных, финансовых и др.) для решения задач;

2.2.2. по выполняемым задачам руководством оперативно не расставляются приоритеты. Приоритеты оперативно не расставляются, так как:

2.2.2.1. во-первых, очень часто меняются приоритеты по выполнению задач. А приоритеты меняются, потому что необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются:

2.2.2.1.1. необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются из-за того, что появляются новые препятствия и задачи для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств.

2.2.2.2. во-вторых, руководители не знают о конфликте задач сотрудников. А не знают, потому что руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения по приоритетности.

Из этих логических цепочек получается, что проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия в конечном итоге является следствием следующих причин (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок снизу):

истинные (коренные) причины:

1. не прописано актуальное закрепление и распределение между сотрудниками обязанностей по выполнению задач;
2. необходимо соблюдать принцип единоначалия, который не позволяет ставить задачи в обход непосредственного руководителя сотрудника;
3. у сторонних сотрудников отсутствуют полномочия на прямую постановку задач сотрудникам из других подразделений;
4. появляются новые препятствия и задачи для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств

нежелательные явления:

5. сотрудникам не хватает ресурсов (временных, финансовых и др.) для решения задач. Это проблема нехватки ресурсов.

6. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи.
7. руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения по приоритетности. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи.

Если снова обратиться к ДТР, то мы увидим, что из указанных семи причин, первые четыре причины являются – истинными (коренными) причинами, Они на ДТР обозначены синим цветом. Это означает, что можно приступить к их непосредственному и немедленному устранению. Для чего, нужно:

1. обеспечить прописанное актуальное закрепление и распределение между сотрудниками обязанностей по выполнению задач. Чтобы все сотрудники могли в режиме реального времени обращаться к этому и всегда без серьёзных трудозатрат узнавать, кому какую задачу можно поставить, не бегая по организации и не выясняя, кто и что должен делать.
2. обеспечить соблюдение принцип единоначалия при одновременном предоставлении сотрудникам одних подразделений полномочий на прямую постановку задач сотрудникам из других подразделений. Чтобы сотрудники одного подразделения имели право ставить задачи сотрудникам из другого подразделения напрямую, без согласования с руководителем этих сотрудников и, соответственно, без затрат усилий и времени на это согласование, но чтобы при этом этот руководитель всегда получал информацию о поставленных задачах его сотрудникам и мог повлиять на их принятие, отклонение, перенос и/или перераспределение с одного сотрудника своего подразделения на другого.
3. обеспечить своевременное определение новых препятствий, выбор и постановку задач по их преодолению. Чтобы быстро отреагировать на изменения внешней среды и обстоятельств.

Ликвидировав эти истинные причины, мы не устраним проблему кросс-функционального НЕвзаимодействия, так как кроме них остаются нежелательные явления, также приводящие к этой проблеме.

Отсюда, чтобы преодолеть проблему кросс-функционального НЕвзаимодействия и, как следствие, проблему неисполнительности, а следовательно и низкой производительности интеллектуального труда, необходимо устранить указанные четыре коренные причины и три следующих нежелательных явления:

1. сотрудникам не хватает ресурсов (временных, финансовых и др.) для решения задач. Это проблема нехватки ресурсов.
2. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи.
3. руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения по приоритетности. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи.

Далее продолжим разбором проблемы нехватки ресурсов и ответим на вопрос: почему сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач?

Нехватка ресурсов на выполнение задач

В предыдущей статье мы пришли к выводу, что одной из причин возникновения проблемы кросс-функционального НЕвзаимодействия является нежелательное явление «сотрудникам не хватает ресурсов (временных, финансовых и др.) для решения задач».

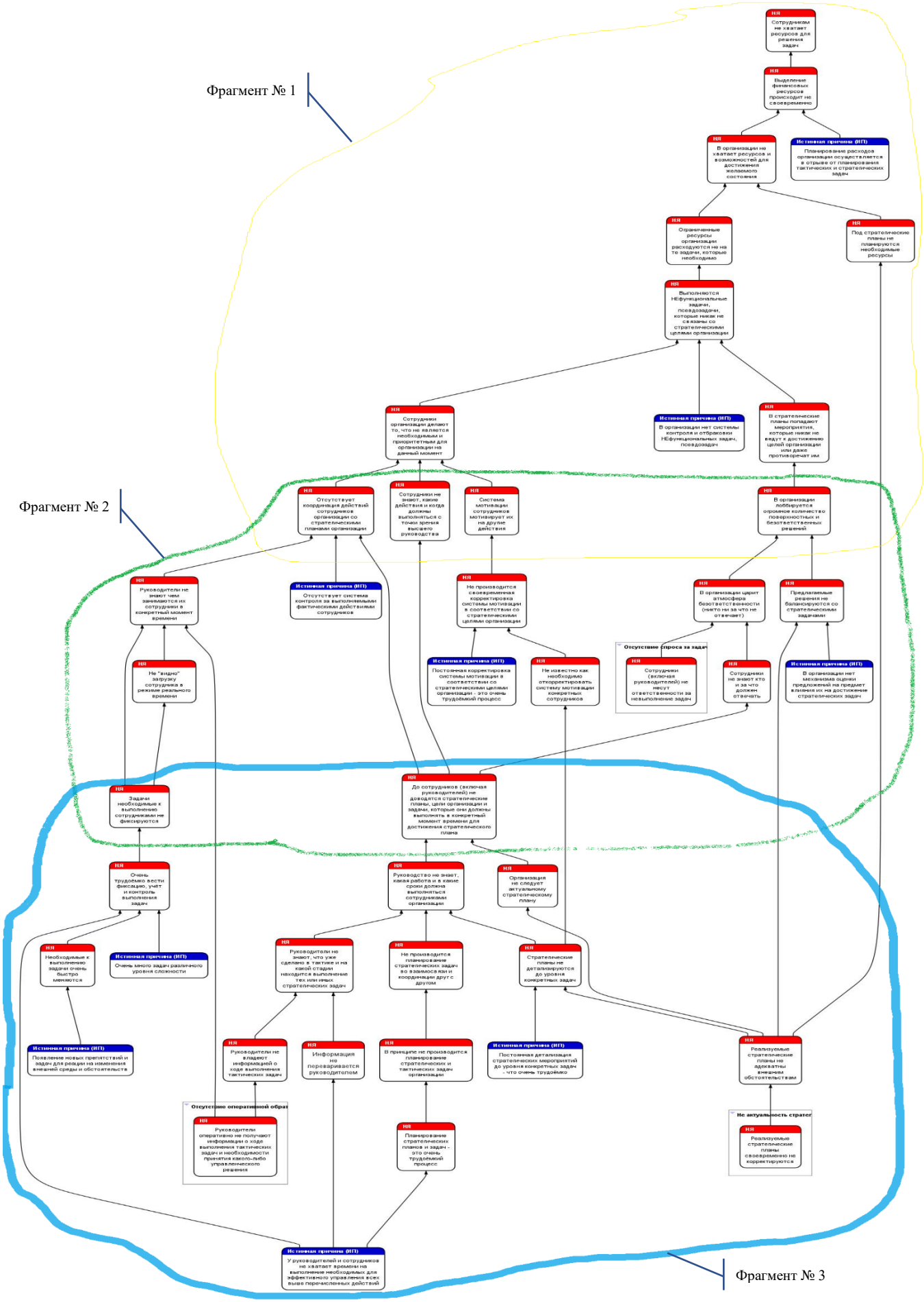
Это проблема нехватки ресурсов. Выражается она в том, что сотруднику не хватает времени и/или денег на то, чтобы выполнить в заданные сроки весь список упавших на него задач. Из-за чего он вынужден решать задачи, исходя из имеющихся у него временных и финансовых ресурсов, выполняя одни задачи вперёд, и отодвигая выполнение других задач. То есть сотруднику приходится выстраивать задачи в очередь. И понятно, что часть задач при этом не выполняется в заданные сроки. То есть возникает неисполнительность, являющаяся в итоге причиной низкой производительности интеллектуального труда.

Поэтому, если мы устраним проблему нехватки ресурсов, то мы сможем улучшить исполнительность и, как следствие, повысить производительность интеллектуального труда.

Так почему же сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач?

Чтобы ответить на этот вопрос я дальше достроил ДТР, представленное на рисунке № ____ в статье «Кросс-функциональное НЕвзаимодействие».

В результате получил следующую картину:


Фрагмент № 1
Фрагмент № 2
Фрагмент № 3
НЯ
Сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач
Выделение финансовых ресурсов происходит не своевременно
В организации не хватает ресурсов и возможностей для достижения желаемого состояния
Истинная причина (ИП)
Планирование расходов организации осуществляется в отрыве от планирования тактических и стратегических задач
Ограниченные ресурсы организации расходуются не на те задачи, которые необходимы
Под стратегические планы не планируются необходимые ресурсы
Выполняются НЕфункциональные задачи, псевдозадачи, которые никак не связаны со стратегическими целями организации
Сотрудники организации делают то, что не является необходимым и приоритетным для организации на данный момент
Истинная причина (ИП)
В организации нет системы контроля и отбраковки НЕфункциональных задач, псевдозадач
В стратегические планы попадают мероприятия, которые никак не ведут к достижению целей организации или даже противоречат им
Отсутствует координация действий сотрудников организации со стратегическими планами организации
Сотрудники не знают, какие действия и когда должны выполняться с точки зрения высшего руководства
Система мотивации сотрудников мотивирует их на другие действия
В организации лоббируется огромное количество поверхностных и безответственных решений
Руководители не знают чем занимаются их сотрудники в конкретный момент времени
Истинная причина (ИП)
Отсутствует система контроля за выполняемыми фактическими действиями сотрудников
Не производится своевременная корректировка системы мотивации в соответствии со стратегическими целями организации
В организации царит атмосфера безответственности (никто ни за что не отвечает)
Предлагаемые решения не балансируются со стратегическими задачами
Не "видно" загрузку сотрудника в режиме реального времени
Истинная причина (ИП)
Постоянная корректировка системы мотивации в соответствии со стратегическими целями организации - это очень трудоёмкий процесс
Не известно как необходимо откорректировать систему мотивации конкретных сотрудников
Отсутствие спроса за задач
Сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач
Сотрудники не знают кто и за что должен отвечать
Истинная причина (ИП)
В организации нет механизма оценки предложений на предмет влияния их на достижение стратегических задач
Задачи необходимые к выполнению сотрудниками не фиксируются
До сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана
Очень трудоёмко вести фиксацию, учёт и контроль выполнения задач
Руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации
Организация не следует актуальному стратегическому плану
Необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются
Истинная причина (ИП)
Очень много задач различного уровня сложности
Руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач
Не производится планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом
Стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач
Истинная причина (ИП)
Появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств
Руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач
Информация не перерабатывается руководителем
В принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации
Истинная причина (ИП)
Постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко
Реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам
Отсутствие оперативной обрат
Руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения
Планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
Не актуальность стратег
Реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются
Истинная причина (ИП)
У руководителей и сотрудников не хватает времени на выполнение необходимых для эффективного управления всех выше перечисленных действий

Снова сошлюсь на то, что рисунок, слишком большой, чтобы он мог быть читабельным на страницах данной книги. Он приведён не для чтения и изучения, а для демонстрации того, что в целях поиска причин нехватки ресурсов, были выстроены максимально возможные цепи причинно-следственных связей, чтобы выйти на истинные причины. В читабельном виде, полное ДТР можно посмотреть в моём блоге по ссылке: ....

Представленное выше ДТР демонстрирует логические цепочки, описывающие причинно-следственные связи. Давайте рассмотрим их.

Сотрудникам (руководителям) не хватает ресурсов для решения задач, так как выделение финансовых ресурсов происходит не своевременно.

Выделение финансовых ресурсов происходит не своевременно, потому что:

- планирование расходов организации осуществляется в отрыве от планирования тактических и стратегических задач
- в организации не хватает ресурсов и возможностей для достижения желаемого состояния.

В организации не хватает ресурсов и возможностей для достижения желаемого состояния, так как:

1. во-первых, ограниченные ресурсы расходуются не на те задачи, которые необходимо выполнять в текущий момент
2. во-вторых, под стратегические планы не планируются необходимые ресурсы.
   2.1. это происходит из-за того, что реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам:
      2.1.1. а планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов. О ней я расскажу в отдельной статье.

Ограниченные ресурсы расходуются не на те задачи, которые необходимо выполнять в текущий момент, так как выполняются НЕфункциональные задачи, псевдозадачи, которые никак не связаны со стратегическими целями организации. Что такое нефункциональные задачи, описано в статье «Функциональные и НЕфункциональные задачи», а что такое псевдозадачи - в статье «Псевдозадачи».

Нефункциональные задачи и псевдозадачи выполняются, потому что:

1. во-первых, в организации нет системы контроля и отбраковки НЕфункциональных задач, псевдозадач
2. во-вторых, в стратегические планы попадают мероприятия, которые никак не ведут к достижению целей организации или даже противоречат им
3. в третьих, сотрудники организации делают то, что не является необходимым и приоритетным для организации на данный момент

В стратегические планы попадают мероприятия, которые никак не ведут к достижению целей или даже противоречат им

Это происходит это из-за того, что в организации лоббируется огромное количество поверхностных и безответственных решений.

Лоббирование огромного количества поверхностных и безответственных решений является следствием того, что:

1. во-первых, предлагаемые решения не балансируются со стратегическими задачами. Это вызвано тем, что:
   1.1. в организации нет механизма оценки предложений на предмет влияния их на достижение стратегических задач

1.2. реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам. Данная причина уже рассматривалась выше.
    1.2.1. стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов. О ней мы поговорим отдельно.
2. во-вторых, в организации царит атмосфера безответственности (никто ни за что не отвечает). В организации царит атмосфера безответственности, так как:
    2.1. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи.
    2.2. сотрудники не знают кто и за что должен отвечать.

Сотрудники не знают кто и за что должен отвечать, потому что до сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана.

До сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана

Стратегические планы не доводятся до сотрудников, так как:

- организация не следует актуальному стратегическому плану. В свою очередь организация не следует актуальному стратегическому плану вследствие того, что реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам. А планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов. Поговорим о ней позже.
- руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации.

А не знает оно это, так как:

1. во-первых, стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач. Это связано с тем, что:
    1.1. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - это очень трудоёмко
    1.2. реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам:
        1.2.1. а планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов.
2. во-вторых, не производится планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом:
    2.1. это возникает из-за того, что в принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации:
        2.1.1. планирование стратегических и тактических задач организации не производится, так как планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
3. в-третьих, руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач. А не знают, потому что:

3.1. руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач:
   3.1.1. в свою очередь, руководители не владеют информацией вследствие того, что они оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. О ней мы также поговорим в отдельной статье.
3.2. информация о ходе выполнения задач не переваривается руководителем. И вызвано это тем, что у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач.

Сотрудники организации делают то, что не является необходимым и приоритетным

Такое случается из-за того, что:

1. во-первых, сотрудники не знают, какие задачи и когда должны выполняться с точки зрения высшего руководства, так как:
   1.1. до сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана. А почему не доводятся, я только что рассказал выше.
2. во-вторых, система стимулирования сотрудников мотивирует их на другие задачи, так как:
   2.1. не производится своевременная корректировка системы стимулирования в соответствии со стратегическими целями организации. Это происходит из-за того, что:
      2.1.1. постоянная корректировка системы стимулирования в соответствии со стратегическими целями организации - это очень трудоёмкий процесс
      2.1.2. не известно, как необходимо откорректировать систему стимулирования конкретных сотрудников. А неизвестно, потому что стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач. А почему они не детализируются я писал выше.
3. в-третьих, отсутствует координация задач сотрудников организации со стратегическими планами организации. Координация задач, в свою очередь, отсутствует, так как:
   3.1. отсутствует система контроля за выполняемыми фактическими задачами сотрудников
   3.2. до сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана. А почему не доводятся, я только что рассказал выше.
   3.3. руководители не знают, чем занимаются их сотрудники в конкретный момент времени. Не знают, потому что:
      3.3.1. руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. О ней поговорим отедльно.
      3.3.2. руководителям не «видно» загрузку сотрудника в режиме реального времени. Загрузку не «видно», так как задачи необходимые к выполнению сотрудниками не фиксируются. Задачи не фиксируются, потому что:
         3.3.2.1. очень много задач различного уровня сложности

3.3.2.2. очень трудоёмко вести фиксацию, учёт и контроль выполнения задач. А трудоёмко, из-за того, что необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются.

3.3.2.2.1. быстрое изменение необходимых к выполнению задач происходит по причине появления новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств

Итак, мы разобрали все цепочки причинно-следственных связей, вызывающие проблему нехватки ресурсов. В результате, она является следствием следующих причин (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок снизу):

истинные причины:

1. планирование расходов организации осуществляется в отрыве от планирования тактических и стратегических задач;
2. в организации нет системы контроля и отбраковки НЕфункциональных задач, псевдозадач
3. отсутствует система контроля за выполняемыми фактическими задачами сотрудников
4. постоянная корректировка системы стимулирования в соответствии со стратегическими целями организации - это очень трудоёмкий процесс
5. в организации нет механизма оценки предложений на предмет влияния их на достижение стратегических задач
6. очень много задач различного уровня сложности
7. появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств
8. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - очень трудоёмка
9. планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
10. у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач

нежелательные явления

11. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. На эту проблему мы уже выходили в статье «Кросс-функционнальное НЕвзаимодействие».
12. реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов.
13. руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. На эту проблему мы также уже выходили в статье «Кросс-функционнальное НЕвзаимодействие».

Таким образом, проблему нехватки ресурсов мы сможем преодолеть если устраним десять истинных причин, указанных выше, и три следующих нежелательных явления:

1. проблему отсутствия спроса за задачи;
2. проблему неактуальности стратегических планов;
3. проблему отсутствия оперативной обратной связи.

Заметьте, чем глубже мы погружаемся в исследование причин низкой производительности интеллектуального труда, тем больше появляется истинных

причин и меньше нежелательных явлений. Это говорит, о том, что «становится горячо» - мы приближаемся к нахождению ключевой проблемы низкой производительности интеллектуального труда.

Предлагаю дальше изучить проблему неактуальности стратегических планов, чтобы понять, почему реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются?

Неактуальность стратегических планов

Не надевай хомута с хвоста, не начинай дела с конца

Ранее мы выявили, что не адекватность реализуемых стратегических планов и задач внешним обстоятельствам – это есть следствие такого нежелательного явления, как «стратегические планы своевременно не корректируются».

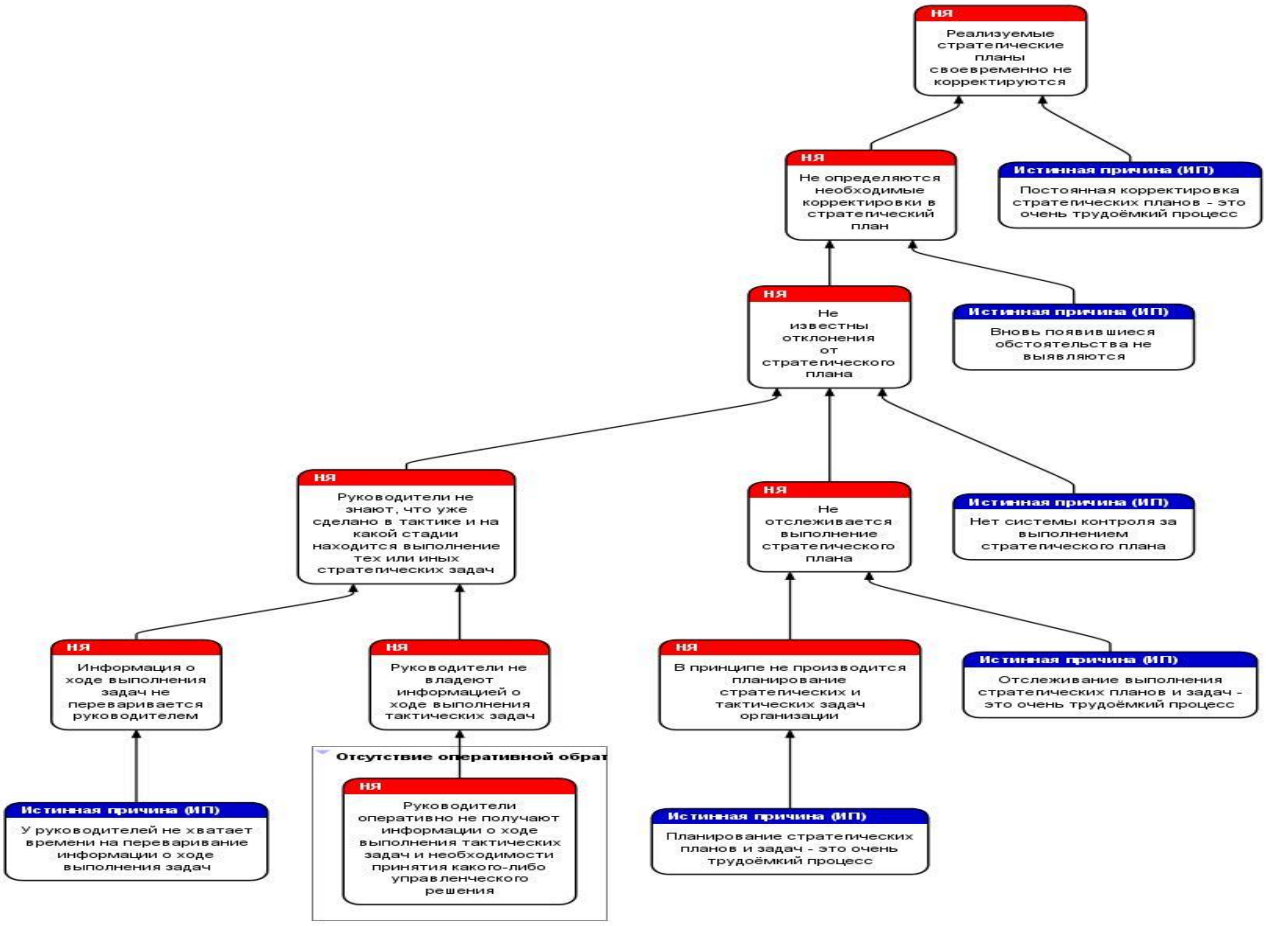
Это проблема неактуальности стратегических планов. Она заключается в том, что стратегические планы быстро устаревают в силу резко меняющихся внешних условий и требуют корректировки, то есть в них надо вносить изменения, чего довольно часто не делается, из-за этого они утрачивают свою полезность и ценность.

Вследствие этой проблемы под необходимые стратегические задачи не планируются нужные ресурсы, что порождает нехватку ресурсов в определённый момент времени на решение задач. Нехватка ресурсов ведёт к проблеме кросс-функционального НЕвзаимодействия, которая в свою очередь, порождает неисполнительность, являющуюся причиной низкой производительности интеллектуального труда.

Отсюда вывод: устранение проблемы неактуальности стратегических планов способствует повышению производительности интеллектуального труда.

Но для устранения этой проблемы, надо проанализировать, почему реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются? Для чего необходимо достроить ДТР, представленное на рисунке № ____ в статье «Кросс-функциональное НЕвзаимодействие».

Я так и сделал, в итоге получил следующее дерево текущей реальности:



Из ДТР видно, что стратегические планы своевременно не корректируются, так как:

- постоянная корректировка стратегических планов - это очень трудоёмкий процесс
- не определяются необходимые корректировки в стратегический план

Необходимые корректировки в стратегический план не определяются, потому что

- вновь появившиеся обстоятельства не выявляются
- не известны отклонения от стратегического плана

В свою очередь, отклонения от стратегического плана не известны из-за того, что:

1. во-первых, нет системы контроля за выполнением стратегических задач из плана
2. во-вторых, не отслеживается выполнение стратегического плана. Не отслеживается, так как:
   2.1. отслеживание выполнения стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
   2.2. в принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации. А не производится вследствие того, что планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс

3. в-третьих, руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач. Не знают, потому что:
   3.1. информация о ходе выполнения задач не переваривается руководителем. Информация не переваривается по причине того, что у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач
   3.2. руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач. Возникает это, когда руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. О ней мы порассуждаем в отдельной статье.

Таким образом, неактуальность стратегических планов проявляется по следующим причинам:

истинные причины:

1. постоянная корректировка стратегических планов - это очень трудоёмкий процесс
2. вновь появившиеся обстоятельства не выявляются
3. нет системы контроля за выполнением стратегических задач из плана
4. отслеживание выполнения стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
5. у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач
6. планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс

нежелательные явления:

7. руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. На эту проблему мы также уже выходили в статьях «Кросс-функционнальное НЕвзаимодействие» и «Нехватка ресурсов на выполнение задач».

Отсюда, проблему неактуальности стратегических планов мы сможем ликвидировать если устраним шесть истинных причин, указанных выше, и одно нежелательное явление – проблему отсутствия оперативной обратной связи.

Так давайте далее и разберёмся с проблемой отсутствия оперативной обратной связи и выясним, почему руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения?

Отсутствие оперативной обратной связи

В статьях «Кросс-функционнальное НЕвзаимодействие», «Нехватка ресурсов на выполнение задач» и «Неактуальность стратегических планов» я вышел на такое нежелательное явление, как «руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения».

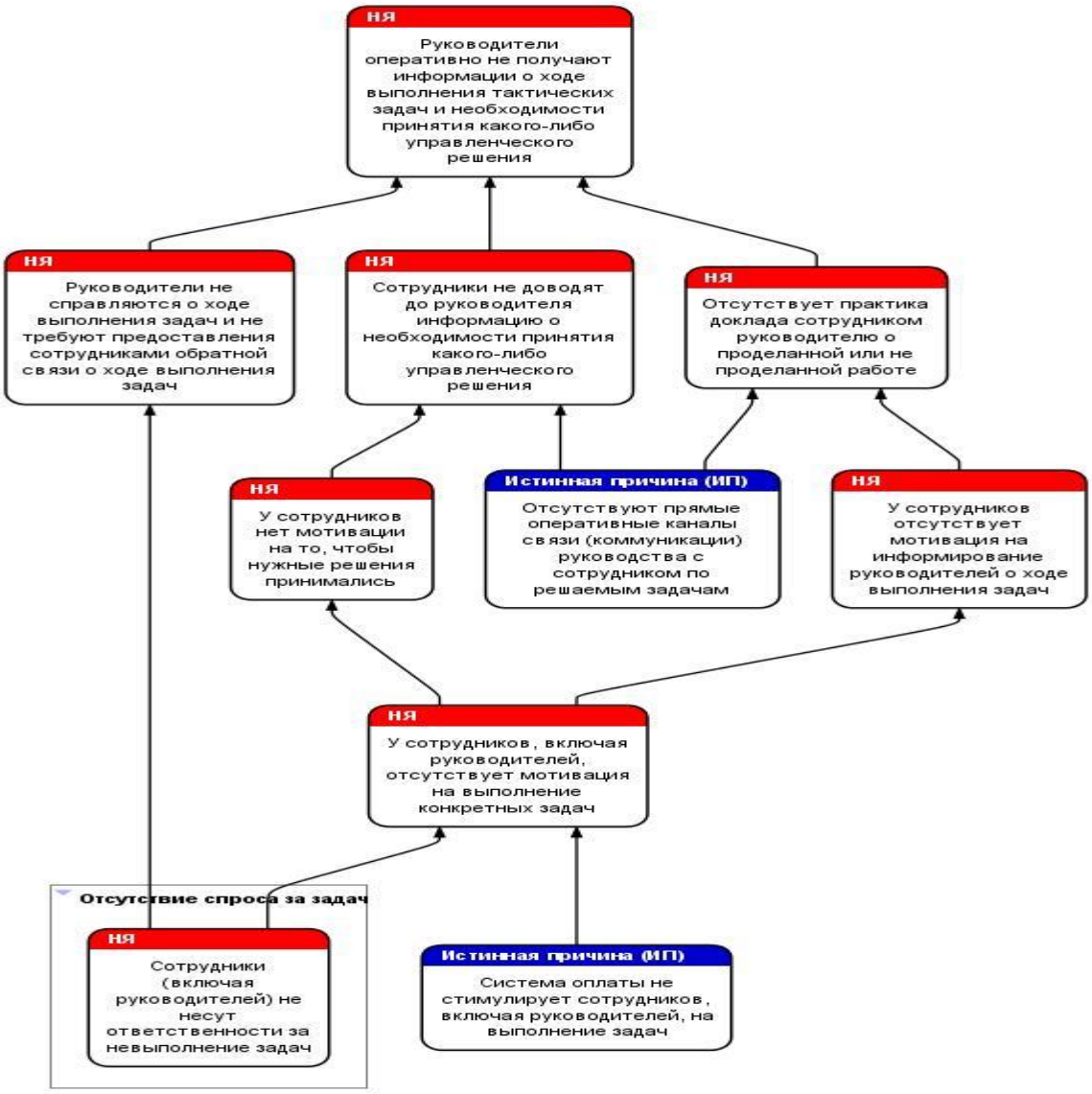
Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Её суть состоит в том, что по каким-то причинам к руководителям в сроки необходимые и достаточные для принятия решений не поступает полная и достоверная информация о ходе

выполнения задач и о наличии потребности в принятия какого-либо управленческого решения.

В результате руководители не владеют информацией и не принимают нужные и адекватные управленческие решения, что как мы показали в указанных выше статьях приводит к проблеме кросс-функционального НЕвзаимодействия, нехватке ресурсов на выполнение задач и неактуальности стратегических планов. При этом неактуальность стратегических планов, в свою очередь, провоцирует нехватку ресурсов, а нехватка ресурсов – опять же проблему кросс-функционального НЕвзаимодействия. И, как мы доказали ранее, проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия приводит к неисполнительности, которая в итоге становится причиной низкой производительности интеллектуального труда.

Отсюда заключаем, что ликвидация проблемы отсутствия обратной связи поспособствует, через достаточно длинную цепочку причинно-следственных связей, повышению производительности интеллектуального труда.

Ну и как обычно, чтобы понять, почему руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения, я достроил ДТР и получил следующий фрагмент в части проблемы отсутствия оперативной обратной связи:



Данное ДТР показывает, что руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения, потому что:

- во-первых, руководители не справляются о ходе выполнения задач и не требуют предоставления сотрудниками обратной связи о ходе выполнения задач
- во-вторых, сотрудники не доводят до руководителя информацию о необходимости принятия какого-либо управленческого решения
- в-третьих, отсутствует практика доклада сотрудником руководителю о проделанной или не проделанной работе

Руководители не справляются о ходе выполнения задач и не требуют предоставления сотрудниками обратной связи о ходе выполнения задач, так как сами, будучи сотрудниками и, одновременно руководителями, не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи.

Сотрудники не доводят до руководителя информацию о необходимости принятия какого-либо управленческого решения по причинам того, что:

1. отсутствуют прямые оперативные каналы связи (коммуникации) руководства с сотрудником по решаемым задачам
2. у сотрудников нет мотивации на то, чтобы нужные решения принимались. А мотивации на принятие решений нет, так как:
   2.1. система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач
   2.2. у сотрудников, включая руководителей, отсутствует мотивация на выполнение конкретных задач. В свою очередь мотивация на выполнение конктретных задач отсутствует вследствие того, что сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи.

Отсутствие практики доклада сотрудником руководителю о проделанной или не проделанной работе связано с тем, что:

1. отсутствуют прямые оперативные каналы связи (коммуникации) руководства с сотрудником по решаемым задачам
2. у сотрудников отсутствует мотивация на информирование руководителей о ходе выполнения задач. А такая мотивация отсутствует потому что сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи.

Проделанный анализ логических цепочек говорит о том, что проблема отсутствия оперативной обратной связи является следствием следующих причин (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок снизу):

истинные причины:

1. отсутствуют прямые оперативные каналы связи (коммуникации) руководства с сотрудником по решаемым задачам
2. система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач

нежелательные явления:

3. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. На эту проблему мы уже выходили в статьях «Кросс-функционнальное

НЕвзаимодействие» и «Нехватка ресурсов на выполнение задач». О ней мы поговорим в отдельной статье.

Таким образом, проблему отсутствия оперативной обратной связи можно преодолеть, если ликвидировать две истинных причины, указанных выше, и одно нежелательное явление – проблему отсутствия спроса за задачи.

Поэтому дальше будем исследовать эту проблему, чтобы понять, почему сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач?

Отсутствие спроса за задачи

С нежелательным явлением «сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач» мы столкнулись при изучении кросс-функционального НЕвзаимодействия, нехватки ресурсов и отсутствия оперативной обратной связи. Подробнее об этом можно посмотреть в соответствующих статьях выше.

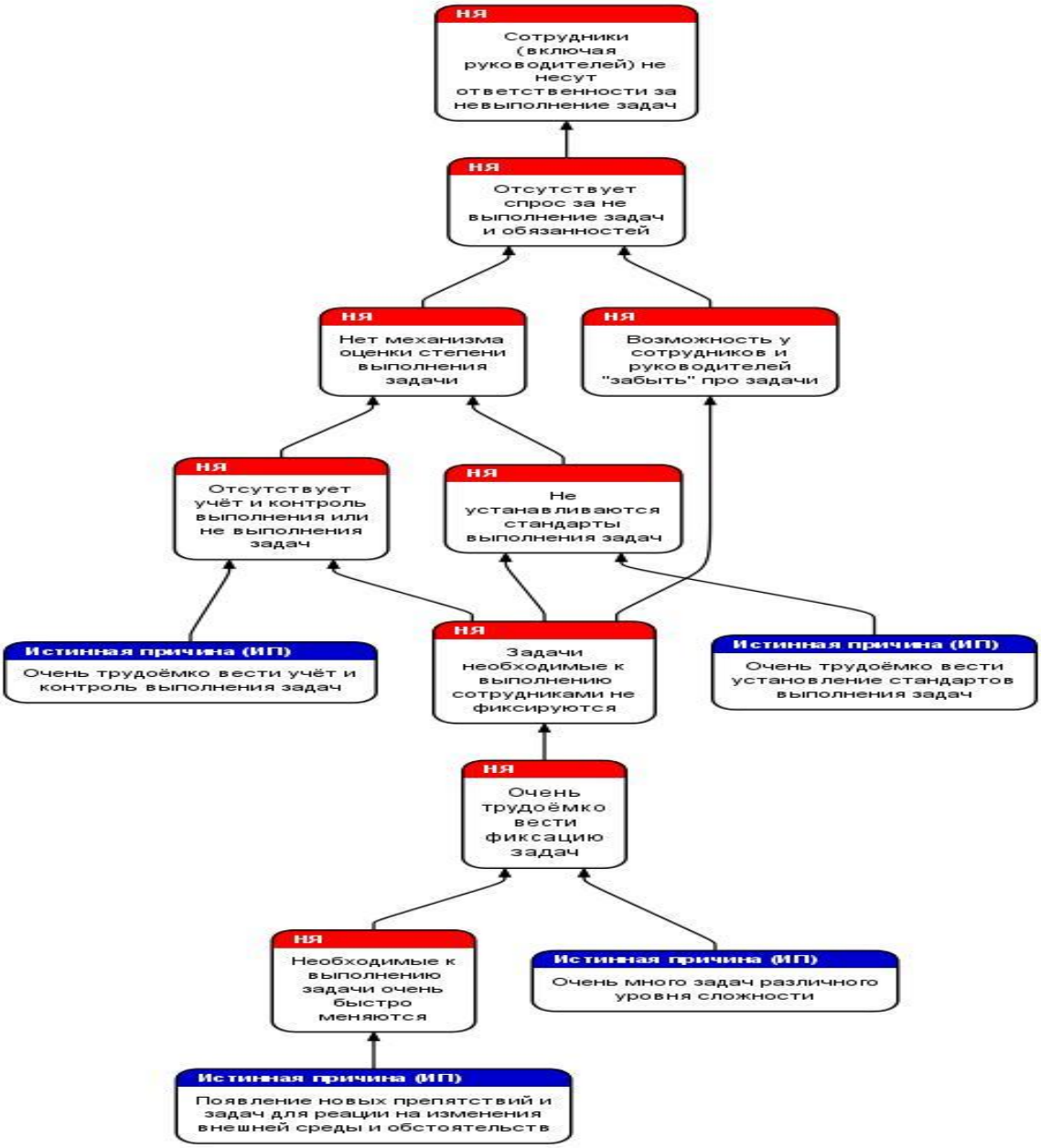
Нежелательное явление «сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач?» - это проблема отсутствия спроса за задачи. Заключается она в том, что в режиме реального времени с сотрудников не спрашивается выполнение каждой поставленной им задачи и предоставление полученных результатов или обратной связи о причинах не выполнения задач. В результате сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Нет спроса, нет ответственности.

Данная проблема является причиной появления проблемы кросс-функционального НЕвзаимодействия, проблемы нехватки ресурсов и проблемы отсутствия оперативной обратной связи. Которые в свою очередь непосредственно или опосредованно – через причинно-следственные связи, являются причинами низкой производительности интеллектуального труда.

Поэтому, устранение данной проблемы, приведёт к повышению производительности интеллектуального труда.

Для того, чтобы понять причины появления проблемы отсутствия спроса за задачи, надо ответить на вопрос: почему сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач?

Для этого надо достроить ДТР в части этой проблемы. Что я и сделал. В итоге получил следующий фрагмент дерева:



Из ДТР на рисунке видно, что сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач, по причине отсутствия спроса за не выполнение задач и обязанностей.

Спрос за не выполнение задач и обязанностей отсутствует, потому что:

- существует возможность у сотрудников и руководителей «забыть» про задачи
- нет механизма оценки степени выполнения задачи

Возможность у сотрудников и руководителей «забыть» про задачи возникает из-за того, что задачи, необходимые к выполнению сотрудниками, не фиксируются.

В свою очередь задачи не фиксируются, так как очень трудоёмко вести фиксацию задач и вызвано это следующим:

- очень много задач различного уровня сложности

- необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются. Это происходит вследствие появления новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств.

Механизма оценки степени выполнения задачи нет, так как:

- не устанавливаются стандарты выполнения задач
- отсутствует учёт и контроль выполнения или не выполнения задач

Оба этих явления вызваны тем, что задачи, необходимые к выполнению сотрудниками, не фиксируются. А почему они не фиксируются, мы рассказали только что выше.

Кроме того, не устанавливаются стандарты выполнения задач и отсутствует учёт и контроль выполнения или не выполнения задач вследствие того, что:

- очень трудоёмко вести установление стандартов выполнения задач
- очень трудоёмко вести учёт и контроль выполнения задач

Таким образом, из описанной выше логики вытекает, что проблема отсутствия спроса за задачи порождается следующими причинами (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок), которые в данном случае являются только истинными причинами:

1. очень трудоёмко вести установление стандартов выполнения задач
2. очень трудоёмко вести учёт и контроль выполнения задач
3. очень много задач различного уровня сложности
4. появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств

Поэтому проблема отсутствия спроса за задачи ликвидируется, если устранить указанные четыре истинных причины.

Исследованием проблемы отсутствия спроса за задачи, мы завершили анализ причин возникновения «неисполнительности», вызванных цепочкой причинно-следственных связей, связанной с возникновением проблемы кросс-функционального НЕвзаимодействия.

Если вы заглянете в статью «Поиск причин «неисполнительности»», вы увидите, что неисполнительность является следствием нескольких причин.

Поэтому, далее я предлагаю перейти к изучению такой причины неисполнительности, как проблема уклонения сотрудника от задач. В результате намерен получить ответ на вопрос: почему происходит уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач?

Уклонения сотрудника от задач

Ранее в статье «Поиск причин неисполнительности» я выяснил, что нежелательное явление «уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач» является одной из причин неисполнительности.

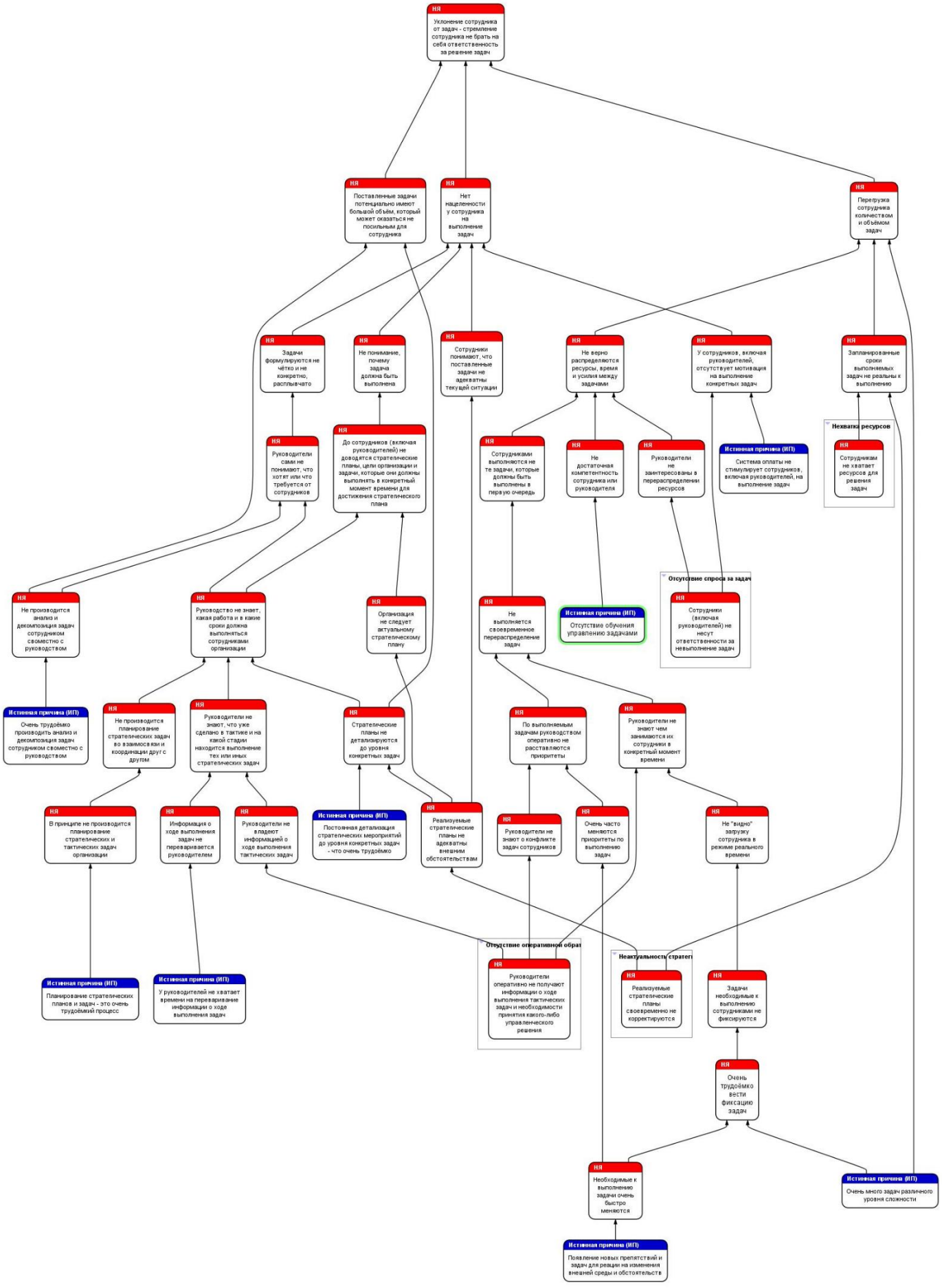
Это проблема уклонения сотрудника от задач. Состоит она в том, что сотрудник по каким-то причинам стремится не брать на себя ответственность за решение задач, не соглашается на их выполнение и уклоняется от их выполнения под любыми предлогами. Как следствие, поставленные задачи, не исполняются, возникает проблема неисполнительности, которая является одной из причин низкой производительности интеллектуального труда.

Поэтому преодоление проблемы уклонения сотрудника от задач, даст вклад в устранение неисполнительности, и, соответственно, в повышение производительности интеллектуального труда.

Для устранения данной проблемы надо разобраться, почему происходит уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач?

Чтобы выяснить это, я в очередной раз достроил ДТР в части поиска причин проблемы уклонения сотрудника от задач.

ДТР получилось следующим:


НЯ
Уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач
НЯ
Поставленные задачи потенциально имеют большой объём, который может оказаться не посильным для сотрудника
НЯ
Нет нацеленности у сотрудника на выполнение задач
НЯ
Перегрузка сотрудника количеством и объёмом задач
НЯ
Задачи формулируются не чётко и не конкретно, расплывчато
НЯ
Не понимание, почему задача должна быть выполнена
НЯ
Сотрудники понимают, что поставленные задачи не адекватны текущей ситуации
НЯ
Не верно распределяются ресурсы, время и усилия между задачами
НЯ
У сотрудников, включая руководителей, отсутствует мотивация на выполнение конкретных задач
НЯ
Запланированные сроки выполняемых задач не реальны к выполнению
НЯ
Руководители сами не понимают, что хотят или что требуется от сотрудников
НЯ
До сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана
НЯ
Сотрудниками выполняются не те задачи, которые должны быть выполнены в первую очередь
НЯ
Не достаточная компетентность сотрудника или руководителя
НЯ
Руководители не заинтересованы в перераспределении ресурсов
Истинная причина (ИП)
Система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач
Нехватка ресурсов
НЯ
Сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач
НЯ
Не производится анализ и декомпозиция задач сотрудником совместно с руководством
НЯ
Руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации
НЯ
Организация не следует актуальному стратегическому плану
НЯ
Не выполняется своевременное перераспределение задач
Истинная причина (ИП)
Отсутствие обучения управлению задачами
Отсутствие спроса за задач
НЯ
Сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач
Истинная причина (ИП)
Очень трудоёмко производить анализ и декомпозицию задач сотрудником своместно с руководством
НЯ
Не производится планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом
НЯ
Руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач
НЯ
Стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач
НЯ
По выполняемым задачам руководством оперативно не расставляются приоритеты
НЯ
Руководители не знают чем занимаются их сотрудники в конкретный момент времени
НЯ
В принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации
НЯ
Информация о ходе выполнения задач не перерабатывается руководителем
НЯ
Руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач
Истинная причина (ИП)
Постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко
НЯ
Реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам
НЯ
Руководители не знают о конфликте задач сотрудников
НЯ
Очень часто меняются приоритеты по выполнению задач
НЯ
Не "видно" загрузку сотрудника в режиме реального времени
Отсутствие оперативной обрат
НЯ
Руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения
Неактуальность стратегі
НЯ
Реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются
НЯ
Задачи необходимые к выполнению сотрудниками не фиксируются
Истинная причина (ИП)
Планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
Истинная причина (ИП)
У руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач
НЯ
Очень трудоёмко вести фиксацию задач
НЯ
Необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются
Истинная причина (ИП)
Очень много задач различного уровня сложности
Истинная причина (ИП)
Появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств

Приведённое дерево показывает, что уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач происходит потому:

- во-первых, имеется перегрузка сотрудника количеством и объёмом задач
- во-вторых, нет нацеленности у сотрудника на выполнение задач
- в-третьих, поставленные задачи потенциально имеют большой объём, который может оказаться не посильным для сотрудника

Перегрузка сотрудника количеством и объёмом задач

Данное нежелательное явление появляется вследствие того, что:

1. очень много задач различного уровня сложности
2. запланированные сроки выполняемых задач не реальны к выполнению
3. не верно распределяются ресурсы, время и усилия между задачами

Запланированные сроки выполняемых задач не реальны к выполнению по причине того, что:

- сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач. Это проблема нехватки ресурсов. О ней мы рассказывали выше в статье «Нехватка ресурсов на выполнение задач».
- реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов. Она описана ранее в статье «Неактуальность стратегических планов».

Не верно распределяются ресурсы, время и усилия между задачами, потому что:

1. руководители не заинтересованы в перераспределении ресурсов. А не заинтересованы из-за того, что сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. Рассмотрена выше в статье «Отсутствие спроса за задачи».
2. сотрудниками выполняются не те задачи, которые должны быть выполнены в первую очередь. Данное явление происходит из-за того, что не выполняется своевременное перераспределение задач. В свою очередь, перераспределение не выполняется, так как:
   2.1. руководители не знают, чем занимаются их сотрудники в конкретный момент времени. А не знают, вследствие того, что:
      2.1.1. руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Описывалась выше в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».
      2.1.2. не «видно» загрузку сотрудника в режиме реального времени. А не «видно» по причине того, что задачи необходимые к выполнению сотрудниками не фиксируются. Фиксация задач не производится, так как очень трудоёмко вести фиксацию задач. В свою очередь трудоёмкость обусловлена тем, что:
         2.1.2.1. очень много задач различного уровня сложности
         2.1.2.2. необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются. Что происходит из-за появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств.
   2.2. по выполняемым задачам руководством оперативно не расставляются приоритеты. Приоритеты не расставляются по причине того, что:

2.2.1. руководители не знают о конфликте задач сотрудников. А не знают, потому что руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Описывалась выше в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».

2.2.2. очень часто меняются приоритеты по выполнению задач. Приоритеты меняются часто, так как очень быстро меняются необходимые к выполнению задачи. Что происходит из-за появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств.

3. не достаточная компетентность сотрудника или руководителя. Вызвано это отсутствием обучения управлению задачами.

Нет нацеленности у сотрудника на выполнение задач

Возникает это нежелательное явление: потому что:

- нет понимания, почему задача должна быть выполнена
- задачи формулируются не чётко и не конкретно, расплывчато
- у сотрудников, включая руководителей, отсутствует мотивация на выполнение конкретных задач. А мотивация отсутствует из-за того, что система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач.
- сотрудники понимают, что поставленные задачи не адекватны текущей ситуации. В свою очередь, задачи не адекватны текущей ситуации, так как реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам. Что является следствием такого явления, как реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов. Она описана ранее в статье «Неактуальность стратегических планов».

Не понимание, почему задача должна быть выполнена, возникает тогда, когда до сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана.

Эту ситуацию мы уже разбирали в статье «Нехватка ресурсов на выполнение задач». Тогда мы выяснили, что она возникает, потому что:

- стратегические планы не доводятся до сотрудников, так как организация не следует актуальному стратегическому плану. В свою очередь организация не следует актуальному стратегическому плану вследствие того, что реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам. А планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов. Она описана ранее в статье «Неактуальность стратегических планов».
- руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации.

А не знает оно это, так как:

4. во-первых, стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач. Это связано с тем, что:

4.1. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - это очень трудоёмко
4.2. реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам:
4.2.1. а планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов. Рассмотрена в статье «Неактуальность стратегических планов».

5. во-вторых, не производится планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом:
5.1. это возникает из-за того, что в принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации:
5.1.1. планирование стратегических и тактических задач организации не производится, так как планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
6. в-третьих, руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач. А не знают, потому что:
6.1. руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач:
6.1.1. в свою очередь, руководители не владеют информацией вследствие того, что они оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. О ней мы говорили в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».
6.2. информация о ходе выполнения задач не переваривается руководителем. И вызвано это тем, что у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач.

Задачи формулируются не чётко и не конкретно, расплывчато, потому что руководители сами не понимают, что хотят или что требуется от сотрудников. А не понимают вследствие того, что:

- руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации. А почему не знает, было описано только что выше.
- не производится анализ и декомпозиция задач сотрудником совместно с руководством. И не делается это из-за того, что очень трудоёмко производить анализ и декомпозицию задач сотрудником совместно с руководством.

Поставленные задачи потенциально имеют большой объём, который может оказаться не посильным для сотрудника

Происходит это, так как:

1. во-первых, не производится анализ и декомпозиция задач сотрудником совместно с руководством. Как я уже сказал, анализ не производится, потому что – это очень трудоёмко делать.
2. во-вторых, стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач. Это связано с тем, что:
2.1. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - это очень трудоёмко.

2.2. реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам. А планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов. Рассмотрена в статье «Неактуальность стратегических планов».

Из описанных логических цепочек получается, что проблема уклонения сотрудника от задач в конечном итоге является следствием следующих причин (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок):

истинные причины:

1. система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач;
2. отсутствие обучения управлению задачами
3. очень трудоёмко производить анализ и декомпозицию задач сотрудником совместно с руководством
4. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко
5. планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
6. у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач
7. очень много задач различного уровня сложности
8. появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств

нежелательные явления:

9. Сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач. Это проблема нехватки ресурсов. Обсуждалась в статье «Нехватка ресурсов на выполнение задач».
10. Сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. Исследовалась в статье «Отсутствие спроса за задачи».
11. Реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов. Рассмотрена в статье «Неактуальность стратегических планов».
12. Руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Описывалась в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».

Таким образом, чтобы преодолеть проблему уклонения сотрудника от задач и, как следствие, проблему неисполнительности, а затем и низкой производительности интеллектуального труда, необходимо устранить указанные восемь истинных причин и четыре следующих нежелательных явления:

1. проблему нехватки ресурсов
2. проблему отсутствия спроса за задачи
3. проблему неактуальности стратегических планов
4. проблему отсутствия оперативной обратной связи.

Изучением проблемы уклонения сотрудника от задач, мы завершили ещё одну цепочку причинно-следственных связей, вызывающих возникновение «неисполнительности».

Если вернуться в статью «Поиск причин «неисполнительности»», вы увидите, что неисполнительность является следствием нескольких причин. Две из них мы уже разобрали. Это проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия и проблема уклонения сотрудника от задач. Есть ещё три:

- отсутствие отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по вариантам действий. Это проблема НЕпринятия управленческого решения.
- не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса). Это проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя.
- ограничения личности сотрудника - причины находящиеся за границами сферы влияния руководителей организации.

Отсюда, далее я предлагаю перейти к изучению такой причины неисполнительности, как проблема НЕпринятия управленческого решения. В результате намерен получить ответ на вопрос: почему отсутствует отмашка на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по вариантам действий?

НЕпринятие управленческого решения

Всякое решение любит рассуждение

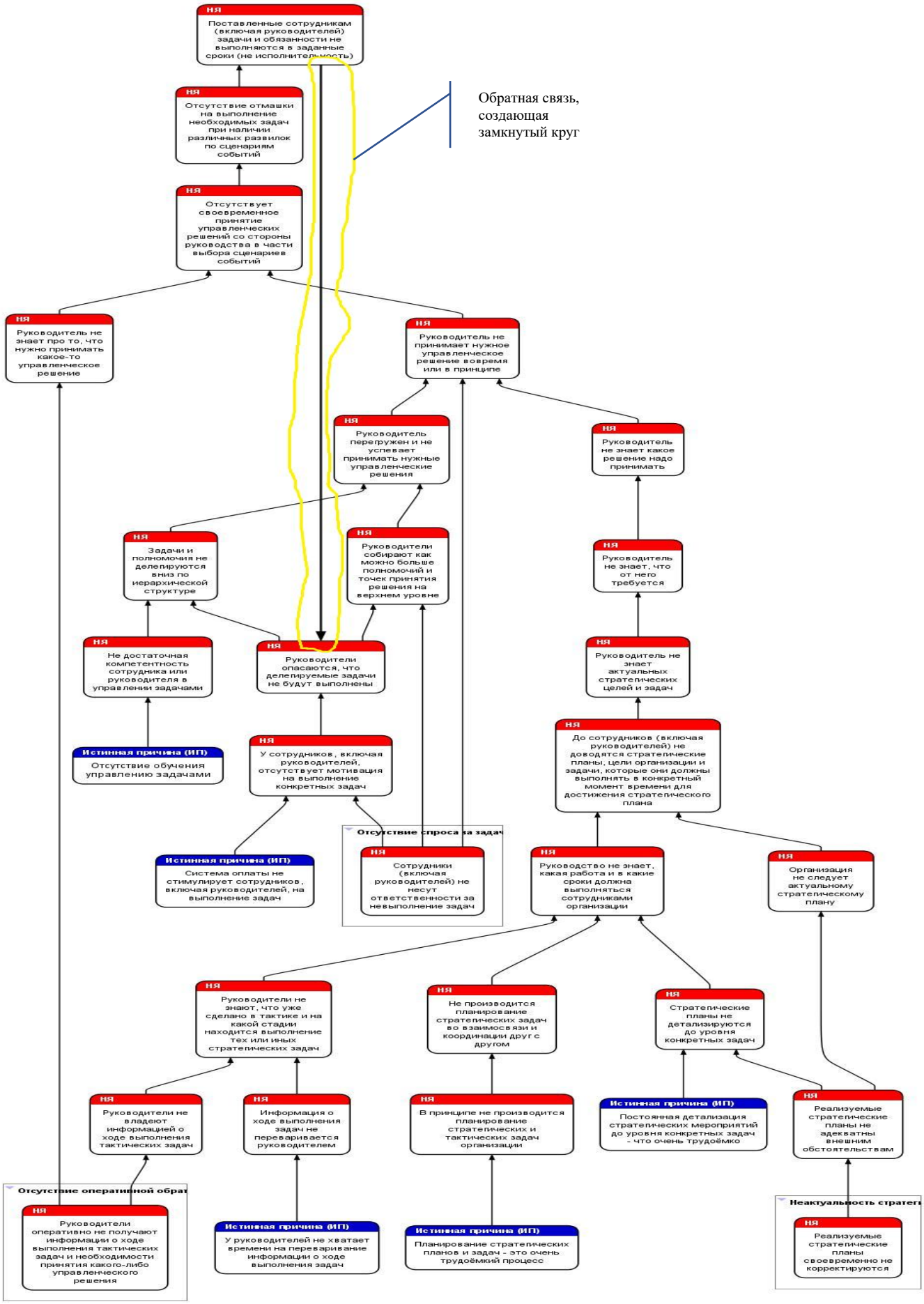
Ранее, в статье «Поиск причин неисполнительности» мною было определено, что одной из причин «неисполнительности» является нежелательное явление «отсутствие отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий».

Это проблема НЕпринятия управленческого решения. Суть её заключается в том, что в необходимые моменты времени, по каким-то причинам, руководители не дают сотрудникам отмашку на выполнение того или иного сценария событий по выполнению задач в ситуациях, когда возникает развилка, в которой нужно выбрать к исполнению один из сценариев. Из-за отсутствия отмашки возникает заминка в части выполнения задач, из-за чего появляется неисполнительность, которая является причиной низкой производительности интеллектуального труда.

Отсюда, ликвидация проблемы НЕпринятия управленческого решения станет частью устранения проблемы неисполнительности, а значит и низкой производительности интеллектуального труда.

Но почему отсутствует отмашка на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий?

Чтобы выяснить это, я снова достроил ДТР. В результате получил следующую картину:


НЯ
Поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (не исполнительность)
НЯ
Отсутствие отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий
НЯ
Отсутствует своевременное принятие управленческих решений со стороны руководства в части выбора сценариев событий
Обратная связь, создающая замкнутый круг
НЯ
Руководитель не знает про то, что нужно принимать какое-то управленческое решение
НЯ
Руководитель не принимает нужное управленческое решение вовремя или в принципе
НЯ
Руководитель перегружен и не успевает принимать нужные управленческие решения
НЯ
Руководитель не знает какое решение надо принимать
НЯ
Задачи и полномочия не делегируются вниз по иерархической структуре
НЯ
Руководители собирают как можно больше полномочий и точек принятия решения на верхнем уровне
НЯ
Руководитель не знает, что от него требуется
НЯ
Не достаточная компетентность сотрудника или руководителя в управлении задачами
НЯ
Руководители опасаются, что делегируемые задачи не будут выполнены
НЯ
Руководитель не знает актуальных стратегических целей и задач
Истинная причина (ИП)
Отсутствие обучения управлению задачами
НЯ
У сотрудников, включая руководителей, отсутствует мотивация на выполнение конкретных задач
НЯ
До сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана
Истинная причина (ИП)
Система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач
Отсутствие спроса за задач
НЯ
Сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач
НЯ
Руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации
НЯ
Организация не следует актуальному стратегическому плану
НЯ
Руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач
НЯ
Не производится планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом
НЯ
Стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач
НЯ
Руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач
НЯ
Информация о ходе выполнения задач не переваривается руководителем
НЯ
В принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации
Истинная причина (ИП)
Постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко
НЯ
Реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам
Отсутствие оперативной обрат
НЯ
Руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения
Истинная причина (ИП)
У руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач
Истинная причина (ИП)
Планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
Неактуальность стратегі
НЯ
Реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются

Дерево текущей реальности показывает, что отсутствует отмашка на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий, потому что отсутствует своевременное принятие управленческих решений со стороны руководства в части выбора сценария событий.

При этом, в моём понимании, управленческое решение – это сделанный взвешенный выбор одного из двух сценариев событий. Так как сценариев может быть и больше, то в дальнейшем в книге я объясню, почему из двух, а не из трёх или более.

Своевременное принятие управленческих решений отсутствует, так как:

- руководитель не знает про то, что нужно принимать какое-то управленческое решение. А не знает из-за того, что руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Описывалась выше в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».
- руководитель не принимает нужное управленческое решение вовремя или в принципе

Руководитель не принимает нужное решение вовремя или в принципе по причине того, что:

- руководитель перегружен и не успевает принимать нужные управленческие решения
- руководитель не знает, какое решение надо принимать
- сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. Исследовалась в статье «Отсутствие спроса за задачи»

Руководитель перегружен и не успевает принимать нужные управленческие решения вследствие того, что:

- руководители собирают как можно больше полномочий и точек принятия решения на верхнем уровне.
- задачи и полномочия не делегируются вниз по иерархической структуре

Оба этих явления порождаются тем, что руководители опасаются, что делегируемые задачи не будут выполнены.

Кроме того:

1. задачи и полномочия не делегируются вниз по иерархической структуре ещё и потому что:
   1.1. не достаточная компетентность сотрудника или руководителя в управлении задачами. А компетентность не достаточная, так как отсутствует обучение управлению задачами.
   1.2. руководители опасаются, что делегируемые задачи не будут выполнены. В свою очередь опасения возникают, потому что:
      1.2.1. поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки. Это проблема неисполнительности. Обсуждалась ранее в статьях: «Нежелательное явление неисполнительность» и «Поиск причин неисполнительности». Здесь возникает замкнутый круг. О котором я расскажу далее.
      1.2.2. у сотрудников, включая руководителей, отсутствует мотивация на выполнение конкретных задач. А мотивация отсутствует, так как:

1.2.2.1. система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач
1.2.2.2. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. Исследовалась в статье «Отсутствие спроса за задачи».

2. руководители собирают как можно больше полномочий и точек принятия решения на верхнем уровне ещё и вследствие того, что:
   2.1. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. Исследовалась в статье «Отсутствие спроса за задачи»
   2.2. руководители опасаются, что делегируемые задачи не будут выполнены. А почему возникают опасения, я только что описал выше.

Сейчас, прошу обратить внимание на наличие замкнутого круга на ДТР. Что такое замкнутый круг я описывал в статье «Кросс-функциональное НЕвзаимодействие».

В текущей ситуации у нас появилась стрелка обратной связи, образующая замкнутый круг, от нежелательного явления «поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (неисполнительность)» к нежелательному явлению «руководители опасаются, что делегируемые задачи не будут выполнены».

Это означает, что неисполнительность порождается отсутствием отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий. Отмашка по сценариям событий отсутствует, потому что руководитель не принимает нужное управленческое решение вовремя или в принципе. Решение не принимается, так как руководитель перегружен и не успевает принимать нужные управленческие решения. А перегружен вследствие того, что руководитель собирает как можно больше полномочий и точек принятия решения на верхнем уровне и не делегирует задачи и полномочия вниз по иерархической структуре. В свою очередь оба этих явления порождаются тем, что руководители опасаются, что делегируемые задачи не будут выполнены. А опасения возникают по причине того, что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки (неисполнительность). Всё, круг замкнулся. Это может происходить циклически, параллельно, порождая автогенерацию нежелательных явлений: проблему неисполнительности и проблему принятия управленческого решения.

Этот порочный круг надо разорвать. Сделать это можно, устранив проблему НЕпринятия управленческого решения и другие причины «неисполнительности». Для ликвидации проблемы НЕпринятия управленческого решения давайте разберёмся с последней, кроме описанных выше, причиной её порождающей.

Руководитель не знает какое решение надо принимать так как руководитель не знает, что от него требуется. А не знает, что от него требуется, потому что руководитель не знает актуальных стратегических целей и задач.

Руководитель не знает актуальных стратегических целей и задач, так как до сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и задачи, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана.

Стратегические планы не доводятся до сотрудников по следующим причинам:

- организация не следует актуальному стратегическому плану. В свою очередь организация не следует актуальному стратегическому плану вследствие того, что реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам. А планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов.
- руководство не знает, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации.

А не знает оно это, так как:

1. **во-первых**, стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач. Это связано с тем, что:
   1.1. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - это очень трудоёмко
   1.2. реализуемые стратегические планы не адекватны внешним обстоятельствам:
      1.2.1. а планы не адекватны, потому что реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов. Она описана в статье «Неактуальность стратегических планов».
2. **во-вторых**, не производится планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом:
   2.1. это возникает из-за того, что в принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации:
      2.1.1. планирование стратегических и тактических задач организации не производится, так как планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс
3. **в-третьих**, руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач. А не знают, потому что:
   3.1. руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических задач:
      3.1.1. в свою очередь, руководители не владеют информацией вследствие того, что они оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Описывалась выше в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».
   3.2. информация о ходе выполнения задач не переваривается руководителем. И вызвано это тем, что у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач.

Разобранные выше логические цепочки причинно-следственных связей демонстрируют, что проблема принятия управленческого решения порождается рядом следующих причин (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок снизу):

истинные причины:

1. отсутствие обучения управлению задачами;
2. система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение задач;

3. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко;
4. у руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения задач;
5. планирование стратегических планов и задач - это очень трудоёмкий процесс;

нежелательные явления:

6. сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач. Это проблема отсутствия спроса за задачи. Исследовалась в статье «Отсутствие спроса за задачи».
7. реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов. Рассмотрена в статье «Неактуальность стратегических планов».
8. руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. Это проблема отсутствия оперативной обратной связи. Описывалась в статье «Отсутствие оперативной обратной связи».

Отсюда, ликвидировать проблему НЕпринятия управленческого решения и, как следствие, проблему неисполнительности, а затем и низкой производительности интеллектуального труда, можно если устранить указанные пять истинных причин и три следующих нежелательных явления:

1. проблему отсутствия спроса за задачи
2. проблему неактуальности стратегических планов
3. проблему отсутствия оперативной обратной связи.

Изучением проблемы НЕпринятия управленческого решения, мы закончили разбор ещё одной цепочки причинно-следственных связей, вызывающих возникновение «неисполнительности».

Если вернуться в статью «Поиск причин «неисполнительности»», вы увидите, что неисполнительность является следствием нескольких причин. Три из них мы уже разобрали. Это проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия, проблема уклонения сотрудника от задач и проблема принятия управленческого решения. Осталось ещё две:

- не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса). Это проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя.
- ограничения личности сотрудника - причины находящиеся за границами сферы влияния руководителей организации.

Далее я предлагаю перейти к изучению такой причины неисполнительности, как проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя. В результате намерен получить ответ на вопрос: почему возникает не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса)?

Расхождение характера задач с типом личности исполнителя

Нельзя ждать от человека то, что ему несвойственно. Вы же не выжимаете лимон, чтобы получить томатный сок. Неизвестный автор

В предыдущей статье «Поиск причин неисполнительности» мною было определено, что одной из причин «неисполнительности» является нежелательное явление *«не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса)»*.

Это проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя. Состоит данная проблема в том, что сотруднику ставятся для выполнения такие задачи, к решению которых он не приспособлен в силу того, что его психотип личности (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса) предрасположен к эффективному выполнению задач, имеющих другой характер (или тип). И вины сотрудника в этом нет. Каждый имеет свой психотип, предопределяющий предрасположенность к выполнению определенных задач.

По сочетанию PAEI-кода и степени выраженности в нём отдельных психотипов можно судить об особенностях работы сотрудника, о приоритетах, которыми сотрудник будет руководствоваться в своей работе, о характере взаимодействия с людьми, об ориентации его на результат или на процесс, а, соответственно, можно судить и о характере задач, которые целесообразно ему ставить для выполнения.

О применяемой методологии Ицхака Адизеса на основе PAEI-кода я расскажу в дальнейшем в отдельной статье. Аббревиатура PAEI расшифровывается так:

P — producer — «производитель»

A — administrator — «администратор»

E — entrepreneur — «предприниматель»

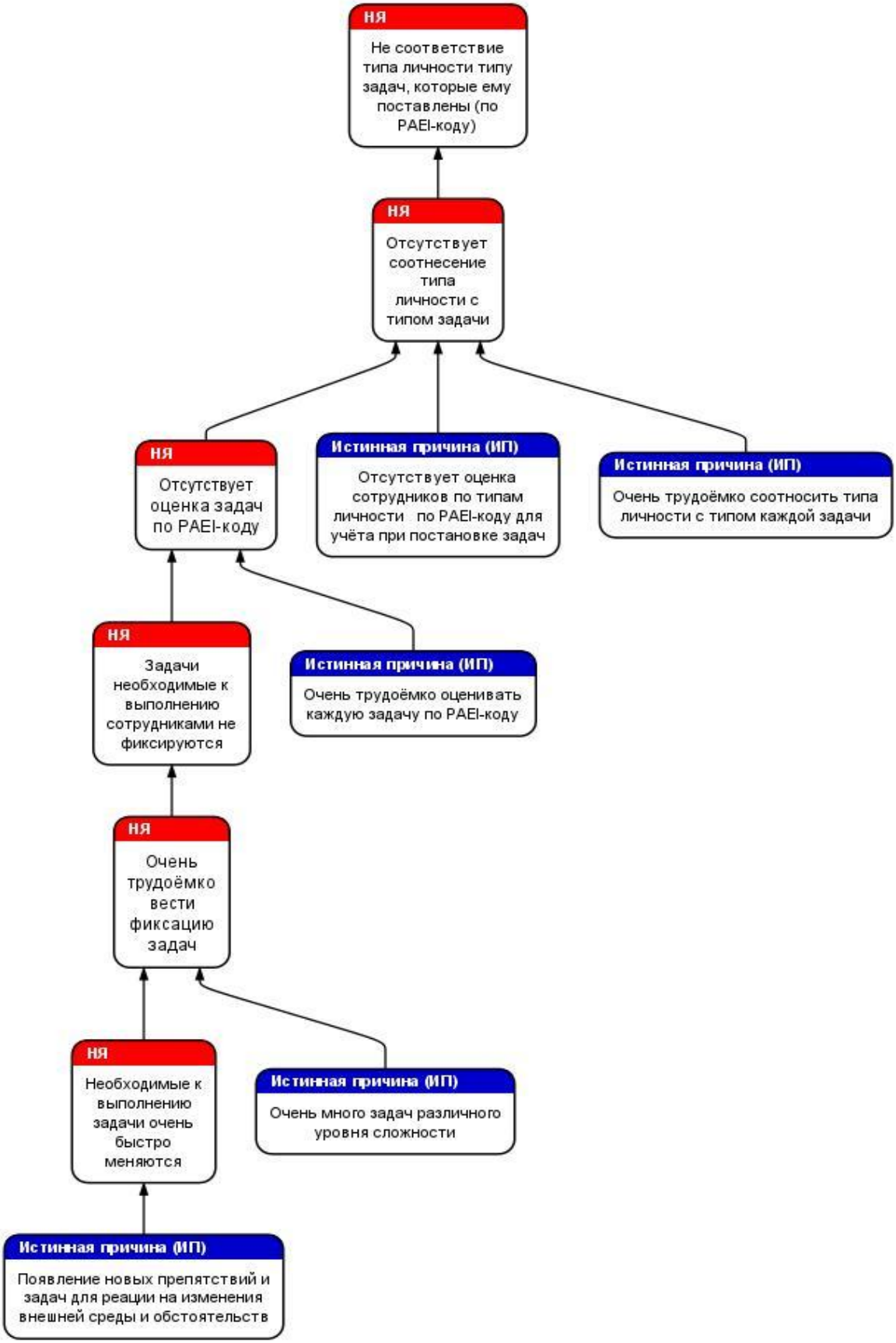
I — integrator — «интегратор»

Например, сотрудник с выраженным в PAEI-коде психотипом **«P» — producer — «производитель»** - это идеальный исполнитель. Сотрудник такого психотипа любит четко поставленные задачи и обязанности и беспрекословно их исполняет, не внедряет инновации и редко проявляет инициативу. Если такому сотруднику поставить задачу, не соответствующую его психотипу, то есть, например, творческую задачу, наоборот требующую инноваций, изобретательности и инициативы, то задача не будет выполнена в срок с высокой вероятностью, либо будет выполнена с результатом низкого качества. Если такое будет происходить регулярно, то будет «неисполнительность».

Получается, что из-за расхождения характера задач с типом личности исполнителя возникает неисполнительность, которая является причиной низкой производительности интеллектуального труда.

Отсюда, преодоление проблемы расхождения характера задач с типом личности исполнителя поспособствует ликвидации проблемы неисполнительности, а значит и низкой производительности интеллектуального труда.

Чтобы устранить проблему, надо понять, почему возникает не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса)? Для чего я достроил ДТР и получил следующий результат



Из данного ДТР мы можем увидеть, что не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И.

Адизеса), возникает потому, что отсутствует соотнесение типа личности с типом задачи.

Тип личности не соотносится с типом (характером) задачи, так как:

- очень трудоёмко соотносить тип личности с типом каждой задачи
- отсутствует оценка сотрудников по типам личности по PAEI-коду для учёта при постановке задач
- отсутствует оценка задач по PAEI-коду

Нет оценки задач по PAEI-коду вследствие того, что:

- очень трудоёмко оценивать каждую задачу по PAEI-коду
- задачи необходимые к выполнению сотрудниками не фиксируются

В свою очередь, задачи не фиксируются, потому что очень трудоёмко вести фиксацию задач. Что возникает из-за следующего:

- очень много задач различного уровня сложности
- необходимые к выполнению задачи очень быстро меняются. А задачи быстро меняются, потому что появляются новые препятствия и задачи для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств.

Таким образом, из описанной выше логики вытекает, что проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя порождается следующими причинами (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок снизу), которые в данном случае являются только истинными причинами:

1. очень трудоёмко соотносить тип личности с типом каждой задачи
2. отсутствует оценка сотрудников по типам личности по PAEI-коду для учёта при постановке задач
3. очень трудоёмко оценивать каждую задачу по PAEI-коду
4. очень много задач различного уровня сложности
5. появление новых препятствий и задач для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств

Отсюда, проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя ликвидируется, если устранить указанные пять истинных причин.

Исследованием проблемы расхождения характера задач с типом личности исполнителя, мы завершили анализ причин возникновения «неисполнительности», вызванных цепочкой причинно-следственных связей, связанной с возникновением проблемы расхождения характера задач с типом личности.

Если вы заглянете в статью «Поиск причин «неисполнительности»», вы увидите, что неисполнительность является следствием пяти причин. Четыре из пяти мы уже изучили. Это проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия, проблема уклонения сотрудника от задач, проблема НЕпринятия управленческого решения и проблемы расхождения характера задач с типом личности исполнителя.

Как я уже говорил в статье «Поиск причин неисполнительности» эти четыре проблемы являются ограничениями менеджмента и находятся в границах сферы влияния руководителей организации и, поэтому могут быть ими устранены.

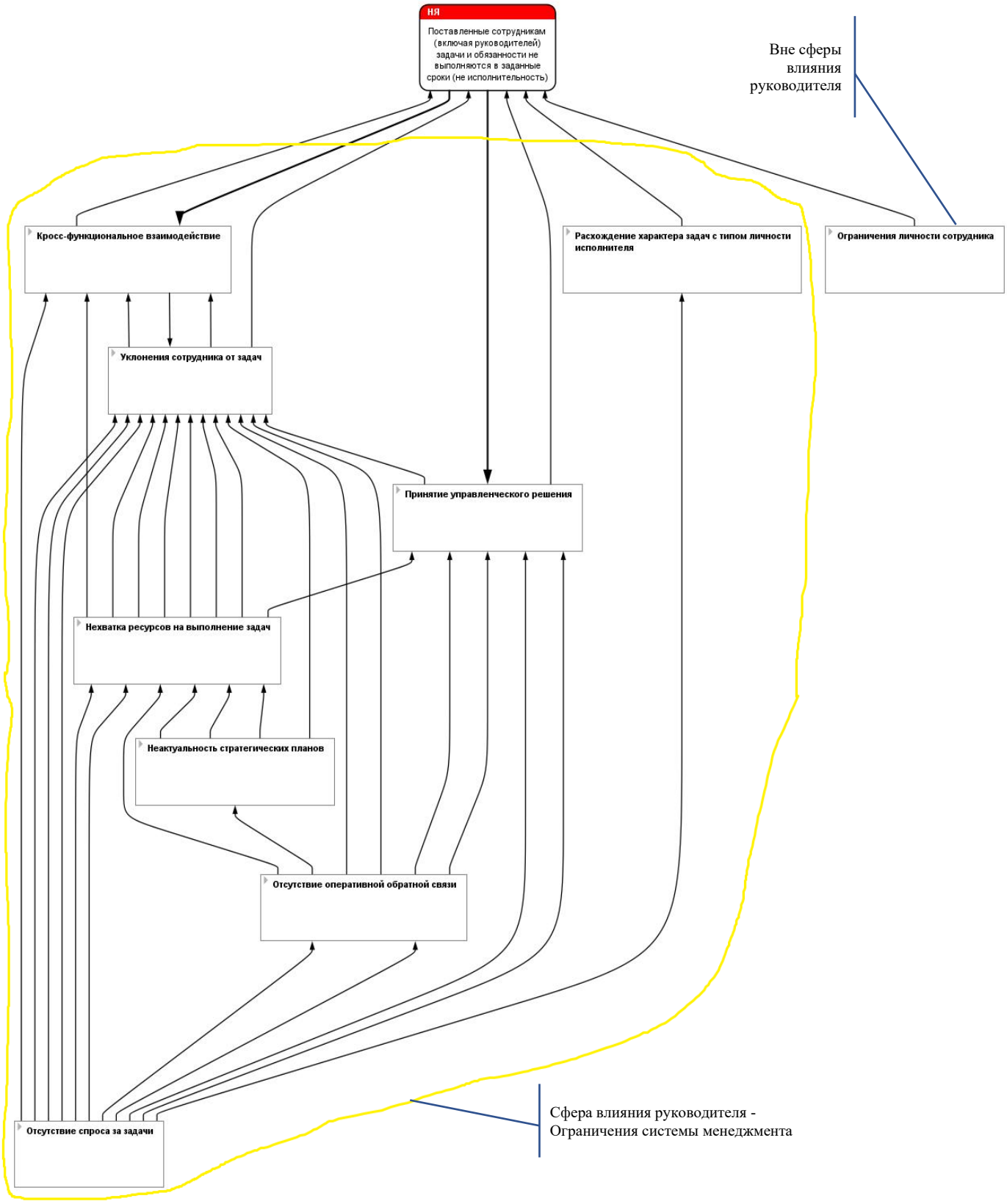
Но осталась пятая причина неисполнительности – ограничения личности сотрудника. Под ними я понимаю группу нежелательных явлений, провоцирующих неисполнительность и относящихся к личности сотрудника.

Ограничения личности сотрудника расположены за границами сферы влияния руководителей организации.

Поэтому далее, я предлагаю изучить ограничения личности сотрудника и понять, какие личные причины (качества) сотрудников мешают исполнению задач и как с этим быть?

Ограничения личности сотрудника

Ранее, в статье «Поиск причин неисполнительности» мною было определено, что одной из причин «неисполнительности» являются ограничения личности сотрудника. Для наглядности представим сгруппированное по проблемам ДТР неисполнительности.



На ДТР видно, что ограничения личности сотрудника расположены за границами сферы влияния руководителей организации.

Ограничения личности сотрудника – это группа нежелательных явлений, выступающих причиной неисполнительности. Эти нежелательные явления созданы самим сотрудником – это свойства характера человека, его личностные качества или его личные установки и убеждения. К ним, в частности, относятся:

1. отсутствие желания обучаться;
2. лень;
3. занятость сотрудника иными делами - вне организации;
4. отказ сотрудника от выполнения задачи - прямой саботаж;
5. не обучаемость сотрудника;
6. прямое противоречие ценностей и убеждений сотрудника с ценностями, целями и задачами организации;
7. не организованность (рассеянность) сотрудника;
8. хронический склероз (забывчивость);
9. не желание брать на себя ответственность за решение задач;
10. не желание сотрудника отстроить коммуникации с другими сотрудниками;
11. отсутствие логического мышления;
12. и т.д.

Из-за наличия одной или нескольких из этих нежелательных явлений, сотрудники могут не исполнять задачи, поставленные им. И это серьёзная проблема потому что, обычно, сотрудники не склонны обосновывать свою неисполнительность и, как следствие, низкую производительность труда наличием у них одной или нескольких из перечисленных выше ограничений личности. Как правило, такие сотрудники стараются обосновать неисполнительность и низкую производительность своего труда, более «объективными» причинами, которые я уже упоминал в статье «Нежелательное явление неисполнительность»:

1. «были более важные дела»;
2. «для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал»
3. «мне не выделили денег»
4. «забыл, закрутился»
5. «я не понял задачу»
6. «да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед»
7. «я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения»
8. «я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел»
9. «я был в отпуске»
10. «вы сами не приняли необходимого для дальнейшего движения по задаче решения»
11. «так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу – более срочную, и я решал её и думал, что эта задача отпала»
12. «обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо»
13. «а я решил подождать вдруг, как обычно у нас бывает, что-нибудь поменяется и задачу решать не потребуется»
14. «а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть – это его обязанность»
15. «я начал решать задачу, но у меня не получилось»
16. «я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать, и я отказался от решения задачи»
17. и т.д.

Обычно все эти причины, с точки зрения сотрудников, достаточно объективны. И когда они их озвучивают, бывает очень трудно что-либо им возразить. И нередко очень трудно применить к ним какие-либо меры ответственности – санкции.

И это происходит из-за того, что на практике нелегко определить, какие причины: *ограничения менеджмента или ограничения личности сотрудника,* привели к неисполнительности и низкой производительности интеллектуального труда сотрудников?

Может неисполнительность и низкая производительность стала причиной того, что менеджмент имеет ограничения, т.е. проблемы, о которых я рассказывал выше в следующих статьях:

- Кросс-функциональное НЕвзаимодействие
- Нехватка ресурсов на выполнение задач
- Неактуальность стратегических планов
- Отсутствие оперативной обратной связи
- Отсутствие спроса за задачи
- Уклонения сотрудника от задач
- НЕпринятие управленческого решения
- Расхождение характера задач с типом личности исполнителя

А может неисполнительность стала следствием наличия ограничений личности сотрудника? Как определить? Как объективно оценить и рассортировать причины неисполнительности и, как следствие, низкой производительности интеллектуального труда? Как понять, где действуют ограничения менеджмента, а где ограничения личности сотрудника? Как отделить «зёрна от плевел»? Как это сделать или делать постоянно, регулярно – на протяжении всей жизни организации?

Ответ прост. Надо действовать методом исключения. Надо устранить все препятствия, входящие в группу ограничений менеджмента, которые мешают повышению исполнительности сотрудников организации. То есть создать такую систему управления организацией, чтобы все причины невыполнения задач сотрудниками, вытекающие из препятствий, устранение которых подвластно руководителям организации, были исключены. Чтобы остались только личные причины неисполнения задач. И если при этом неисполнительность сотрудника останется, то значит, это будет связано, вероятнее всего, с ограничениями его личности. Тогда у таких сотрудников не будет «аргументов» для оправдания своей неисполнительности. То есть будет сразу понятно, что неисполнительность — это есть следствие ограничений личности сотрудника. Он сам это поймёт, ему будет просто не комфортно работать в такой системе. И, скорее всего, он уйдёт сам.

Многие же руководители, столкнувшись с проблемой неисполнительности, вместо изменения системы управления, начинают сразу же винить в этом сотрудников и внедрять различные методики оценки сотрудников, механизмы контроля за их работой, различные санкции за неисполнительность и т.д.

Но это неправильно!

Это борьба со следствием, так как «неисполнительность» - это **НЕ** истинная причина, она, как мы показали выше в статье «Поиск причин неисполнительности», есть следствие множества других причин, которые создают условия для возникновения неисполнительности.

По моей оценке 90% причин неисполнительности – это ограничения менеджмента организации и лишь 10% - это ограничения личности сотрудника.

Но если всё-таки **НЕ** менять систему управления, а оставлять как есть и, в случае, неисполнительности применять санкции к сотрудникам, то это вызовет огромную бурю недовольства и возмущения, что чревато скрытыми и открытыми конфликтами с сотрудниками организации. При этом проблема не решается, повторяется, раз от разу, и превращается в обычное явление в организации, особенно, по мере её роста. В такой ситуации страдают, как правило, добросовестные сотрудники. И так как они считают такое состояние дел несправедливым, то, часто, они покидают организацию при первой же возможности

В результате, задуманное так и остаётся «на бумаге» или «в голове» у руководителей, и мечты не сбываются, то есть цели не достигаются. От чего организация теряет темпы развития, организация становится менее конкурентоспособной, организация забюрократчивается, что ещё более обостряет проблему. Организация превращается в болото, где тонет любая самая светлая и перспективная цель.

И, что не маловажно, в организации заводятся (именно заводятся как насекомые, сами собой) сотрудники – паразиты, нахлебники, и, если угодно, халявщики. Это такие сотрудники, которые только делают вид, что они работают, на самом деле они изображают ИБД (**И**митацию **Б**урной **Д**еятельности), но при этом они не выполняют задач реально необходимых организации для достижения её стратегических целей. Эти сотрудники очень виртуозно находят «объективные» причины и убеждают руководство в том, что они правы и что невыполнение задач – это не их вина, а «объективные» обстоятельства. Такие сотрудники – это не актив, это балласт, который тянет организацию ко дну. И в больших организациях, заражённых такой проблемой, такого балласта огромное множество.

Высшие руководители в таких организациях страдают следующим синдромом «Не на кого положиться – вроде сотрудников много, а задачу поставить некому, а если поставлю всё равно не выполнят». Под организацией в данном случае понимается также государство, отдельные органы власти.

Решать проблему я предлагаю следующим образом:

1. Для отделения причин неисполнительности, относящихся к ограничениям менеджмента, устранить проблемы, которые объективно мешают повышению исполнительности и производительности интеллектуального труда в организации. Это следующие, ранее описанные в книге, проблемы:
   1.1. Кросс-функциональное НЕвзаимодействие;
   1.2. Нехватка ресурсов на выполнение задач;
   1.3. Неактуальность стратегических планов;
   1.4. Отсутствие оперативной обратной связи;
   1.5. Отсутствие спроса за задачи;
   1.6. Уклонения сотрудника от задач;
   1.7. НЕпринятие управленческого решения;
   1.8. Расхождение характера задач с типом личности исполнителя.
2. Затем увольнять сотрудников, которые неисполнительны и низко производительны в усовершенствованной системе управления, так как будет очевидно, что истоки этого кроются в ограничениях личности этих сотрудников. Почему сразу увольнять? Да потому что личные причины не подвластны руководителям организаций, они находятся вне зоны влияния руководителей.

Ведь руководители не боги, они не могут, например, ленивого человека сделать не ленивым и т.д. Руководители должны и могут устранять только те ограничения, которые подвластны им - находятся в их зоне влияния.

Это идёт в разрез со многими модными сегодня теориями менеджмента, особенно, связанными с областью управления персоналом. Эти теории советуют искать более глубокие причины, чем те ограничения личности сотрудника, что указаны выше. Как правило, эти теории предлагают средства из области психоанализа, НЛП, так как это связано с поиском причин внутри человека.

Мой ответ этому следующий: у руководителей организаций, особенно крупных, нет столько времени, сколько необходимо посвятить каждому такому сотруднику, чтобы качественно понять, в чём есть более глубокая причина. Многие профессиональные психоаналитики (которые занимаются этим специально и ежедневно) часто не могут докопаться до этих истинных причин, а где уж это сделать суперзанятым руководителям организаций. А, соответственно, исходя из соотношения затраты/результаты, я советую этим просто не заниматься. Это не благодарное дело. Оно всё равно не принесёт желаемого результата. Кроме того, что эти сотрудники будут считать, что руководитель каждый раз должен будет с ним проводить такую работу при каждом затруднении в выполнении задач.

Заметьте все, кто советует пользоваться этими методами, никогда не руководили хотя бы небольшой группой людей собранной для достижения определённой цели в заданные сроки с ограниченным количеством, имеющихся в распоряжении ресурсов. И если им это поручить, то они либо откажутся от использования таких методов, либо не достигнут целей.

Ограничения личности сотрудника – это проблемы самого сотрудника, так пусть он сам их и решает: ходит к психоаналитику, занимается самоанализом и балансировкой своего «инь» и «янь», занимается йогой и т.д. Пусть сам тратит своё время и деньги на это. Организации этого не должны делать – это вне зоны ответственности организаций. И, на мой взгляд, ошибочно думать иначе. Это попытка навесить на организацию проблемы самого человека – наглая и абсолютно беспардонная попытка «пересадить обезьянку» с плеч сотрудника на плечи руководителя. Это попытка сказать у меня проблемы, но решать я их не буду, пусть организация решает. Бред!

Из всего выше сказанного резюмируем:

- Ограничения личности сотрудника – это нежелательные явления, выступающие причиной неисполнительности. Они созданы самим сотрудником – это свойства характера человека, его личностные качества или его личные установки и убеждения.
- Чтобы определить, что к неисполнительности привели *ограничения личности сотрудника*, а не *ограничения менеджмента*, надо сначала устранить все проблемы, входящие в группу ограничений менеджмента, которые порождают неисполнительность. Чтобы остались только личные причины неисполнения задач и стало сразу понятно, что неисполнительность — это есть следствие ограничений личности сотрудника.
- Ликвидировать менеджмента можно, так как они находятся в границах сферы влияния руководителей, то есть подвластны устранению силами руководителей. А ограничения личности сотрудника, наоборот, - не подвластны, так как расположены за границами зоны влияния руководителей.

- Бороться с ограничениями личности сотрудника бесполезно, не целесообразно и не продуктивно. Если на 100% понятно, что причиной неисполнительности сотрудника выступают ограничения его личности, то такого сотрудника нужно увольнять.

Сейчас я предлагаю вернуться к статье «Поиск ключевой проблемы для ППИТ». В ней мы определили, что причиной низкой производительности труда, кроме нежелательных явлений замкнутых на неисполнительность, является ещё и такое явление как: не определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации.

Поэтому далее давайте разберёмся, почему это происходит, почему **НЕ** определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации?

Отсутствие постановки задач

На нежелательное явление «НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации» я вышел в статье «Поиск ключевой проблемы для ППИТ».

Там я указал, что оно является одной из причин низкой производительности интеллектуального труда. Если посмотреть на рисунок ____, приведённый в статье «Поиск ключевой проблемы для ППИТ», то можно увидеть, что данное нежелательное явление выступает прямой (непосредственной) причиной «Низкой производительности интеллектуального труда». То есть имеет прямую связь с вышестоящим нежелательным явлением «Низкая производительность интеллектуального труда».

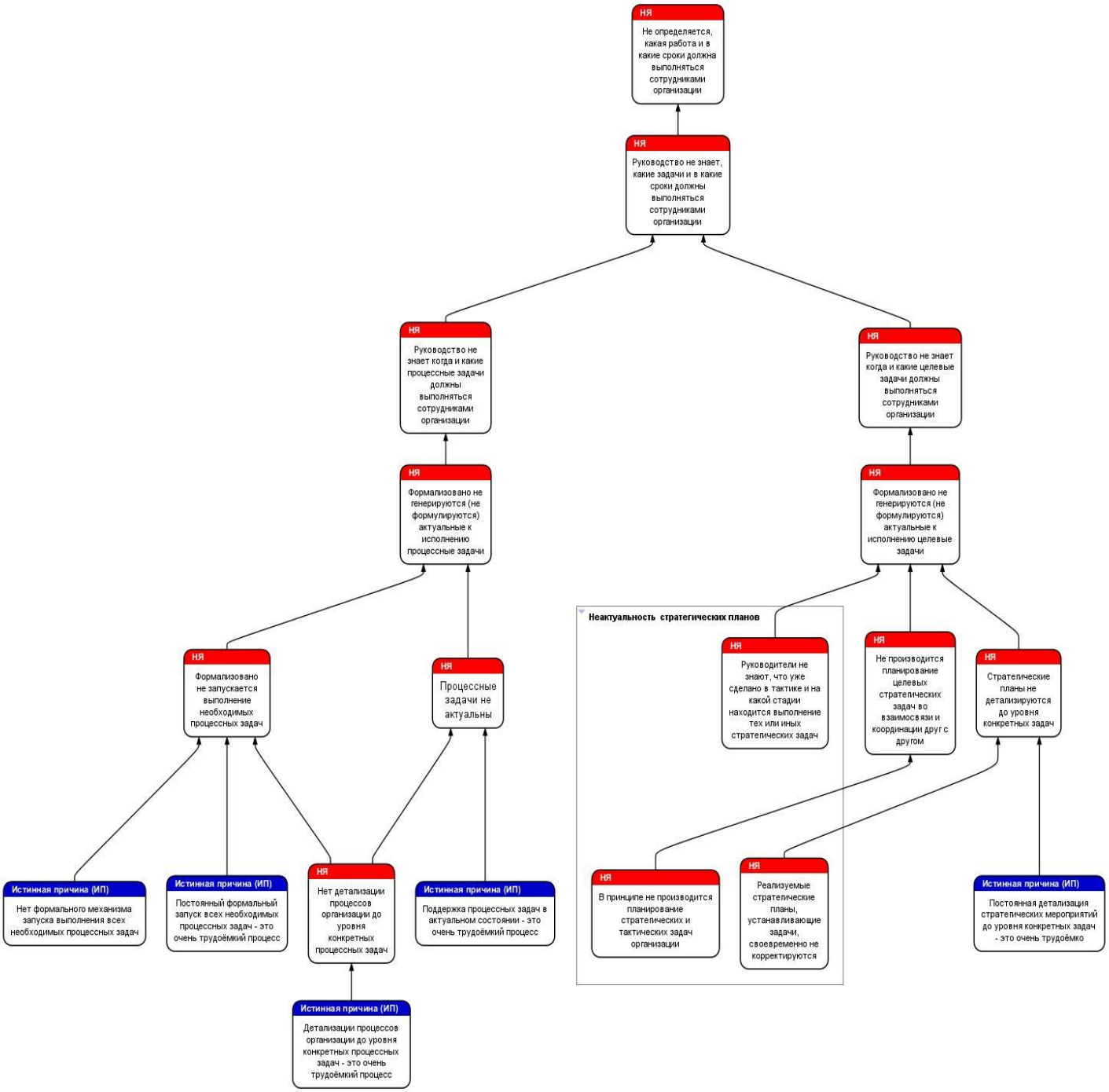
Нежелательное явление «НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации» - это **проблема отсутствия постановки задач**. Заключается она в том, что по каким-то причинам сотрудникам не ставятся задачи, которые необходимо выполнять к определённым срокам для достижения необходимых целей, т.е. все понимают, что какие-то задачи в какие-то сроки должны выполняться, чтобы достичь целей, но по каким-то причинам они не ставятся сотрудникам.

В результате сотрудники находятся в прострации, не загруженные, из-за чего появляется низкая производительность интеллектуального труда.

Отсюда следует, что устранение данной проблемы, приведёт к повышению производительности интеллектуального труда.

Для того, чтобы понять причины появления проблемы отсутствия постановки задач, надо ответить на вопрос: почему НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации?

Для этого надо достроить ДТР в части этой проблемы. Что я и сделал. В итоге получил следующий фрагмент дерева:



На данном дереве текущей реальности видно, что «НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации», потому что руководство не знает, какие задачи и в какие сроки должны выполняться сотрудниками организации. Это происходит потому, что руководство:

- не знает, когда и какие **целевые** задачи должны выполняться сотрудниками организации.
- не знает, когда и какие **процессные** задачи должны выполняться сотрудниками организации.

Подробнее о целевых задачах будет рассказано в статье «____», а о процессных задачах – в статье «____».

Руководство не знает, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации, так как формализовано не генерируются (не формулируются) актуальные к исполнению целевые задачи. Что происходит из-за того, что:

- не производится планирование целевых стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом;
- стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач;
- руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач. Это нежелательное явление относится к проблеме неактуальности стратегических планов. Она описана ранее в статье «Неактуальность стратегических планов».

Планирование стратегических задач во взаимосвязи и координации друг с другом не производится вследствие того, что в принципе не осуществляется планирование стратегических и тактических задач организации. Это нежелательное явление также относится к проблеме неактуальности стратегических планов и описано в статье «Неактуальность стратегических планов».

Стратегические планы не детализируются до уровня конкретных задач так как:

- постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - это очень трудоёмко
- реализуемые стратегические планы, устанавливающие задачи, своевременно не корректируются. Это проблема не актуальности стратегических планов. Она описана в статье «Неактуальность стратегических планов».

Руководство не знает, когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации, потому что формализовано не генерируются (не формулируются) актуальные к исполнению процессные задачи. Что происходит в следствие следующего:

- формализовано не запускается выполнение необходимых процессных задач;
- процессные задачи не актуальны.

Формализовано не запускается выполнение необходимых процессных задач, потому что:

- нет формального механизма запуска выполнения всех необходимых процессных задач;
- постоянный формальный запуск всех необходимых процессных задач - это очень трудоёмкий процесс;
- нет детализации процессов организации до уровня конкретных процессных задач. А этого нет, так как детализации процессов организации до уровня конкретных процессных задач - это очень трудоёмкий процесс.

В свою очередь, процессные задачи не актуальны по следующим причинам:

- поддержка процессных задач в актуальном состоянии - это очень трудоёмкий процесс

- нет детализации процессов организации до уровня конкретных процессных задач. А этого нет, так как детализации процессов организации до уровня конкретных процессных задач - это очень трудоёмкий процесс.

Из разобранных выше логических цепочек вытекает, что проблема отсутствия постановки задач в конечном итоге является следствием следующих причин (на ДТР – это причины, не имеющие входящих стрелок снизу):

истинные причины:

1. постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных задач - что очень трудоёмко;
2. нет формального механизма запуска выполнения всех необходимых процессных задач;
3. постоянный формальный запуск всех необходимых процессных задач - это очень трудоёмкий процесс;
4. детализации процессов организации до уровня конкретных процессных задач - это очень трудоёмкий процесс;
5. поддержка процессных задач в актуальном состоянии - это очень трудоёмкий процесс.

нежелательные явления:

6. руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических задач;
7. в принципе не производится планирование стратегических и тактических задач организации;
8. реализуемые стратегические планы своевременно не корректируются. Это проблема неактуальности стратегических планов.

Все нежелательные явления в приведённом выше списке относятся к проблеме неактуальности стратегических планов, которая описана ранее в статье «Неактуальность стратегических планов».

Таким образом, чтобы преодолеть проблему отсутствия постановки задач и, как следствие, проблему низкой производительности интеллектуального труда, необходимо устранить указанные пять истинных причин и одно следующее нежелательное явление - проблему неактуальности стратегических планов.

Изучение проблемы отсутствия постановки задач было последним в цепи поиска ключевой проблемы для повышения производительности интеллектуального труда.

Далее копать некуда, да и исходя из соотношения затраты/результаты – нет смысла. В принципе и так всё ясно.

Пришло время обобщить результаты поиска, сделать выводы и понять:

- каким образом вычленяется ключевая разовая проблема, мешающую повышению производительности интеллектуального труда?
- в чём заключается ключевая разовая проблема, мешающая повышению производительности интеллектуального труда, то есть, что действительно мешает увеличению производительности интеллектуального труда в организации?

Начнём с изучения первого вопроса и ответим на него в следующей статье.

Не осуществляется онтогенез организации для гомеостаза

В КМК дан ответ на вопрос: почему не осуществляется своевременное изменение набора систем организаций (архитектур) для приведения их в адекватное с внешней средой состояние?

Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ

Дело не в том, что они не способны увидеть решения. Дело в том, что они не могут увидеть проблему.

(Гилберт Кит Честертон[271])

Выше, в статьях Главы 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ», я осуществлял поиск ключевой разовой проблемы (КРП), которая мешает повышению производительности интеллектуального труда. Делал это я с помощью декомпозиции дерева текущей реальности (ДДТР) по такой длящейся потребности, как «Необходимо максимально повышать производительность интеллектуального труда в организации» (кратко – ДП «Нужда в повышении ПИТ в организации»).

Но если внимательно прочитать все эти статьи, то нкочигде в них нет упоминания ключевой разовой проблемы, ликвидация которой приведёт к устранению 70% нежелательных явлений в системе. Есть выявленное множество истинных причин и нежелательных явлений, а КРП нет.

Но поиск именно ключевой разовой проблемы мы осуществляли в рамках указанной выше главы. Ведь, как мы говорили ранее, только найдя «корень зла» - ключевую разовую проблему низкой производительности интеллектуального труда, мы сможем разработать действенный способ по её повышению. То есть тот способ, который действительно приведёт к повышению производительности интеллектуального труда, а через повышение ПИТ – к возрастанию вероятности «сбытия мечт».

Так каким же образом вычленяется КРП, мешающая повышению производительности интеллектуального труда? Как она синтезируется?

Осуществляя исследование в выше приведённых статьях, мы сделали **АНАЛИЗ**[272].

В результате анализа мы получили список следующих нежелательных явлений и истинных причин, порождающих низкую производительность интеллектуального труда и, как следствие, «несбытие мечт»:

[271] Гилберт Кит Честертон (29.05.1874— 14.06.1936) — английский писатель, поэт, философ, драматург, журналист, оратор, христианский деятель, иллюстратор, биограф и искусствовед.

[272] **АНАЛИЗ** (др.-греч. ἀνάλυσις — разложение, расчленение) — метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования, способ разобрать целое на функциональные части

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
Количество прямых причин, участвующих в появлении проблемы					**2**	**2**	**3**	**18**	**34**	**14**	**9**	**12**	**26**	**15**	**6**	**3**
1	**Несбытие мечт**	Организация не переходит из одного действительного не желательного состояния в другое действительное, но уже желаемое, состояние в заданные сроки. **Несбытие мечт.**	Нежелат. явление	0												
2		Не задаются ожидаемые целевые результаты (цели), которые необходимо достичь выполнением **задач** к заданным срокам	Истинная причина	1	x											
3		Получаются результаты выполненных **задач** в реальности НЕ нужные организации для достижения её стратегических целей	Нежелат. явление	1	x											
4		Сроки выполнения **задач** (работ, заказов, договоров, проектов и т.п.) постоянно срываются	Нежелат. явление	1	x											
5		Необходимые **задачи** по изменениям в организации не реализуются в заданные сроки	Нежелат. явление	1	x											
6		В действительности не выполняются конкретные задуманные задачи в рамках реализации стратегического плана	Нежелат. явление	1	x											
7		Нарушаются сроки выполнения запланированных стратегических **задач**	Нежелат. явление	1	x											
8		В ходе движения к цели получаются скудные результаты из всего объёма **задач**, выполненных в заданный период времени	Нежелат. явление	1	x											
9		Необходимые для этого стратегические цели организации не достигаются	Нежелат. явление	1	x											
10	**Низкая производительность**	Делается очень мало работы (**задач**) в заданные сроки (низкая производительность). **Низкая производительность интеллектуального труда**	Нежелат. явление	1	x											

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
11		Любые предпринимаемые инициативы руководства и сотрудников организации по выполнению **задач** глохнут и тонут, как в болоте	Нежелат. явление	1		x										
12		Физически сотрудниками организации выполняется очень мало **задач**	Нежелат. явление	1		x										
13	**Неисполнительность**	Поставленные сотрудникам (включая руководителей) **задачи** и обязанности не выполняются в заданные сроки. **Неисполнительность.**	Нежелат. явление	1		x										
14	**Кросс-функциональное НЕвзаимодействие**	Не обеспечивается слаженное выполнение **задач** смежными подразделениями и должностями. **Кросс-функциональное НЕвзаимодействие**	Нежелат. явление	1			x									
15		Отсутствие полномочий на прямую постановку **задач** сотрудникам из других подразделений	Истинная причина	1				x								
16		Необходимость соблюдения принципа единоначалия не позволяет ставить **задачи** в обход непосредственного руководителя сотрудника.	Истинная причина	1				x								
17		Необходимо согласовывать **задачи** ставящиеся сотрудникам смежных подразделений с их руководителями	Нежелат. явление	1				x								
18		Очень часто меняются приоритеты по выполнению **задач**	Нежелат. явление	1				x								
19		Трудоёмкость постановки **задач** смежным подразделениям	Нежелат. явление	1				x								
20		У сотрудника нет возможностей для постановки и контроля кросс-функциональных **задач**	Нежелат. явление	1				x								
21		Руководители не знают о конфликте **задач** сотрудников	Нежелат.	1				x								

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
			явление													
22		По выполняемым **задачам** руководством оперативно не расставляются приоритеты	Нежелат. явление	2				x					x			
23		Выполняемые сотрудниками **задачи** конфликтуют друг с другом по срокам выполнения и ресурсам	Нежелат. явление	1				x								
24		Каждое функциональное подразделение (должность) расставляет приоритеты по **задачам** по своему	Нежелат. явление	1				x								
25		Одни подразделения отодвигают **задачи**, поступившие от других подразделений	Нежелат. явление	1				x								
26		**Задачи**-предшественники не решаются смежными подразделениями	Нежелат. явление	1				x								
27		Не возможно быстро определить, кому предназначается **задача**.	Нежелат. явление	1				x								
28		Не прописано актуальное закрепление и распределение между сотрудниками обязанностей по выполнению **задач**	Истинная причина	1				x								
29	**Нехватка ресурсов на выполнение задач**	Сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач. **Нехватка ресурсов на выполнение задач**	Нежелат. явление	1				x								
30		В организации нет системы контроля и отбраковки НЕфункциональных **задач**, псевдо**задач**	Истинная причина	1					x							
31		Не "видно" загрузку сотрудника **задачами** в режиме реального времени	Нежелат. явление	1					x							
32		Постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных **задач** - что очень трудоёмко	Истинная причина	1					x							
33		Планирование расходов организации осуществляется в отрыве от планирования тактических и стратегических **задач**	Истинная причина	1					x							

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
34		Руководители не знают чем занимаются (какими **задачами**) их сотрудники в конкретный момент времени	Нежелат. явление	2					x				x			
35		Реализуемые стратегические планы по выполнению **задач** не адекватны внешним обстоятельствам	Нежелат. явление	2					x				x			
36		Организация не следует актуальному стратегическому плану, устанавливающему **задачи**	Нежелат. явление	2					x				x			
37		До сотрудников (включая руководителей) не доводятся стратегические планы, цели организации и **задачи**, которые они должны выполнять в конкретный момент времени для достижения стратегического плана	Нежелат. явление	3					x				x	x		
38		Сотрудники не знают кто и за какие **задачи** должен отвечать	Нежелат. явление	1					x							
39		Сотрудники организации делают те **задачи**, которые не являются необходимыми и приоритетными для организации на данный момент	Нежелат. явление	1					x							
40		В организации нет механизма оценки предложений на предмет влияния их на достижение стратегических **задач**	Истинная причина	1					x							
41		2Предлагаемые решения не балансируются со стратегическими **задачами**	Нежелат. явление	1					x							
42		В организации царит атмосфера безответственности (никто ни за какие **задачи** не отвечает)	Нежелат. явление	2		x			x							
43		В организации лоббируется огромное количество поверхностных и безответственных решений требующих выполнения **задач**	Нежелат. явление	1					x							

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
44		В стратегические планы попадают **задачи**, которые никак не ведут к достижению целей организации или даже противоречат им	Нежелат. явление	1					x							
45		Выполняются НЕфункциональные **задачи**, псевдо**задачи**, которые никак не связаны со стратегическими целями организации	Нежелат. явление	2	x				x							
46		Ограниченные ресурсы организации расходуются не на те **задачи**, которые необходимо	Нежелат. явление	1					x							
47		В организации не хватает ресурсов и возможностей для выполнения **задач** и достижения желаемого состояния	Нежелат. явление	1					x							
48		Выделение финансовых ресурсов на вполнение **задач** происходит не своевременно	Нежелат. явление	1					x							
49		Под стратегические **задачи** не планируются необходимые ресурсы	Нежелат. явление	1					x							
50		Сотрудники не знают, какие **задачи** и когда должны выполняться с точки зрения высшего руководства	Нежелат. явление	1					x							
51		Отсутствует координация **задач** сотрудников организации со стратегическими планами организации	Нежелат. явление	1					x							
52		Система стимулирования сотрудников мотивирует их на другие **задачи**	Нежелат. явление	1					x							
53		Отсутствует система контроля за выполняемыми фактическими **задачами** сотрудников	Истинная причина	1					x							
54		Не производится своевременная корректировка системы стимулирования в соответствии со стратегическими целями организации и выполняемыми **задачами**	Нежелат. явление	1					x							

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
55		Постоянная корректировка системы стимулирования в соответствии со стратегическими целями и **задачами** организации - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1					x							
56		Не известно как необходимо откорректировать систему стимулирования конкретных сотрудников, чтобы выполнялись нужные **задачи**	Нежелат. явление	1					x							
57	**Неактуальность стратегических планов**	Реализуемые стратегические планы, устанавливающие **задачи**, своевременно не корректируются. **Неактуальность стратегических планов**	Нежелат. явление	2					x				x			
58		Информация о ходе выполнения **задач** не переваривается руководителем	Нежелат. явление	1						x						
59		Отслеживание выполнения стратегических планов и **задач** - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1						x						
60		Планирование стратегических планов и **задач** - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1						x						
61		В принципе не производится планирование стратегических и тактических **задач** организации	Нежелат. явление	3					x	x						x
62		Постоянная корректировка стратегических планов, устанавливающих **задачи**, - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1						x						
63		Руководители не владеют информацией о ходе выполнения тактических **задач**	Нежелат. явление	1						x						
64		Руководители не знают, что уже сделано в тактике и на какой стадии находится выполнение тех или иных стратегических **задач**	Нежелат. явление	3					x	x						x

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
65		Не отслеживается выполнение стратегического плана, устанавливающего **задачи**	Нежелат. явление	1						x						
66		Вновь появившиеся обстоятельства, влияющие на выполнение стратегических **задач**,не выявляются	Истинная причина	1						x						
67		Не известны отклонения по выполнению **задач** из стратегического плана	Нежелат. явление	1						x						
68		Не определяются необходимые корректировки в стратегический план, устанавливающий **задачи**	Нежелат. явление	1						x						
69		Нет системы контроля за выполнением стратегических **задач** из плана	Истинная причина	1						x						
70		Информация о ходе выполнения **задач** не переваривается руководителем	Нежелат. явление	1						x						
71		У руководителей не хватает времени на переваривание информации о ходе выполнения **задач**	Истинная причина	1						x						
72	**Отсутствие оперативной обратной связи**	Руководители оперативно не получают информации о ходе выполнения тактических **задач** и необходимости принятия какого-либо управленческого решения. **Отсутствие оперативной обратной связи**	Нежелат. явление	3				x	x					x		
73		Система оплаты не стимулирует сотрудников, включая руководителей, на выполнение **задач**	Истинная причина	1							x					
74		Отсутствуют прямые оперативные каналы связи (коммуникации) руководства с сотрудником по решаемым **задачам**	Истинная причина	1							x					
75		Руководители не справляются о ходе выполнения задач и не требуют предоставления сотрудниками обратной	Нежелат. явление	1							x					

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
		связи о ходе выполнения **задач**														
76		У сотрудников, включая руководителей, отсутствует мотивация на выполнение конкретных **задач**	Нежелат. явление	3							x		x	x		
77		У сотрудников отсутствует мотивация на информирование руководителей о ходе выполнения **задач**	Нежелат. явление	1							x					
78		Отсутствует практика доклада сотрудником руководителю о выполненных или не выполненных **задачах**	Нежелат. явление	1							x					
79		У сотрудников нет мотивации на то, чтобы нужные для выполнения **задач** решения принимались	Нежелат. явление	1							x					
80		Сотрудники не доводят до руководителя информацию о необходимости принятия какого-либо управленческого решения для дальнейшего выполнения **задач**	Нежелат. явление	1							x					
81	**Отсутствие спроса за задачи**	Сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение **задач**. **Отсутствие спроса за задачи**	Нежелат. явление	5				x	x		x		x	x		
82		Очень много **задач** различного уровня сложности	Истинная причина	2								x	x			
83		Необходимые к выполнению **задачи** очень быстро меняются	Нежелат. явление	2				x				x				
84		**Задачи** необходимые к выполнению сотрудниками не фиксируются	Нежелат. явление	3					x			x			x	
85		Не устанавливаются стандарты выполнения **задач**	Нежелат. явление	1								x				
86		Возможность у сотрудников и руководителей "забыть" про **задачи**	Нежелат. явление	1								x				
87		Отсутствует учёт и контроль выполнения	Нежелат.	1								x				

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
		или не выполнения **задач**	явление													
88		Нет механизма оценки степени выполнения **задачи**	Нежелат. явление	1								x				
89		Отсутствует спрос за не выполнение **задач** и обязанностей	Нежелат. явление	1								x				
90		Очень трудоёмко вести учёт и контроль выполнения **задач**	Истинная причина	1								x				
91		Очень трудоёмко вести установление стандартов выполнения **задач**	Истинная причина	1								x				
92		Очень трудоёмко вести фиксацию **задач**	Нежелат. явление	1								x				
93		Появление новых препятствий и **задач** для реакции на изменения внешней среды и обстоятельств	Истинная причина	1								x				
94	**Уклонения сотрудника от задач**	Уклонение сотрудника от **задач** - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач. **Уклонения сотрудника от задач**	Нежелат. явление	1			x									
95		Отсутствие обучения управлению **задачами**	Истинная причина	1									x			
96		Не производится анализ и декомпозиция **задач** сотрудником своместно с руководством	Нежелат. явление	1									x			
97		Руководители не заинтересованы в перераспределении ресурсов для выполнения необходимых **задач**	Нежелат. явление	1									x			
98		Не выполняется своевременное перераспределение **задач**	Нежелат. явление	1									x			
99		Сотрудниками выполняются не те **задачи**, которые должны быть выполнены в первую очередь	Нежелат. явление	1									x			

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
100		Не верно распределяются ресурсы, время и усилия между **задачами**	Нежелат. явление	2	x								x			
101		Сотрудники понимают, что поставленные **задачи** не адекватны текущей ситуации	Нежелат. явление	1									x			
102		Поставленные **задачи** потенциально имеют большой объём, который может оказаться не посильным для сотрудника	Нежелат. явление	1									x			
103		Руководители сами не понимают, что хотят или что требуется от сотрудников в результате выполнения ими **задач**	Нежелат. явление	1									x			
104		**Задачи** формулируются не чётко и не конкретно, расплывчато	Нежелат. явление	1									x			
105		Не понимание, почему **задача** должна быть выполнена	Нежелат. явление	1									x			
106		Нет нацеленности у сотрудника на выполнение **задач**	Нежелат. явление	1									x			
107		Запланированные сроки выполняемых **задач** не реальны к выполнению	Нежелат. явление	1									x			
108		Перегрузка сотрудника количеством и объёмом **задач**	Нежелат. явление	1									x			
109		Очень трудоёмко производить анализ и декомпозиция **задач** сотрудником свместно с руководством	Нежелат. явление	1									x			
110		Не достаточная компетентность сотрудника или руководителя в управлении **задачами**	Нежелат. явление	2									x	x		
111	**НЕринятие управленческого решения**	Отсутствие отмашки на выполнение необходимых **задач** при наличии различных развилок по сценариям событий. **НЕпринятие управленческого решения**	Нежелат. явление	1			x									
112		Руководители опасаются, что делегируемые **задачи** не будут выполнены	Нежелат. явление	1										x		

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
113		Руководитель не знает про то, что нужно принимать какое-то управленческое решение для выполнения **задач**	Нежелат. явление	1										x		
114		Руководитель не знает акуальных стратегических целей и **задач**	Нежелат. явление	1										x		
115		Руководитель не знает, что от него требуется в рамках стратегических целей и **задач**	Нежелат. явление	1										x		
116		Руководитель не знает какое решение надо принимать для выполнения **задач**	Нежелат. явление	1										x		
117		Руководители собирают как можно больше полномочий и точек принятия решения по **задачам** на верхнем уровне	Нежелат. явление	1										x		
118		**Задачи** и полномочия не делегируются вниз по иерархической структуре	Нежелат. явление	1										x		
119		Руководитель перегружен и не успевает принимать нужные управленческие решения для выполнения **задач**	Нежелат. явление	1										x		
120		Руководитель не принимает нужное управленческое решение для выполнения **задач** вовремя или в принципе	Нежелат. явление	1										x		
121		Отсутствует своевременное принятие управленческих решений со стороны руководства в части выбора сценария событий по **задачам**	Нежелат. явление	1										x		
122	**Расхождение характера задач с типом личности исполнителя**	Не соответствие типа личности типу **задач**, которые ему поставлены (по PAEI-коду). **Расхождение характера задач с типом личности исполнителя**	Нежелат. явление	1			x									
123		Отсутствует оценка сотрудников по типам личности по PAEI-коду для учёта при постановке **задач**	Истинная причина	1											x	
124		Отсутствует оценка **задач** по PAEI-коду	Нежелат. явление	1											x	

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
125		Отсутствует соотнесение типа личности с типом **задачи**	Нежелат. явление	1											x	
126		Очень трудоёмко соотносить тип личности с типом каждой **задачи**	Истинная причина	1											x	
127		Очень трудоёмко оценивать каждую **задачу** по PAEI-коду	Истинная причина	1											x	
128	**Отсутствие постановки задач**	Не определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации. **Отсутствие постановки** задач**.**	Нежелат. явление	1		x										
129		Руководство не знает, какие задачи и в какие сроки должны выполняться сотрудниками организации	Нежелат. явление	3					x				x			x
130		Руководство не знает когда и какие процессные **задачи** должны выполняться сотрудниками организации	Нежелат. явление	1												x
131		Руководство не знает когда и какие целевые **задачи** должны выполняться сотрудниками организации	Нежелат. явление	1												x
132		Формализовано не генерируются (не формулируются) актуальные к исполнению процессные **задачи**	Нежелат. явление	1												x
133		Формализовано не генерируются (не формулируются) актуальные к исполнению целевые **задачи**	Нежелат. явление	1												x
134		Не производится планирование целевых стратегических **задач** во взаимосвязи и координации друг с другом	Нежелат. явление	2					x							x
135		Стратегические планы не детализируются до уровня конкретных **задач**	Нежелат. явление	3					x				x			x

№ пп	Проблема, к которой относится проблема - причина	Содержание проблемы - причины	Разновидность проблемы - причины	Кол-во проблем, в появлении которых участвует причина	Несбытие мечт	Низкая производительность интеллектуального труда	Неисполнительность	Кросс-функциональное НЕвзаимодействие	Нехватка ресурсов на выполнение задач	Неактуальность стратегических планов	Отсутствие оперативной обратной связи	Отсутствие спроса за задачи	Уклонения сотрудника от задач	НЕпринятие управленческого решения	Расхождение характера задач с типом личности исполнителя	Отсутствие постановки задач
136		Постоянная детализация стратегических мероприятий до уровня конкретных **задач** - это очень трудоёмко	Истинная причина	1												x
137		Формализовано не запускается выполнение необходимых процессных **задач**	Нежелат. явление	1												x
138		Процессные **задачи** не актуальны	Нежелат. явление	1												x
139		Нет детализации процессов организации до уровня конкретных процессных **задач**	Нежелат. явление	1												x
140		Постоянный формальный запуск всех необходимых процессных **задач** - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1												x
141		Нет формального механизма запуска выполнения всех необходимых процессных **задач**	Истинная причина	1												x
142		Детализации процессов организации до уровня конкретных процессных **задач** - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1												x
143		Поддержка процессных **задач** в актуальном состоянии - это очень трудоёмкий процесс	Истинная причина	1												x

А теперь, на основе данной таблицы, давайте сделаем **СИНТЕЗ**[273].

Для этого, предлагаю задать себе следующие вопросы:

- что есть общее в указанном выше перечне, позволяющее обобщить и объединить части в целое - в систему?
- какая сущность в форме существительного наиболее часто упоминается в приведённом выше списке?

В унифицированном языке моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML) [274], применяемом в процессе объектно-ориентированного проектирования

[273] **СИНТЕЗ** (от греч. synthesis — соединение, сочетание, составление), соединение различных элементов, сторон объекта в единое целое (систему), которое осуществляется как в практической деятельности, так и в процессе познания, способ собрать целое из функциональных частей.

[274] Читай статью «Унифицированный язык моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML)» в Главе 8. «Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории»

(ООП)[275] программных продуктов, используется метод выявления классов (сущностей) с помощью анализа текста на выделение в нём существительного. Часто встречающиеся в тексте существительные указывают на классы (сущности) или их атрибуты.

Применяя приведённый метод, мы можем ответить на указанные выше вопросы так: слово «ЗАДАЧА» в форме существительного упоминается в 141-й строке, из 143-х. Она выделена в списке в каждом нежелательном явлении и в каждой истинной причине.

Таким образом, именно «ЗАДАЧА» является главной упоминаемой **сущностью**[276] в приведённой выше таблице.

Отсюда, общее есть "ЗАДАЧА". И поэтому такая сущность, как «ЗАДАЧА» позволяет объединить части в целое - в систему.

Это значит, что все причины низкой производительности интеллектуального труда в виде нежелательных явлений и истинных причин, перечисленных в списке, относятся к причинам, мешающим управлять задачами: планировать их, формулировать, фиксировать, выполнять, учитывать и контролировать.

То есть всё это из области управления задачами, а именно – **потоком задач**[277]. Ведь задача не одна, их много, они все разные, порождаются разными проблемами и в различных средах, в разное время. Поэтому, представляют собой поток задач, т.е. совокупность задач всех видов, движущихся (протекающих) через управленческую систему в каждый момент времени.

При этом, если часть или всё из перечисленного в таблице проявляется в системе одновременно, то можно утверждать, что поток задач, выполняемых сотрудниками организации **НЕ управляем**. Что, как мы показали с помощью анализа, и мешает увеличению производительности интеллектуального труда.

Отсюда, всю совокупность выявленных в ходе анализа проблем (нежелательных явлений и истинных причин) можно обобщить и назвать одной фразой «**Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ**» (кратко – КРП: «ПЗ не управляем»).

Получается, что нежелательное явление «Низкая ПИТ» является следствием ключевой разовой проблемы: «**Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ**» (КРП: «ПЗ не управляем»).

Я убеждён, что это и есть ключевая разовая проблема (КРП), мешающая повышению производительности интеллектуального труда в любой организации, включая органы власти. И если мы устраним данную КРП, то мы разрешим более 70% нежелательных явлений в организации, из-за которых, в итоге, часто, не удаётся *перевести организацию из одного действительного НЕ желательного состояния в другое действительное, но уже желаемое, состояние в заданные сроки*.

---

[275] Читай ниже статью «ТУЗ – это объектно-ориентированное проектирование (ООП) организации и унифицированный язык её моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML)» в Главе 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

[276] Сущность «ЗАДАЧА» описана в Главе 2. «ЗАДАЧА» в начале настоящей книги. Хотя по логике, её следовало описать именно сейчас, то есть когда мы выходим на такую сущность, как «ЗАДАЧА». Где определяем, что «ЗАДАЧА» – это то общее, что объединяет части в целое – в систему.

[277] Подробнее см. статью «Поток задач» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

Таким образом, мы синтезировали ключевую разовую проблему, мешающую повышению производительности интеллектуального труда. Эта проблема называется так «**Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ**» (КРП: «ПЗ не управляем»).

Это нас не устраивает и поэтому у нас появляется желание устранить данную проблему, то есть рождается разовая потребность[278]: «Необходимо наладить **управление потоком задач**, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей» (кратко – «Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ»).

Резюмируем. «ЗАДАЧА» является главной упоминаемой сущностью в составленном списке проблем, мешающих повышению ПИТ. Поэтому такая сущность, как «ЗАДАЧА» позволяет объединить части в целое - в систему. Все причины низкой ПИТ относятся к причинам, мешающим управлять задачами: планировать их, формулировать, фиксировать, выполнять, учитывать и контролировать. То есть всё это из области управления задачами, а именно – потоком задач. Ведь задача не одна, их много, они все разные, порождаются разными проблемами и в различных средах, в разное время. Поэтому, представляют собой поток задач. Отсюда, всю совокупность выявленных в ходе анализа причин можно обобщить и назвать одной фразой «Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ». Это и есть ключевая разовая проблема (КРП), мешающая повышению ПИТ. И если мы устраним данную КРП, то мы разрешим более 70% нежелательных явлений в организации. Указанная КРП порождает разовую потребность: «Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей».

Тем самым мы доказали:

- наличие причинно-следственной связи между повышением производительности интеллектуального труда (ПИТ) и потоком задач (ПЗ);
- что производительность интеллектуального труда можно повысить только путём удовлетворения разовой потребности «необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ», вытекающей из КРП: «ПЗ не управляем».

В итоге получаем, что для повышения производительности интеллектуального труда нужно управлять потоком задач. Но как это сделать? Что мешает управлять задачами?

В дальнейшем мы изучим эти вопросы и разберёмся с сутью управления потоком задач, поймём, что это такое и в чём оно состоит?

Чуть позже, мы также подробнее изучим суть КРП: «ПЗ не управляем» и ответим на вопрос, в чём заключается ключевая разовая проблема, мешающая повышению производительности интеллектуального труда, то есть, что действительно мешает увеличению производительности интеллектуального труда в организации?

А сейчас давайте чётко сформулируем понятие «поток задач», разберёмся что это такое?

[278] **Потребность** – это возникшее по какой-либо объективной причине требующее удовлетворения, желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее положение дел нас не устраивает, что порождает желание его исправить

Поток задач

Если узок сапог, то какая польза от широты вселенной?

Ранее[279] я определил, что для преодоления ключевой разовой проблемы (КРП), мешающей повышению ПИТ, нам требуется удовлетворить разовую потребность «*Нужно наладить управление **потоком задач**, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*» (кратко - «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*»).

Данная потребность была порождена самой КРП: «*Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ*» (кратко - «*ПЗ не управляем*»).

Тем самым я, по сути, ввел в оборот новое понятие «***поток задач***».

Поэтому в настоящей статье отвечу на вопрос: **что такое поток задач?**

Дам его определение и описание, чтобы в дальнейшем мы однозначно понимали, о чём идёт речь, чем мы будем управлять.

Поток задач в интеллектуальном труде, как материальный поток в производстве – в физическом труде.

Материальный поток — это движение и/или преобразование вещественных объектов (веществ) в готовую продукцию на всех стадиях производства.

Вещественные объекты (вещества) могут быть различных видов: *сырьё, топливо, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, готовая продукция и т. д.*

Выглядит материальный поток таким образом:



[279] Смотри предыдущую статью «*Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ*»

Выделяют следующие основные параметры материальных потоков: *скорость, начальная, конечная и промежуточные точки движения, траектория, плотность, интенсивность, мощность, ритмичность и др.*

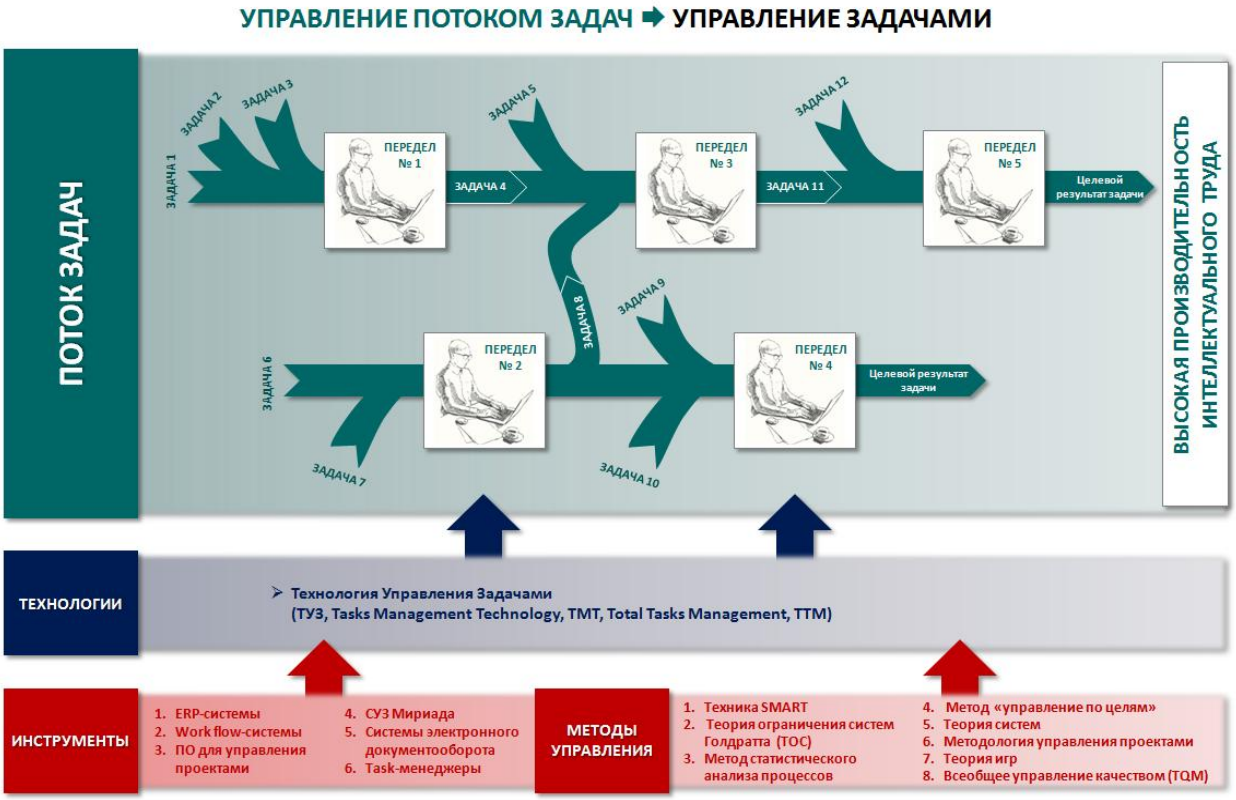
Когда управляют производством, то, по сути, управляют **движением материального потока** через производственную систему. Можно сказать, что когда управляют производством, то управляют движением ОДНОВРЕМЕННО всех видов вещественных объектов (веществ), составляющих материальный поток.

Производительность всей производственной системы определяется производительностью самого «***узкого места***». То есть того места, где материальный поток «*сгруживается*», «*застревает*», где происходит «*затор*», «*пробка*» или «*тромб*»

В целях увеличения производительности уже не производственной, а управляющей системы я **предлагаю по аналогии** с материальным (физическим) производством управлять потоком задач, то есть скоростью движения потока задач через отдельные участки управляющей системы[280].

Поток задач в управлении, как материальный поток в производстве, определяет производительность управляющей системы, Производительность всей управляющей системы определяется производительностью самого «***узкого места***». То есть того места, где поток задач «*сгруживается*», «*застревает*», где происходит «*затор*», «*пробка*» или «*тромб*».

Отсюда, по аналогии с материальным потоком, **поток задач** — это совокупность задач всех видов, одновременно движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач. Представить это можно так:



[280] Читай об этом статью «*Как управлять потоком задач?*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

Когда я говорю «*задачи всех видов*», я подразумеваю, что в любой организации **в каждый момент времени** выполняются задачи различных видов.

Первоначально задачи подразделяются всего на **два** вида задач:

- *целевые задачи (ЦЗ)*;
- *процессные задачи (ПЗ)*.

Либо/либо. Изначально задача может быть либо целевой, либо процессной. Другого не дано.

Прикол в тему.

У армянина жена рожает. Он приходит в роддом: - Скажытэ, мая жэна родыла? - Да. - Малчык? - Нет. - А кто!? (Армянский анекдот)

Целевая задача (ЦЗ) – это **разовая** задача **из среды «*цели*»**, не воспроизводимая, то есть НЕ повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один, или совокупность её элементов); удовлетворяющая разовую потребность - необходимость, вытекающую из **изъяна**[281]; направленная на достижение разового – **уникального** (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата; выполняемая с **высокой степенью неопределённости**: *(1) в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*[282].

Процессная задача (ПЗ) – это **многоразовая** задача **из среды «*процессы*»**, повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур); представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: *(1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС), (3) либо какой-то конкретный процессный объект (КПО)*; направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи; выполняемая с **полной определённостью**: *(1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*[283].

Таким образом, задачи в организации всегда появляются в одной из **двух сред**:

- целевые задачи в среде «*цели*»;

---

[281] О «*необходимости*» читай статью «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[282] Подробнее о ЦЗ будет рассказано в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[283] Подробнее о ПЗ будет рассказано в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

- процессные задачи в среде «*процессы*»[284].

Эти среды универсальны для любой организации, даже тогда, когда в ней не формализовано стратегическое управление, управление по целям, проектное управление, процессное управление и т. д. Де-факто все задачи появляются в одной из указанных сред[285]. Хотим мы этого или не хотим.

Эти среды являются ещё двумя обязательными элементами любой организации, без которой организации просто не может быть (ну разве что только на бумаге). Первых три элемента мной были перечислены выше в статье «*Организация – это …*»[286]. Вот они: *люди, задачи, системы*. Все вместе они образуют пять элементов организации – можно сказать пять её стихий: *люди, задачи, системы, среда «цели» и среда «процессы»*.

Среда «*цели*» и среда «*процессы*» появляются одновременно с таким элементом организации, как «*система*»[287]. То есть, как только мы начинаем создавать какую-то «*систему*», сразу же порождаем две среды: среду «*цели*» и среду «*процессы*».

Ведь среда «*цели*» — это совокупность того, что мы делаем в отношении системы, а, следовательно и организации, как полиСИСТЕМЫ. Это совокупность воздействий на системы с желанием перевести их из одного не желаемого состояния или положения в другое уже желаемое: *создание системы, изменение системы, совершенствование системы, банкротство системы, оздоровление системы, развитие системы, ликвидация системы, перестройка системы, перемещение системы и т. д.*

А как я уже говорил цель – это желаемый результат[288]. Поэтому и среда называется «*цели*». Это то, куда мы нацеливаем системы. Повторю системы. Объектом воздействия являются системы.

Осязаемым элементом среды «*цели*» являются целевые задачи – рой, совокупность целевых задач. Именно их выполнением люди создают и меняют системы.

А среда «*процессы*» — это совокупность того, что делает каждая из систем организации внутри себя. Что происходит внутри каждой созданной системы. Повторю внутри. Это не то, что делается с системой, а то, что делает система. Это совокупность воздействий системами на оперируемые (перерабатываемые) ею различные сущности (абстрактные или процессные) и конкретные процессные объекты (КПО)[289]. Это то, чем живёт («*питается*») каждая система, переваривая различные входы в выходы. Какие процессы в ходе этого происходят внутри систем. Поэтому и среда называется «*процессы*». Это то, как функционируют системы. Насколько управляемо и воспроизводимо.

Отсюда, процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных процессных задач и действий, которые по определённой технологии воспроизводимо преобразуют входы в выходы для получения заранее

---

[284] Описание различий между целевыми и процессными задачами будет приведено ниже в статье «*Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[285] О том как это происходит, мы расскажем в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[286] Читай статью в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[287] Читай статью «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[288] Смотри статью «*Что такое целевой результат задачи?*» и статью «*Чем задача отличается от цели?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[289] Читай статью «*Понятие «сущность*» ниже в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

определённых результатов, представляющих ценность для внешнего или внутреннего потребителя выходов процесса.

Осязаемым элементом среды «*процессы*» являются процессные задачи – рой, совокупность процессных задач. Именно их выполнением занимаются системы внутри себя.

В организации может функционировать несколько процессов. Одним из таких процессов, по моему мнению, является процесс «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ*» - т. е. процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*»[290], описываемый в настоящей книге. Для функционирования (осуществления) этого процесса нужна «*ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ*»[291].

Это также говорит и о том, что де-факто в любой «*живой*» (существующей не на бумаге) организации поток задач есть всегда.

Если есть действующая (не мёртвая) организация. Значит уже есть какие-то системы, а следовательно, есть среда «*цели*» и среда «*процессы*», связанные с этим системами. Что говорит о том, что есть и поток задач. По умолчанию. Не зависимо от того, хотим мы этого или нет. И от того, насколько хорошо этот поток выполняется, зависит успех организации.

Ведь организации создаются для удовлетворения каких-то потребностей. А потребности – это следствие проблем, с которыми сталкиваются люди.

Как правило, в процессе удовлетворения этих потребностей сразу же начинает появляться огромное количество других проблем – подпроблем, порождающих массу всяких, разнообразных самовоспроизводящихся и разовых проблем, а также изъянов. Которые порождают новые потребности: *спросы, нужды и необходимости*. Их требуется удовлетворять. Сделать это можно только путём генерирования и выполнения соответствующих целевых или процессных задач - потока задач.

Соответственно можно сказать, что без потока задач организация не существует. Она без него не живёт. Мертва. Есть действующая организация, значит есть поток задач внутри её. Нет потока задач внутри организации, значит организация – мертва. Ведь задача в организации – это квинтэссенция[292].

В свою очередь указанные выше виды задач также, как и вещественные объекты, могут иметь различные подвиды:

1. целевые задачи:
   1.1. целевые стратегические задачи (ЦСЗ)
   1.2. запоточенные целевые задачи (ЗЦЗ)
2. процессные задачи:
   2.1. шаблонные дискретные задачи (ШДЗ)
   2.2. шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ)
   2.3. процедуры
   2.4. операции
   2.5. запоточенные дискретные задачи (ЗДЗ)
   2.6. запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ)

---

[290] Читай статью «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[291] Читай статью «*Какая технология нужна для управления потоком задач?*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[292] Читай статью «*Задача – это Х-фактор управления – квинтэссенция*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

Соответственно, необходимо управлять движением **ОДНОВРЕМЕННО** всех видов задач, составляющих поток задач. То есть нужно управлять движением **потока задач** в организации.

А из теории менеджмента, мы знаем, что управление – это процесс, подразумевающий выполнение стандартных управленческих функций: *планирование, организация, контроль, регулирование*.

Таким образом, **управление потоком задач** — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», предполагающий осуществление планирования, организации, контроля и регулирования в отношении потока задач – совокупности задач **всех видов**, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач.

В конкретный момент времени, поток задач **может характеризоваться** теми же параметрами, что и материальный поток: *скоростью, начальной, конечной и промежуточными точками движения, траекторией, плотностью, интенсивностью, мощностью, ритмичностью* и др.

Кстати, это по аналогии может означать и обратное. А именно то, что материальным потоком (то бишь производством) можно управлять посредством «*задач*». Ведь задача объектна, а перемещающиеся и перерабатываемые в производстве вещества – это объекты. На них требуется воздействовать. А воздействие – это задача. И почему бы тогда не наладить управление производством посредством задач? Но это сюжет для другого исследования и другой книги.

Я отклонился. Продолжим.

На каждый момент времени поток задач будет отличаться долей того или иного вида задач внутри потока:

- в один момент времени в потоке задач, основную долю могут занимать целевые задачи;
- в другой момент — процессные задачи;
- и т. д.

Такая структурная дифференциация задач внутри потока задач может происходить от сотрудника к сотруднику, от подразделения к подразделению. То есть в один и тот же момент времени:

- у одного сотрудника в потоке задач будут превалировать целевые задачи, у другого — процессные
- у одного подразделения — процессные, у другого — целевые
- и т. д.

Эта структурная дифференциация задач внутри потока задач будет происходить постоянно, так как она зависит от следующих факторов:

- от текущих целей,
- от текущих внешних и внутренних обстоятельств и событий,
- от текущей стадии жизненного цикла организации или отдельных продуктов (услуг),

- от текущего спроса на продукцию (услуги) организации,
- и т. д.

Именно структурная дифференциация задач внутри потока задач определяет закономерности поведения организаций на разных стадиях жизненного цикла организации[293].

На стадии зарождения и бурного роста организации внутри её потока задач всегда превалируют целевые задачи. То есть задачи, связанные с изменением состояния или положения систем организации. Так как на этой стадии они интенсивно создаются, развиваются, совершенствуются, настраиваются.

Из-за того, что целевые задачи – это разовые задачи, выполняемые с высокой степенью неопределённости, они требуют на этой стадии и людей с соответствующим типом личности: *креативных, динамичных, рисковых* и т. д.

В свою очередь на стадии расцвета и старения организации внутри её потока задач всегда превалируют процессные задачи. То есть задачи, связанные с ритмичным и воспроизводимым функционированием уже созданных систем. А это задачи, выполняемые с высокой степенью определённости во всём. По сути, скучные и рутинные для тех, кто привык выполнять целевые задачи.

Сказанное означает, что чтобы эффективно управлять жизненными циклами организации надо контролировать и регулировать структурную дифференциацию задач внутри её потока задач. А для этого нужно наладить управление всем потоком задач. Иначе мы элементарно не увидим эту структурную дифференциацию, не поймём тренды, связанные с ней.

В отличие от материального потока, поток задач более **переменчив**. Особенно, в турбулентных условиях современного постиндустриального, информационного, инновационного общества и в условиях размножения сущностей[294]. И это предопределяет сложность управления потоком задач, а значит и значение, и важность управления потоком задач, в том числе и из-за того, что доля интеллектуального труда возрастает[295].

Резюмируем:

- **поток задач** — это совокупность задач всех видов, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач,
- задачи в потоке задач могут быть различных видов,
- первоначально задачи подразделяются на два вида: на целевые задачи и на процессные задачи, так как в организации всегда появляются в одной из двух сред: целевые задачи в среде «*цели*»; процессные задачи в среде «*процессы*»
- **управление потоком задач** — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», предполагающий осуществление функций: *планирования, организации, контроля и регулирования* в отношении потока задач

---

[293] Для лучшего понимания фразы «*жизненный цикл организации*» здесь посоветую вам почитать книгу «*Управление жизненным циклом корпорации*». Ицхак К. Адизес.

[294] См. статью. «*Усугубление сложности повышения ПИТ*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[295] См. статью «*Доля интеллектуального труда растёт*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

- в конкретный момент времени, поток задач может характеризоваться: *скоростью, начальной, конечной и промежуточными точками движения, траекторией, плотностью, интенсивностью, мощностью, ритмичностью* и т.д.
- поток задач более переменчив, чем материальный поток, поэтому управлять им сложнее, а, отсюда, важнее.

Теперь обсудим вопрос: как поток задач влияет на производительность интеллектуального труда?

Влияние потока задач на производительность интеллектуального труда

Без ветра лес не шевелится.

Выше в статье «*Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ*» в настоящей главе я синтезировал ключевую разовую проблему (КРП), мешающую повышению производительности интеллектуального труда. Эта проблема называется так «***Поток задач**, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ*» (кратко - КРП: «*ПЗ не управляем*»)

Эта разовая проблема породила нужду – разовую потребность со следующим звучанием: «*Нужно наладить управление **потоком задач**, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*» (кратко - «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*»).

Тем самым я подвёл к тому, что, чтобы повысить производительность интеллектуального труда (ПИТ), нужно наладить управление **потоком задач**.

Сейчас кратенько давайте обобщим сказанное и рассмотрим, **как поток задач влияет на производительность интеллектуального труда?**

Это позволит нам комплексно соотнести «*поток задач*» с «*производительностью интеллектуального труда (ПИТ)*». Показать взаимосвязь между ними с учётом того, что было исследовано до текущего момента в настоящей книге. И сказать, что это связь железная. Тем самым чётко постулировать ещё одну следующую предпосылку:

ПОТОК ЗАДАЧ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА.

И точка. Как выражался мой отец «*заруби это себе на носу*»[296].

Как материальный поток в производстве определяет производительность физического труда, так и поток задач в управлении определяет производительность интеллектуального труда.

Ведь ранее в Главе 3 в статье «*Интеллектуальный труд*» я говорил, что интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач. Можно даже заменить фразу «*интеллектуальный труд*» и сказать так: «*поток задач в управлении определяет производительность выполнения интеллектуальных задач*».

Интеллектуальные задачи, как правило, выполняют люди. То есть сотрудники. Они – это работники интеллектуального труда – основной «*рабочий орган*» в интеллектуальном труде.

[296] Известное в русском языке выражение «*Заруби себе на носу*» среди филологов трактуется как «*запомнить раз и навсегда*», где под словом «*нос*» подразумевается дощечка с зарубками на память, типа узелков на память, которую «*носили*» с собой безграмотные крестьяне

Отсюда, плотность и интенсивность потока задач, количество и сложность задач, составляющих поток, обеспечивают загрузку сотрудников, влияют на их «*производственную мощность*», создают «*узкие места*» – обуславливающие пропускную способность управляющей системы.

Ритмичность и скорость потока задач, зависит от его траектории и от мощности различных переделов, которыми в интеллектуальном труде являются отдельные сотрудники и подразделения, коллективы, состоящие из них.

Поток задач в функционирующей системе управления **есть всегда**. Точно также, как в любой действующей производственной системе, выпускающей продукт, всегда есть материальный поток.

Если мы его не видим и о нём ничего не знаем – это не значит, что его нет. Просто мы не получаем информацию о нём и его характеристиках, потому что часто, он для нас «*не осязаем*» и/или не наблюдаем. В комплексе, как что-то целостное. Предопределяющее производительность.

Если материальный поток в производственной системе остановится, то производство тоже встанет и, не будет выпускать конечный продукт. Точно то же произойдет с управляющей системой, если вдруг исчезнет поток задач. Но это состояние смерти организации.

Протекание материального потока в производственной системе определяет её характеристики: *производительность, темпы, ритмичность, загрузку и т. д.* Соответственно, поток задач определяет те же характеристики управляющей системы.

Эффективно управляя потоком задач, мы можем повышать производительность интеллектуального труда.

Контролируя движение потока задач, можно выявлять «*узкие места*» в системе управления, которые определяют производительность всей управляющей системы. То есть те места, где поток задач «*сгруживается*», «*застревает*», где происходит «*затор*», «*пробка*» или «*тромб*».

Можно осуществлять регулирование и координирование работы сотрудников, перераспределение загрузки, «*расшивку*» «*узких мест, бутылочных горлышек*», устранение заторов и др. Можно подчинить производительности «*узкого места*» ритм всего остального потока задач, то есть синхронизировать ритмичность работы всех остальных участков с ритмом работы самого «*узкого места*»[297].

Отсюда вывод.

Плотность и интенсивность потока задач, количество и сложность задач, составляющих поток, обеспечивают загрузку сотрудников, влияют на их «*производственную мощность*», создают «*узкие места*». Поток задач в функционирующей системе управления есть всегда. Управляющая система остановится, если вдруг в ней исчезнет поток задач. Эффективно управляя потоком задач, мы можем повышать производительность интеллектуального труда.

[297] Дополнительно о том, почему для повышения ПИТ надо управлять задачами (потоком задач) можно прочитать в статье «*Ещё раз – почему всё-таки задача?*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

Следовательно, производительность интеллектуального труда (ПИТ) не увеличить без управления потоком задач (УПЗ). Высокой ПИТ не добиться без УПЗ.

И вообще, высокая производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда) – это есть результат эффективного управления потоком задач и, является целью процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» на каждом дискретном периоде.

А управление потоком задач и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*»[298].

И на мой взгляд, единственный способ увеличения производительности интеллектуального труда – это наладить управление потоком задач и постоянно его совершенствовать.

В продолжении обсудим вопрос: в чём заключается ключевая разовая проблема (КРП), мешающая повышению производительности интеллектуального труда? А проблема ли это вообще? И почему она разовая?

Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ

Малый камень, попав под телегу,
большое колесо изломает

Выше в статье «Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ» я вычленил и сформулировал ключевую разовую проблему: «Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ» (кратко – КРП: «ПЗ не управляем»)

Затем дал развёрнутое определение понятию «поток задач» (ПЗ) и рассказал, как он влияет на производительность интеллектуального труда.

Теперь возникает вопрос, а в чём, собственно, заключается ключевая разовая проблема, мешающая повышению производительности интеллектуального труда? А проблема ли это вообще? И почему разовая?

Требуется описать саму суть КРП: «ПЗ не управляем» и осознать её. Ведь как говорится осознание и «*признание проблемы – это половина успеха в её разрешении*»[299].

Итак приступим.

«Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ» — это, когда задачи, попавшие в поток задач, не признаются как основной объект управления. И руководство целенаправленно не оперирует ими. То есть не выполняет в отношении их стандартный набор управленческих функций: планирование, учёт, контроль, регулирование и т. д.

Это, когда в организации наличествуют все или большая часть из тех 143-х истинных причин и нежелательных явлений, которые указаны выше в таблице № ____ в статье «Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ».

Данная разовая проблема возникает всегда, когда поставлена цель и начато продвижение к этой цели путём формулирования и выполнения задач в установленные сроки. Ведь именно с формулирования задач начинается движение к цели. До момента, пока задачи не сформулированы цель остаётся мечтой, намерением, желанием и не более.

---

[298] Читай об этом в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[299] Зигмунд Фрейд (6.05.1856— 23.09.1939) — австрийский психолог, психоаналитик, психиатр и невролог

Как правило в ходе выполнения задач, продвигающих нас к достижению цели, сразу же начинает появляться огромное множество самовоспроизводящихся и разовых проблем.

Эти проблемы порождают в свою очередь массу всяких, разнообразных как целевых, так и процессных задач. Указанные задачи формируют поток задач, становятся его частью. И чем их больше, тем интенсивнее и напряжённее поток задач. И чтобы с ним справиться, чтобы обеспечить своевременное выполнение задач, попавших в поток, им нужно управлять.

И когда это (управление потоком задач) не производится или делается плохо, появляется проблема «неисполнительности» и, как следствие, самовоспроизводящаяся проблема «Низкая ПИТ».

Собственно, эту логическую цепочку я и продемонстрировал в вышестоящих статьях Главы 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ». Там была описана вся причинно-следственная связь между КРП: «ПЗ не управляем» и СВП «Низкая ПИТ».

Теперь давайте разберёмся, что КРП: «ПЗ не управляем» — это именно проблема, а не что-либо ещё. Для начала вспомним определение проблемы.

Проблема — это наблюдаемый и/или ощущаемый, или осознаваемый **отрицательный симптом**, который является **абстрактным**, вызывающим **недовольство (дискомфорт)**, порождающим **потребность в избавлении от негатива**, **НЕ указывающим** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить **непосредственно и немедленно**. Общее функциональное предназначение существования «проблемы» - обеспечить нахождение способа её преодоления.

Если следовать этому определению, то, во-первых, ключевая разовая проблема «ПЗ не управляем» является **абстрактной**.

Её невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы. То есть мы не можем чётко сказать из-за чего «ПЗ не управляем», из-за какого элемента системы[300]. Какой элемент системы не работает и порождает эту проблему. Мы не можем сразу же диагностировать, что конкретно не фурычит и вызывает проблему «ПЗ не управляем».

Мы знаем, что ПЗ просто не управляем. Так вообще. Не управляем и всё. В этом и абстрактность.

Это как, когда болит голова. Она болит и всё, а из-за чего мы не знаем. Не знаем, что является первопричиной боли. В каком конкретно органе причина, вызывающая боль в голове.

Во-вторых, КРП: «ПЗ не управляем» вызывает наше недовольство, так как мешает обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда, провоцирует «низкую ПИТ». Нам это не нравится. Мы хотим совсем другого.

В-третьих, так как положение, сложившееся из-за КРП «ПЗ не управляем», нас не устраивает, то у нас появляется устойчивое желание – разовая потребность как можно быстрее устранить причину её возникновения.

В-четвёртых, так как КРП: «ПЗ не управляем» абстрактна, то она **НЕ** указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к её устранению.

[300] Здесь под системой я подразумеваю организацию.

Ведь как мы знаем, задача всегда объектна. То есть это всегда воздействие на известный объект. А мы не знаем на что воздействовать, на какой объект. Так как не знаем к какому элементу системы КРП относится.

Отсюда, мы не можем сформулировать задачу по преодолению нашей КРП. К выполнению которой можно было бы приступить непосредственно и немедленно.

КРП: «ПЗ не управляем» указывает только на **разовую потребность** «Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей» (кратко – «Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ»).

Сказанное позволяет утверждать, что КРП: «ПЗ не управляем» — это разовая проблема. Она удовлетворяет всем признакам разовой проблемы. Является ею.

Что это означает?

А то, что нам ещё предстоит диагностировать причину появления этой разовой проблемы. Найти изъян, устранение которого приведёт к преодолению КРП: «*ПЗ не управляем*».

Подробнее об этом я расскажу ниже в статье «Изъян «Нет системы управления потоком задач» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)».

Сейчас же, установим разовость КРП: «ПЗ не управляем». Для чего снова обратимся к определению.

Разовая проблема – это проблема, которая **устраняется раз и навсегда** созданием или изменением какой-либо системы (или её элементов) и которая ни в какой степени автоматически, сама по себе НЕ появится (НЕ воспроизведётся) вновь, если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама, из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней.

Согласно этому определению, КРП: «ПЗ не управляем» — это разовая проблема. Ведь сделать поток задач в организации управляемым можно только один раз. Затем уже надо будет только совершенствовать созданный механизм. То есть имеется всего два качественных состояния: *ПЗ или управляем, или НЕ управляем*.

Поэтому единожды устранив эту проблему, то есть сделав ПЗ управляемым, не нужно будет в рамках одной и той же организации делать это повторно, вновь и вновь. Даже если мы ослабим усилия проблема не воспроизведётся. Просто поток задач станет менее управляемым.

Отсюда, после единоразового устранения КРП: «ПЗ не управляем» останется лишь вопрос: насколько хорошо он управляем? Но это уже будет следующая проблема. Её кратко можно обозначить так: «ПЗ плохо управляем».

КРП: «ПЗ не управляем» это проблема, связанная со статистической управляемостью[301], а проблема «ПЗ плохо управляем» — это проблема воспроизводимости[302]. Которую тоже нужно будет преодолевать.

---

[301] Подробнее о статистической управляемости я расскажу в статье «____», а также об этом можно прочитать в книгах: _____

[302] Подробнее о статистической управляемости я расскажу в статье «____», а также об этом можно прочитать в книгах: _____

Но как мы знаем из управления качеством и статистического управления процессами:

- «*прежде чем говорить о воспроизводимости процесса, следует убедиться в том, что он демонстрирует достаточную степень статистической управляемости*»[303].
- «*соответственно, первый шаг при исследовании данных – понять, получены ли они в состоянии статистической управляемости*»[304].

Эти утверждения указывают нам на то, что добиваться воспроизводимости, можно только после того, как мы добьёмся статистической управляемости. То есть надо сначала преодолеть первую проблему «ПЗ не управляем», а потом заниматься устранением второй проблемы - «ПЗ плохо управляем».

Сейчас мы бьёмся над устранением первой проблемы. Вторая проблема – это уже тема другой книги, а, возможно, и книг. И, вероятно, не под моим авторством.

Обобщим сказанное.

КРП: «**Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ**» — это, когда задачи, попавшие в поток задач, не признаются как основной объект управления. И руководство целенаправленно не оперирует ими. То есть не выполняет в отношении их стандартный набор управленческих функций: планирование, учёт, контроль, регулирование и т. д. КРП: «ПЗ не управляем» является именно проблемой. Она абстрактна, потому что её невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы. Следовательно она **НЕ** указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к её устранению. Она вызывает наше недовольство, так как мешает повышению ПИТ, провоцирует «низкую ПИТ». Оттого порождает разовую потребность как можно быстрее устранить причину её возникновения. КРП: «ПЗ не управляем» — это разовая проблема. Ведь сделать поток задач в организации управляемым можно только один раз. То есть имеется всего два качественных состояния: ПЗ или управляем, или НЕ управляем.

Выше, в статье «Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ» в настоящей главе я писал, что КРП: «ПЗ не управляем»: «*нас не устраивает и поэтому у нас появляется желание устранить данную проблему, то есть рождается* ***разовая потребность****: «Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей» (кратко – «Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ»)*».

Что это влечёт?

А то, что осознание этой разовой потребности позволяет нам сформулировать из неё **первое системное требование (СТ)**: «*Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*» (кратко – «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*»)

То есть КРП: «*ПЗ не управляем*» породила разовую потребность «*Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ*», из которой родилось первое СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*».

---

[303] Стр. 149 книги «Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта». Дональд Уилер, Дэвид Чамберс; Пер. С англ. – 2- е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с., глава 6. «Воспроизводимость, стабильность и качество мирового класса».

[304] Стр. 276 книги «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5. Глава 11. «Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений».

Вот об этом мы и поговорим в следующих статьях.

Сначала разберёмся с определением системного требования (СТ), выясним, что это такое. Затем опишем первое системное требование к УПЗ, определим, какое СТ вытекает из разовой потребности: «Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ», порождённой из КРП: «ПЗ не управляем»?

Понятие сущности «Системное требование (СТ)»

Кто хочет, чтобы его не поглотила пучина, должен уметь плавать

Сенкевич Генрик[305]

В предыдущей статье я вышел на применение такого понятия, как «системное требование (СТ)». Сказал, что оно вытекает и формулируется из разовой потребности. То есть порождается ей.

Отсюда, вопрос: что такое системное требование?

Стоит его описать, раз мы начали его использовать. Тем более, что в последующем мы будем применять его шире. Это означает, что системное требование имеет огромное значение для УПЗ и, поэтому, занимает в нём серьёзное место.

Начнём, как всегда, с определения.

Системное Требование (СТ) – это описание **внутреннего свойства**, которым должна обладать система, определяющего **поведение** и, как следствие, результаты работы системы в определённой **ситуации** и в определённое **время**, без воплощения которого, выполняемые **элементами системы** все или некоторые бизнес-процессы и функции будут **не воспроизводимы** и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

Понятия: *миссия, бизнес-процесс и функция* я опишу ниже, в статье «Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)» в главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)».

О том, что такое система, будет рассказано в статье «Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач» в главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)». Там же я расскажу о миссии системы, её бизнес-процессах и функциях. А также о том, почему они должны быть воспроизводимыми.

Сейчас, же по полочкам разложим само определение «системного требования (СТ)».

Системное Требование (СТ) – это описание **внутреннего свойства**, которым должна обладать система.

Во-первых, описание внутреннего свойства системы производится путём **переформулирования** разовой потребности, порождённой разовой проблемой. Потребность превращается в требование. А раз до этого потребность вытекла из проблемы, то в конечном итоге получается, что это разовая проблема преобразуется в системное требование посредством потребности.

Осуществляется это путём изменения формулировки этой потребности с добавлением в её начало фразы «**Система должна (или не должна)…**».

[305] Генрик Сенкевич (5.05.1846— 15.11.1916) — польский писатель, известен как автор исторических романов, лауреат Нобелевской премии по литературе 1905 года.

Применение в формулировке СТ фразы «должна (не должна)» (в различных склонениях) **обязательно**. Эта фраза превращает потребность именно в требование. То есть в то, что нужно обязательно реализовать. В что-то настойчивое и категоричное. Для наглядности приведём примеры фраз:

- «***Система должна*** ….
- «***Система должна*** …
- «***Система должна*** …
- «***Система должна*** …
- и т.д.

При этом СТ – это лишь описание внутреннего свойства системы. А не само свойство. Ведь оно всего лишь сформулировано, т. е. ещё не реализовано. А поэтому реальным свойством ещё не является.

Кроме того, формулировка изменяется таким образом, чтобы из неё предполагалось, что если мы реализуем полученное требование, то наша потребность будет удовлетворена. В результате чего система получит нужное свойство, которое удовлетворит разовую потребность и тем самым преодолеет породившую её разовую проблему.

Например, выше в статье «Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ» я разовую потребность: «Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей» переформулировал в первое системное требование следующего вида: «Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей». Если мы реализуем это требование, то удовлетворим указанную потребность, и тем самым преодолеем разовую проблему «ПЗ не управляем», которая в нашем случае является ключевой.

Таким образом, получается, что происходит простая трансформация разовой проблемы в системное требование посредством разовой потребности. Разовая проблема выводит нас на разовую потребность в её преодолении, которая в свою очередь переформулируется в системное требование.

Что логично. Ведь система, по сути, должна обладать таким свойством, которое удовлетворяя потребность преодолевает проблему её породившую.

Во-вторых, здесь речь идёт не о какой-то конкретной системе, а о системе вообще. Абстрактно.

Ведь мы пока не знаем, к какому элементу привязать системное требование. И поэтому просто пишем «система должна …», не указывая какая система это должна, или какая её часть.

В-третьих, системное требование должно определять именно внутреннее свойство ещё не определённой системы. В результате реализации чего какой-то ещё не определённый элемент внутри системы начнёт работать так, как предписывает системное требование.

То есть внутри системы что-то должно быть создано или поправлено. Так, что у системы появится желаемое внутреннее свойство для удовлетворения потребности.

Системное Требование (СТ) – это описание внутреннего свойства, определяющего **поведение** и, как следствие, результаты работы системы в определённой **ситуации** и в определённое **время**.

В каждый момент времени, при возникновении какой-той конкретной ситуации система должна демонстрировать нужное поведение, приводящее к результатам, адекватным ситуации и времени. То есть должна быть соответствующая ситуации и времени реакция системы.

Это определяется её свойствами. Которые мы придаём системе, формулируя и реализуя системные требования. Другими словами, эти свойства должны наличествовать в системе.

Нет нужного свойства, не будет и необходимой реакции, то есть поведения системы, а, соответственно и желаемых результатов работы системы, сообразных ситуации и времени.

Получается, что под каждую возможную комбинацию: ситуации и времени, внутри системы должно быть создано необходимое свойство системы. Если под какую-либо комбинацию: ситуации и времени у системы не окажется нужного свойства, то она не сможет адекватно среагировать – продемонстрировать нужное поведение. Что даст неожиданные результаты. Часто, не те, которые хотелось бы.

Системное Требование (СТ) – это описание внутреннего свойства, без воплощения которого, выполняемые **элементами системы** все или некоторые бизнес-процессы и функции будут **не воспроизводимы** и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

Сие означает, что нам нужны не абы какие внутренние свойства системы, а только те свойства, наличие которых приводит к тому, что выполняемые элементами системы все или некоторые бизнес-процессы и функции будут воспроизводимы и смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

Все свойства, которые к этому не причастны – лишние.

Отсутствие воспроизводимости выполнения миссии, бизнес-процессов и функций, свидетельствует об отсутствии у системы каких-то значимых свойств. Что означает, что не были сформулированы и реализованы какие-то системные требования, из-за чего в системе не появились нужные свойства.

Это указывает на необходимость совершенствования системы.

Всё выше сказанное свидетельствует о том, что системное требование – это важный элемент проектирования и конструирования системы. Именно системными требованиями задаются свойства системы, которые определяют её поведение и, как следствие, результаты работы системы.

Поэтому формулирование системных требований составляет важную часть описания любой системы.

«Системное требование (СТ)» является **типом**, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «Системное требование (СТ)» — это сущность

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «Системное требование (СТ)» - обеспечить его реализацией необходимое свойство у элемента системы.

«Системное требование» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «Реализация Системного требования (СТ)» в Рубрике

7.1. «Генерирование целевых задач» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)».

Сущностью «Системное требование (СТ)» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное назначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «Системное требование (СТ)» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов

Резюмируем.

Системное Требование (СТ) – это описание **внутреннего свойства**, которым должна обладать система, определяющего **поведение** и, как следствие, результаты работы системы в определённой **ситуации** и в определённое **время**, без воплощения которого, выполняемые **элементами системы** все или некоторые бизнес-процессы и функции **будут не воспроизводимы** и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы. Описание внутреннего свойства системы производится путём переформулирования разовой потребности, порождённой разовой проблемой. С обязательным добавлением в начало фразы «**Система должна (или не должна)…**». Получается, что происходит простая трансформация разовой проблемы в СТ посредством разовой потребности. Ведь система, по сути, должна обладать таким свойством, которое удовлетворяя потребность преодолевает проблему её породившую. Речь идёт не о какой-то конкретной системе, а о системе вообще. Абстрактно. Внутри системы что-то должно быть создано или поправлено. Так, что у системы появится желаемое внутреннее свойство для удовлетворения потребности. Должна быть соответствующая ситуации и времени реакция системы. Это определяется её свойствами. Которые мы придаём системе, формулируя и реализуя системные требования. Отсутствие воспроизводимости выполнения миссии, бизнес-процессов и функций, свидетельствует об отсутствии у системы каких-то значимых свойств. Что означает, что не были сформулированы и реализованы какие-то СТ, из-за чего в системе не появились нужные свойства. Формулирование системных требований составляет важную часть описания любой системы. «Системное требование (СТ)» — это сущность. Общее функциональное назначение существования СТ – обеспечить его реализацией необходимое свойство системы. Сущность «Системное требование» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

Именно, таким КПО является первое системное требование к управлению потоком задач: «Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей» (кратко – «В системе д. б. УПЗ для ППИТ»).

О нём пойдёт речь чуть позже, в статье «Первое системное требование к управлению потоком задач» в Главе 6, где мы установим, какое системное требование вытекает из разовой потребности, порождённой КРП: «ПЗ не управляем»?

Настоящая же статья является последней содержательной статьёй Главы 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ».

Поэтому в следующей статье мы обобщим сказанное в этой главе и оценим, удалось ли мне найти ключевую разовую проблему, мешающую повышению ПИТ,

и получилось ли доказать, что она позволит устранить самовоспроизводящуюся проблему «Низкая ПИТ».

Заключение к рубрике "Ключевая разовая проблема ППИТ"

Глава 5. Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)

Где дисциплина и четкая задача,
там успехи и удача

В предыдущей рубрике моей книги я диагностировал ключевую проблему, мешающую повышению производительности интеллектуального труда в любой организации, включая органы власти.

Обозначается она так: «**Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ**» (кратко – КРП: «ПЗ не управляем»).

Теперь, прежде чем приступить к описанию решения этой проблемы, давайте сформулируем задачу, которую мы хотим выполнить.

Возникает вопрос: как должны звучать обязательные атрибуты и в первую очередь целевой результат задачи повышения производительности интеллектуального труда? что она должна из себя представлять?

Так как, исходя из нашего понимания «задачи», фраза «повысить производительность интеллектуального труда» - это всего лишь длящаяся потребность[306], желание, мечта, хотелка, а не задача.

Нам же, для перехода из одного действительного НЕ желательного состояния, в другое действительное, но уже желаемое состояние, нужна «ЗАДАЧА».

Ведь с правильного формулирования задачи и начинается переход к желаемому состоянию.

Возникает вопрос

Ранее мы уже прошли следующую логическую цепочку:

СВП: «Низкая ПИТ» → ДП: «Нужда в повышении ПИТ в организации» → Сущность: «Задача»

В главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ» мы выполнили в виде дерева текущей реальности декомпозицию ДП «Нужда в повышении ПИТ в организации» и

Для этого, нам потребуется определить все обязательные атрибуты задачи, перечисленные в статье «Что такое задача?»

Что мы и сделаем в настоящей рубрике и ответим на следующие вопросы:

- что такое «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»?

[306] См. статью «Длящаяся потребность в повышении ПИТ» в рубрике «Предпосылки появления потребности в повышении ПИТ»

- как должна звучать задача повышения производительности интеллектуального труда?
- почему ШДЗ: «Наивысшая ПИТ» является миссией?
- что такое «функциональная роль»?
- кто заказывает и потребляет целевой результат задачи ППИТ?
- кто должен быть ответственным выполнителем задачи ППИТ?
- когда задача повышения ПИТ должна быть выполнена?
- какого целевого результата необходимо достигать при выполнении задачи ППИТ?
- по какой формуле рассчитывается производительность интеллектуального труда?
- как влияют различные факторы на изменение «агрегированной производительности интеллектуального труда»?
- какие показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ необходимы для расчёта "агрегированной ПИТ" и оценки степени достижения целевого результата задачи ППИТ?
- что такое Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ и для чего он нужен?
- для чего и какая контрольная карта по ПЦР задачи повышения ПИТ нужна и почему?
- почему «агрегированная ПИТ» должна быть воспроизводимой, находиться в пределах планов и нормативов?
- как устанавливаются планы по целевым результатам задачи ППИТ на очередной плановый период?
- как будет оцениваться степень достижения целевого результата задачи повышения ПИТ?

Прочитав настоящую рубрику, вы узнаете, что:

- Спрос – это длящаяся, постоянная, непрерывная потребность. Его надо удовлетворять постоянно, то есть раз от раза, непрерывно, в длящемся режиме. Как быть, если потребность длящаяся – спрос, и больше подходит под глагол несовершенного вида, а наименование задачи должно быть в форме глагола совершенного вида? Разрешение лежит в применении «***дискретности***». Надо непрерывное сделать прерывистым. Надо бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период сделать прерывным, разделив его на равные отрезки времени – **дискретные периоды**. И на каждый дискретный период ставить задачу в форме глагола совершенного вида, ответ на вопрос: что сделать? Отсюда, если потребность длящаяся – спрос, то задача по его удовлетворению должна быть дискретной, выполняемой периодически – с заданной дискретностью. При этом дискретный период может быть любым: *месяцем, кварталом, полугодием, годом и т. д.* Тот, который выбран целесообразным при моделировании задачи. Дискретная задача (ДЗ), жёстко привязана к наступлению дискретного периода – к событию тайминга – к дате его начала. Дискретный период наступил, ДЗ на дискретный период запустилась. Следовательно спрос (длящаяся потребность) всегда порождает ДЗ по его удовлетворению. Спрос, и сама ДЗ по его удовлетворению всегда будут относиться к объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и будут характеризоваться количественным состоянием. Поэтому целевой результат ДЗ – всегда

количественный. Из-за чего оценивать воспроизводимость выполнения дискретной задачи необходимо на основании количественных – статистических данных. Это означает, что при моделировании ДЗ надо обязательно: (1) определять показатели целевых результатов (**ПЦР**) этой задачи; (2) устанавливать по этим ПЦР планы планового периода (**ППП**); (3) настраивать **реестры статистики** для сбора и анализа статистических данных по этим показателям; (4) осуществлять оценку степени достижения целевого результата задачи (**ОСДЦРЗ**). ДЗ – это всегда вариант воздействия на какую-то сущность. При этом сущность может быть или абстрактной (АС), или процессной (ПС). Выбор между этими двумя разновидностями сущности всегда **предопределяет** разновидность дискретной задачи. В УПЗ организации выделяется **три разновидности** ДЗ: *миссия, бизнес-процесс и функция*. По разновидности ДЗ определяется элемент системы, который будет её выполнять: (1) миссию всегда выполняет такой элемент, как «**СИСТЕМА**», (2) бизнес-процесс – такой элемент, как «**СУБСИСТЕМА**», (3) функцию – такой элемент, как узел в виде «**РЕЕСТРА ПРОЦЕДУР**». Значит, когда нужно выполнять миссию, надо конструировать систему, которая это будет делать, когда бизнес-процесс – субсистему, а когда функцию – реестр процедур. Шаблонная дискретная задача (ШДЗ) — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это **стандартизированное** описание атрибутов какой-либо **дискретной** задачи, по которому генерируется (создаётся, клонируется, запускается, реплицируется) **запоточенная** дискретная задача (ЗДЗ) из-за наступления очередного заданного дискретного периода оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ), для её выполнения в срок, равный этому периоду. Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная заготовка ДЗ. Из ШДЗ создаётся клонированием и запускается (реплицируется) отдельная конкретная ЗДЗ. Таким образом ШДЗ превращается в ЗДЗ. Когда из ШДЗ создаётся ЗДЗ, в неё добавляется обозначение конкретного ДП ОСДЦРЗ, например «*ЯНВАРЬ2021*». Из одной ШДЗ может быть создано неограниченное количество ЗДЗ, столько сколько дискретных периодов наступит – один за другим. ЗДЗ генерируется из ШДЗ из-за наступления очередного заданного ДП ОСДЦРЗ. ЗДЗ создаётся из ШДЗ в момент, когда начинается определённый чётко заданный ДП ОСДЦРЗ. Его наступление инициирует генерирование ЗДЗ из ШДЗ. ДП ОСДЦРЗ задаётся заранее, в процессе моделирования ШДЗ. Срок выполнения ЗДЗ (дата) определяется как последняя дата ДП ОСДЦРЗ. На сложность и трудоёмкость управления дискретными задачами очень сильно влияет частота наступления ДП ОСДЦРЗ и количество сущностей (абстрактных или процессных), которыми оперирует организация. «ШДЗ» — это **сущность**. Общее функциональное предназначение существования сущности «ШДЗ» - обеспечить её моделированием стандартизированное описание атрибутов какой-либо ДЗ. Сущность «ШДЗ» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

- Задача повышения ПИТ должна быть дискретной. Такая задача обеспечивает удовлетворение длящейся потребности в повышении ПИТ

и повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период до тех пор, пока такая потребность существует. Дискретный период – это отрезок времени, на который ставится дискретная задача. На равные дискретные периоды разделяется бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период, в течение которого существует потребность в повышении ПИТ. Повышать ПИТ бесконечно нельзя, так как может не быть возможностей для этого или желания. Кроме того, могут быть ситуации, когда будет требоваться удерживать ПИТ на достигнутом или объективно снизившемся уровне. Исходя из того, что задача должна быть дискретной и того, что бесконечно повышать ПИТ нельзя, в итоге было выбрано следующее наименование задачи: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**».

- В организациях заказчиком задачи: «обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда» должен быть тот, кто больше всего заинтересован в «сбытии мечт», в скорости реакции и лучшем соотношении «результаты труда/затраты на труд», в чьих интересах создана организация. В коммерческих организациях – это их **собственники**, в некоммерческих организациях – **участники**, в государстве – **народ**.
- Отвечать за задачу **«обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»?** должен **главный повышатель ПИТ**. Это функциональная роль, выполнение которой должно закреплятся за должностью первого лица организации. Поэтому человек, занимающий должность **первого лица** организации, обязан быть ответственным исполнителем указанной задачи. Спрос за её выполнение должен быть с него. Это основано на принципе единоначалия, зоне контроля первого лица и принципе всеобщности.
- **Дискретная** задача «обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда» должна ставиться на каждый **календарный месяц**, т.е. раз от раза должна повторяться, возобновляться на каждый новый дискретный период – календарный месяц, так как она обеспечивает удовлетворение длящейся потребности. Соответственно, целевой результат задачи должен быть получен к **последнему дню каждого календарного месяца**, по состоянию на который должна производиться оценка степени его достижения.
- Задача ППИТ будет считаться выполненной, если достигается следующий целевой результат: «*на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов*». Это означает, что наивысшая производительность интеллектуального труда обеспечивается системой УПЗ, если на конец каждого отчётного месяца она находится в таком состоянии, при котором агрегированная ПИТ «воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов». Если указанный целевой результат задачи повышения ПИТ, достигается, то считается, что в прошедшем дискретном периоде задача повышения ПИТ выполняется качественно, система УПЗ работает исправно, бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости

- Показателем целевого результата, дающим количественное описание желаемого конечного состояния системы УПЗ, выбран показатель «агрегированная ПИТ». «Агрегированная» потому, что применение простого, однофакторного показателя «ПИТ» может приводить к стимулированию сотрудников имитировать «высокую ПИТ», для чего они будут искусственно наращивать объём выполняемых задач за счёт порождения «НЕфункциональных задач» и «псевдазадач». Агрегирование производится путём умножения показателя «ПИТ» на показатель «Отдача от ИТ», который заставляет нас следить за отдачей от вложений в интеллектуальный труд, чтобы считать, что выполнение интеллектуальных задач, приводит нас к целям, то есть, что основная их доля – функциональные задачи, а не ИБД[307]. Для расчёта «агрегированной ПИТ» необходимо использовать НЕ сокращённую, а развёрнутую многофакторную формулу, чтобы отслеживать вектор и величину влияния различных факторов на «агрегированную ПИТ» и понимать из-за чего изменилась итоговая величина «агрегированной ПИТ».
- Факторный анализ формулы расчёта «Агрегированной ПИТ» показал, что мы выбрали правильный ПЦР для оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ и разработали формулу его расчёта, верно отражающую влияние различных факторов. Это дало нам уверенность в том, что ПЦР: «Агрегированная ПИТ» будет нам сообщать достоверные сигналы о том, справляется или нет система УПЗ с выполнением своей миссии (задачи): обеспечивает ли она наивысшую производительность интеллектуального труда? Требуется ли дальнейшее совершенствование системы УПЗ или нет? И если требуется, то в каком направлении?
- Из формулы расчёта «агрегированной ПИТ» вытекает, что целевой результат задачи ППИТ может быть оценён при наличии НЕ одного, а набора ПЦР. Есть главный ПЦР – это «агрегированная ПИТ» и есть промежуточные ПЦР. Это те показатели, без которых невозможно рассчитать «Агрегированную ПИТ». Из-за того, что они необходимы, они относятся к показателям целевого результата задачи повышения ПИТ, так как без них степень достижения целевого результата этой задачи не оценить. Всего ПЦР задачи ППИТ десять: (1) Затраты на интеллектуальный труд (Затраты на ИТ); (2) Выручка (Выручка); (3) Фонд рабочего времени всех сотрудников организации (ФРВ всех сотрудников организации); (4) Среднесписочная численность сотрудников интеллектуального труда (ССЧ сотрудников ИТ); (5) Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса (КВИЗ, взвешенных на веса); (6) Затратность интеллектуальных задач (Затратность ИЗ); (7) Продуктивность интеллектуальных задач (Продуктивность ИЗ); (8) Отдача от интеллектуального труда (Отдача от ИТ); (9) Производительность интеллектуального труда (ПИТ); (10) Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ).

[307] ИБД - Имитация Бурной Деятельности

- «РС по ПЦР задачи ППИТ» создаётся, когда формулируется дискретная задача «обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда» для сбора, расчёта и накопления необходимой статистики. В Реестре, в разрезе десяти ПЦР, формируется 210 **параметров** этих ПЦР. По 21-му параметру на один ПЦР. Из этих 210-ти параметров ПЦР только 24 параметра заносятся в «РС по ПЦР задачи ППИТ» **вручную**. Остальные параметры рассчитываются в Реестре **по формулам**. Значения параметров ПЦР, заносятся по горизонтали - в столбец соответствующего месяца. По накопленным в Реестре данным производится оценка степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ.
- Контрольная карта (КК) нам нужна для того, чтобы осуществить оценку статистической управляемости выполнения процессной дискретной задачи: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**». Для оценки статуправляемости, по заданному алгоритму, для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ, я выбрал КК типа «***XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов***». Для чего предварительно по каждому ПЦР задачи повышения ПИТ определил параметр ПЦР, по которому с помощью КК будет оцениваться статуправляемость и воспроизводимость. Оценка статистической управляемости задачи повышения ПИТ нам нужна для оценки её воспроизводимости. А оценка воспроизводимости – для оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ. Так как из формулировки целевого результата задачи повышения ПИТ вытекает, что задача будет считаться выполненной, если в итоге её выполнения «агрегированная ПИТ» будет **ВОСПРОИЗВОДИМА**. Достижение воспроизводимости агрегированной ПИТ означает, что задача повышения ПИТ выполнена, система УПЗ, работает исправно, а бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости
- Воспроизводимость «Агрегированной ПИТ» - это, примерно, одинаковое значение данного ПЦР от одного календарного месяца к другому. Это необходимо, чтобы удостовериться, что созданная нами система УПЗ, добивается достижения заданной величины «агрегированной ПИТ» регулярно, из месяца в месяц, гарантированно и предсказуемо. Если «агрегированная ПИТ» обладает достаточным жизненным пространством, правильно центрирована и имеет высокую степень центрирования, то значит план по показателю «агрегированная ПИТ» установлен правильно и хорошо сбалансирован. И если при этом «агрегированная ПИТ» находится в статистически управляемом состоянии и попадает как в верхнюю, так и в нижнюю границу допуска, то мы можем утверждать, что добились воспроизводимости одних и тех же чётко определённых целевых результатов задачи повышения ПИТ. А это означает, что в прошедшем дискретном периоде: (1) задача повышения ПИТ выполнена, (2) система УПЗ, работает исправно, (3) бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости
- План планового периода (ППП) - это значение показателя целевых результатов, которого минимально необходимо добиться в предстоящем плановом периоде, чтобы считать, что задача выполнена успешно. ППП – это количественное описание желаемого конечного состояния объекта.

То есть это часть целевого результата задачи. Без ППП задача – не задача. В рамках формулирования задачи повышения ПИТ для «агрегированной ПИТ» должен быть установлен ППП, который определит желаемое состояние системы УПЗ. Плановый период - это отрезок времени в календарных месяцах, на который устанавливается план по всем ПЦР задачи повышения ПИТ, составляет шесть календарных месяцев. В результате расчёта ППП для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ получается «Плановое значение ПЦР». Это значение заносится в РС по ПЦР задачи ППИТ. В дальнейшем, при оценке степени достижения целевого результата задачи, в РС по ПЦР задачи ППИТ по каждому ПЦР определяется степень выполнения ППП. ППП также используется при оценке воспроизводимости задачи повышения ПИТ - для расчёта поля допуска – верхней и нижней границы допуска. ППП по всем ПЦР утверждаются заказчиком задачи повышения ПИТ и доводятся до лиц, ответственных за их исполнение.

- Описание Оценки Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ) – это обязательный этап формулирования задачи повышения ПИТ. ОСДЦРЗ повышения ПИТ должна выполняться регулярно за истекший календарный месяц. Проводится для того, чтобы удостоверяться, действительно ли обеспечивается наивысшая производительность интеллектуального труда или нет? ОСДЦРЗ повышения ПИТ позволяет нам понять, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребность в совершенствовании системы УПЗ, всех или отдельных её частей, частей её субсистем, процессных сущностей, бизнес-процессов и/или функций. ОСДЦРЗ повышения ПИТ производится путём анализа и оценки статистики по 10-ти ПЦР, собранной, рассчитанной и накопленной в РС по ПЦР задачи ППИТ, путём выполнения 10 раз одной и той же процедуры в отношении каждого ПЦР. Завершается ОСДЦРЗ повышения ПИТ переходом к формулированию новых самовоспроизводящихся или разовых проблем, требующих устранения путём реализации новых ЦСЗ, нацеленных на совершенствование системы УПЗ.

В результате прочтения рубрики вы поймёте, что задача повышения производительности интеллектуального труда должна иметь следующую формулировку:

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование проблемы, породившей задачу	Низкая производительность интеллектуального труда, приводит к "несбытию мечт"
2	Краткое наименование поблемы, породившей задачу	Низкая ПИТ
3	Длящаяся потребность, вытекающая из проблемы, породившей задачу	Повысить производительность интеллектуального труда
4	**Полное наименование задачи**	**Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**
5	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи**	**Собственник организации**
6	**Краткое наименование ФР, ответственного за задачу**	**Главный повышатель ПИТ**

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
7	**Дискретный период ОСДЦРЗ**	**Месяц**
8	**Целевой результат задачи**	**На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	Главный показатель целевого результата задачи	Агрегированная производительность интеллектуального труда
10	Реестр статистики по задаче	РС по ПЦР задачи ППИТ
11	Тип применяемой КК для оценки статуправляемости ПЦР задачи	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
12	Длительность планового периода по задаче, мес.	6

Разобравшись, в чём состоит задача повышения ПИТ и как оценивать степень достижения её целевого результата, мы сможем в дальнейшем обеспечить выполнение поставленной задачи.

Сейчас же давайте подробно изучим, как должна звучать задача повышения производительности интеллектуального труда?

Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»

Легко сделать что-то переменным. Хитрость в том, чтобы измерять продолжительность постоянства.

Алан Джей Перлис[308]

Впервые Шаблонную Дискретную Задачу (ШДЗ) я упомянул в статье «*Организация – это …*» в первой главе настоящей книги. Там я обозначил такую **разновидность** ШДЗ, как «*миссия*». Сказал, что выполнять её должна «*система*».

После, вскользь упоминал шаблонную дискретную задачу в других статьях первой главы книги. Где так или иначе сообщал, что шаблонная дискретная задача может быть *миссией, бизнес-процессом или функцией*. Тем самым указывал, что есть **три разновидности** ШДЗ. Очередное триединство[309].

Затем в статье «*Понятие «ключевая проблема*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*» я сказал следующее: «*Длящаяся потребность (спрос) рождает шаблонную дискретную задачу (ШДЗ) по её удовлетворению, которая сама по себе выполняться не может. Для этого нужна какая-то система или отдельный её элемент*[310]*. То есть только система или отдельный её элемент, может воспроизводимо выполнять шаблонную дискретную задачу, удовлетворяющую длящуюся потребность*». В этой фразе я опять упомянул ШДЗ и обозначил её **связь с системой**.

Потом в статье «*Поток задач*» в той же Главе 4 я указал, что ШДЗ является **подвидом** процессной задачи. Дал следующее определение процессной задаче:

---

[308] Алан Джей Перлис (01.04.1922 — 07.02.1990) — американский учёный в области компьютерных технологий, известен своими работами в области языков программирования и как первый лауреат премии Тьюринга

[309] Читай статью «*Бог любит троицу*» в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

[310] О понятии «система» читай статью «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

«***Процессная задача (ПЗ)***[311] *– это многоразовая задача* из среды «*процессы*», *повторяющаяся регулярно:* ***дискретно*** *или эпизодически; рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур); представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: (1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС), (3) либо какой-то конкретный процессный объект (КПО); направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи; выполняемая с полной определённостью: (1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*».

Теперь пришло время разобраться с понятием ШДЗ и ответить на вопрос, что такое шаблонная дискретная задача (ШДЗ)? Что это за сущность такая?

Понять это необходимо, так как без моделирования ШДЗ не создать систему, её субсистемы и их отдельные узлы – Реестры процедур[312]. Что я покажу в последующем на страницах настоящей книги.

Сейчас же нам надо дать чёткое описание этой сущности. Чтобы в дальнейшем её можно было идентифицировать и отделить от других сущностей управления потоком задач.

Чтобы ей можно было оперировать. Чтобы Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных дискретных задач (кратко – РП по ШДЗ) мог воспроизводимо выполнять функцию в отношении этой сущности.

Чтобы мы могли выявлять все конкретные процессные объекты (КПО), относящиеся к этой контекстной процессной сущности, и оперировать этими КПО по мере их появления – эпизодически.

В рамках предстоящего описания я в первую очередь дам **определение** ШДЗ.

Шаблонная дискретная задача (ШДЗ) — это шаблон (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какой-либо **дискретной** задачи, по которому генерируется (создаётся, клонируется, запускается, реплицируется) запоточенная дискретная задача (ЗДЗ) из-за наступления очередного заданного **дискретного периода** оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ), для её выполнения в срок, равный этому периоду. Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная заготовка дискретной задачи.

Разберём это определение «*по косточкам*». Для начала выясним, что такое дискретная задача.

Дискретная задача (ДЗ) — это процессная задача, представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: (1) либо какая-то **абстрактная сущность (АС)**, (2) либо какая-то **процессная сущность (ПС)**, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности – спроса и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период оценки

[311] Более подробно о том, что из себя представляет процессная задача я буду рассказывать ниже в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в Глава 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[312] Читай статью «*Реестр процедур (РП)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ) до тех пор, пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода, при этом ОСДЦРЗ производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода, на основании статистических данных, собранных в соответствующем реестре статистики в разрезе показателей целевых результатов, дающих представление о выполнении планов планового периода.

Ранее в статье «*Чем порождается задача?*» выше в главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» я написал, что: «*задача порождается проблемой (от греч. problema — преграда, трудность, препятствие), то есть встречей с сопротивлением, препятствием, преградой, трудностью*».

Затем в той же главе в статье «*Понятие «проблема*» я разъяснил, что такое проблема, в том числе, что такое самовоспроизводящаяся проблема (СВП).

Там я рассказал, что поиск способа преодоления проблемы всегда начинается с формулирования потребности[313], которую она порождает. В дальнейшем из потребности формулируется задача, выполнение которой обеспечивает удовлетворение потребности.

Далее возникает вопрос: что делать, если потребность длящаяся, то есть представляет собой такую её разновидность как «*спрос*» [314]?

Ведь наименование задачи, выполнение которой обеспечивает удовлетворение потребности, предполагает и подразумевает конечность срока её выполнения. Это всегда глагол совершенного вида, ответ на вопрос: что сделать? Он указывает на завершённость воздействия, конечность срока выполнения задачи. Выполнил в установленный срок и всё.

Но со спросом возникает коллизия: если **спрос** – это длящаяся, постоянная, непрерывная **потребность**, то его надо удовлетворять постоянно, то есть раз от раза, непрерывно, в длящемся режиме. Как в этом случае должна звучать задача, выполнение которой обеспечит удовлетворение спроса?

Нельзя же в наименовании задачи использовать глагол несовершенного вида, так как он отвечает на вопрос «что делать?», а не «что сделать?». Он указывает на длящийся характер воздействия. А нам нужен завершённый характер воздействия, конечный по сроку. Иначе задача – не задача.

Отсюда, как быть, если потребность длящаяся – спрос, и больше подходит под глагол несовершенного вида, а наименование задачи должно быть в форме глагола совершенного вида? Как преодолеть это противоречие?

---

[313] Потребность — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение объекта нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее. Подробнее о ней читай в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[314] Спрос — это одна и таже потребность, возникшая из-за столкновения с какой-то СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП); длящаяся постоянно и непрерывно или появляющаяся стабильно и регулярно; требующая удовлетворения так, чтобы какой-либо выявленной СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода. Подробнее о нём говорилось в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Разрешение его лежит в применении «*дискретности*[315]». Надо непрерывное сделать прерывистым. Надо бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период сделать прерывным, разделив его на равные отрезки времени – дискретные периоды. И на каждый дискретный период ставить задачу в форме глагола совершенного вида.

То есть, мы говорим, если потребность длящаяся – спрос, то задача по его удовлетворению должна быть дискретной, выполняемой периодически – с заданной дискретностью. Это значит, что от периода к периоду должна выполняться одна и та же задача.

На каждый последующий дискретный период формулируется задача с одним и тем же наименованием, имеющим форму глагола совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?). Например:

- 01 января 2021 г. на Январь2021г. формулируется задача: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*» со сроком выполнения: 31.01.2021г.,
- затем 01 февраля 2021г. на следующий дискретный период – Февраль2021г. формулируется опять та же самая задача: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*» со сроком выполнения: 28.02.2021г.
- и так на каждый последующий дискретный период – календарный месяц.

В этом примере календарный месяц – это дискретный период, на который ставится задача, удовлетворяющая длящуюся потребность - спрос и, на который разбивается бесконечный период. То есть на каждый дискретный период задача ставится в форме глагола совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?). При этом дискретный период может быть любым: *месяцем, кварталом, полугодием, годом и т. д.* Тот, который выбран целесообразным при моделировании задачи.

В результате, получается так, что на дискретный период задача конечная, подразумевает конечность срока её выполнения, завершённость воздействия. Но так как она раз от раза повторяется, возобновляется на каждый новый последующий дискретный период, то она обеспечивает удовлетворение длящейся потребности – спроса.

Отсюда, дискретная задача (ДЗ) – это разновидность процессной задачи, которая стандартизирована и стартуется регулярно, раз от раза повторяющимся **дискретным периодом оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ)** – событием тайминга – датой начала дискретного периода.

Таким образом, **дискретная задача**, жёстко привязана к наступлению дискретного периода – к событию тайминга – к дате его начала. Дискретный период наступил, дискретная задача на дискретный период запустилась.

Дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ) — это отрезок времени (период), на который ставится дискретная задача, удовлетворяющая спрос и, на который разбивается бесконечный период существования спроса, за который производится сбор

[315] Дискретность (от лат. discretus — разделённый, прерывистый) — свойство, противопоставляемое непрерывности, прерывистость

статистики по ПЦР дискретной задачи и последующая оценка степени достижения её целевого результата.

Из сказанного следует также, что спрос (длящаяся потребность) всегда порождает дискретную задачу по её удовлетворению, которая является **процессной**, главное предназначение которой заключается в том, чтобы обеспечивать **воспроизводимость** одних и тех же чётко определённых целевых результатов в заданные (предсказуемые) сроки (длительности) и трудоёмкости.

При этом надо учитывать то, что самовоспроизводящаяся проблема, порождающая спрос, а затем и дискретную задачу по его удовлетворению, всегда относится к недостаткам по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуется количественным состоянием:

- *выше/ниже какого-то уровня;*
- *больше/меньше какого-то объёма;*
- *дальше/ближе к какой-то точке отсчёта;*
- *своевременно/не своевременно, т. е. в момент или отрезок времени;*
- *соответствующий/не соответствующий норме;*
- *воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ*
- *и т. д.*

Это нам указывает на то, что и спрос, и сама дискретная задача по его удовлетворению **всегда будут относиться** к объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и будут характеризоваться количественным состоянием.

Это означает, что целевой результат дискретной задачи – всегда **количественный**.

Поэтому оценивать воспроизводимость выполнения дискретной задачи необходимо **на основании количественных – статистических данных**, собранных в соответствующем реестре статистики в разрезе показателей целевых результатов, дающих представление о выполнении планов планового периода.

Без этого оценить степень достижения целевого результата дискретной задачи невозможно. А следовательно, невозможно удовлетворить спрос и преодолеть СВП.

Это означает, что при моделировании дискретной задачи надо **обязательно**:

1. определять показатели целевых результатов (ПЦР)[316] этой задачи;
2. устанавливать по этим ПЦР планы планового периода (ППП)[317];
3. настраивать реестры статистики для сбора и анализа статистических данных по этим показателям[318];

[316] Подробнее о ПЦР читай статью «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[317] Подробнее о ППП читай статью «*Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[318] Подробнее о реестре статистики читай статью «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

4. осуществлять оценку степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ)[319].

Сказанное, а также то, что дискретная задача – это процессная задача, значит, что формулировка целевого результата дискретной задачи при каждом её повторении – будет **одна и та же, универсальная**. Стандартная. Однажды сформулированная и используемая регулярно – при каждом повторении задачи.

На каждый новый дискретный период будет этот стандартизированный предсказуемый и чётко определённый целевой результат. Один и тот же при каждом повторении задачи. Например, такой: «*На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов*»

Конечно же конкретное содержание ЦРЗ, например *значения показателей целевого результата (ПЦР), их планы и нормативы* могут быть на каждый дискретный периоды разные. Но сам целевой результат задачи – стандартный, чётко определённый.

Дискретная задача – это всегда вариант воздействия на какую-то сущность. При этом сущность может быть или абстрактной (АС), или процессной (ПС)[320]. Выбор между этими двумя разновидностями сущности всегда предопределяет разновидность дискретной задачи.

В управлении потоком задач организации выделяется **три разновидности**[321] дискретных задач:

- **миссия**[322] — это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения группы бизнес-процессов, логически взаимосвязанных между собой;
- **бизнес-процесс (БП)**[323] — это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения группы различных функций, логически взаимосвязанных между собой;
- **функция**[324] — это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения одной и той же процедуры[325], запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и выполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО) контекстной процессной сущности (ПС).

Абстрактная сущность (АС) выступает объектом воздействия, когда выполняется дискретная задача, являющаяся **миссией или бизнес-процессом**. То есть дискретная задача в виде миссии или бизнес-процесса всегда выполняется

---

[319] Пример этого смотри в статье «*Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ*» ниже в настоящей главе.

[320] Читай об этих сущностях в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[321] Читай статью «*Бог любит троицу*» в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

[322] См. статью «*Воспроизводимое оформление Миссий*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[323] См. статью «*Воспроизводимое оформление бизнес-процессов*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[324] См. статью «*Воспроизводимое оформление Функций*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[325] Процедура - Это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных операций и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ). Описывается ниже в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

в отношении АС. Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то абстрактной сущности.

Процессная сущность (ПС) выступает объектом воздействия, когда выполняется дискретная задача, которая является **функцией**. То есть дискретная задача в виде функции всегда выполняется в отношении ПС. Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то процессной сущности.

Дискретная задача будет являться **миссией**, если её выполнение требует оперирования абстрактной сущностью и одновременно с этим она обладает целевым результатом, который **имеет самостоятельную ценность**.

Под фразой самостоятельная ценность здесь подразумевается то, что полученный целевой результат не нужен для чего-то следующего и/или вышестоящего, не используется как вход для каких-то следующих задач, а нужен заказчику задачи сам по себе, ценен ему как истина в последней инстанции.

Если выполнение процессной дискретной задачи требует оперирования абстрактной сущностью и при этом эта задача обладает целевым результатом, который **НЕ имеет** самостоятельной ценности, то она является **бизнес-процессом**.

Целевой результат бизнес-процесса не носит самостоятельную ценность, так как сам по себе не особо интересен, он нужен как вход для решения другой дискретной задачи – следующего бизнес-процесса или вышестоящей миссии.

Если же дискретная задача выполняется путём оперирования **НЕ** абстрактной сущностью, а процессной сущностью (ПС) и при этом эта задача обладает целевым результатом, который **НЕ имеет** самостоятельной ценности, то она является **функцией**.

Целевые результаты функций, **не носят** самостоятельной ценности, так как сами по себе не особо интересны, они нужны как входы для решения других дискретных задач – следующих функций или вышестоящих бизнес-процессов.

Далее по разновидности дискретной задачи определяется элемент системы, который будет её выполнять:

- миссию всегда выполняет такой элемент, как «*СИСТЕМА*»,
- бизнес-процесс – такой элемент, как «*СУБСИСТЕМА*»,
- а функцию – такой элемент, как узел в виде «*РЕЕСТРА ПРОЦЕДУР*»

Получаем следующую проекцию:

Разновидность ШДЗ	Элемент системы, выполняющий ШДЗ
Миссия	Система
Бизнес-процесс (БП)	Субсистема
Функция	Реестр процедур

То есть, когда нужно выполнять миссию, надо конструировать систему, которая это будет делать, когда бизнес-процесс – субсистему, а когда функцию – реестр процедур.

Шаблонная дискретная задача (ШЭЗ) — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»), то есть это стандартизированное **описание атрибутов** какой-либо **дискретной** задачи: *миссии, бизнес-процесса или функции*.

Дискретная задача, как и эпизодическая задача, является процессной задачей. А раз это процессная задача, то значит она является многоразовой

задачей, повторяющейся регулярно. То есть её надо выполнять каждый раз, когда наступает очередной дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ).

Соответственно одну и туже дискретную задачу надо формулировать много раз. И если они повторяются очень часто, то это делать надо также очень часто. Частота формулирования дискретной задачи, зависит от длительности дискретного периода, на который она ставится. Чем короче период, тем чаще её повторно приходится формулировать.

На формулирование задач тратится время. То есть с возрастанием частоты формулирования дискретной задачи, возрастает и объём трудозатрат на её формулирование. Возникает вопрос, зачем каждый раз формулировать практически одно и тоже и тратить на это время, когда можно смоделировать шаблон, по которому затем создавать конкретные запоточенные дискретные задачи (ЗДЗ).

ШДЗ, по сути, и есть такой шаблон. Поэтому и «*шаблонная*».

Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная «*рыба*» — **заготовка** дискретной задачи. Шаблон, представляющий собой стандартизированное описание атрибутов какой-либо дискретной задачи. То есть мы заранее описываем все атрибуты какой-то дискретной задачи, делаем её шаблон.

Ниже примеры шаблонных дискретных задач – примеры стандартизированного описания атрибутов дискретных задач.

Таблица № ...: **Примеры шаблонных дискретных задач (ШДЗ)**

№ пп	Название атрибута ШДЗ	Значение атрибута ШДЗ № 1	Значение атрибута ШДЗ № 2	Значение атрибута ШДЗ № 3	Значение атрибута ШДЗ № 4	Значение атрибута ШДЗ № 5
1	2	3	4	5	6	7
1	Полное наименование ШДЗ	Обеспечить наивысшую производительность выполнения **интеллектуальных задач**	Обеспечить воспроизводимость преодоления **проблем**	Обеспечить воспроизводимость выполнения **запоточенных задач**	Обеспечить воспроизводимость генерирования **целевых задач**	Обеспечить воспроизводимость генерирования **процессных задач**
2	Краткое наименование ШДЗ	Воспроизводимая ПИТ	Воспроизводимое преодоление проблем	Воспроизводимое выполнение ЗЗ	Воспроизводимое генерирование ЦЗ	Воспроизводимое генерирование ПЗ
3	Полное наименование СВП, породившей спрос, удовлетворяемый выполнением ШДЗ	Низкая производительность интеллектуального труда, приводит к "несбытию мечт"	Проблемы своевременно не преодолеваются (не нейтрализуются, не устраняются, не обходятся или как-то ещё)	Поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности воспроизводимо не выполняются в заданные	Руководство не знает когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации	Руководство не знает когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации
4	Краткое наименование СВП, породившей спрос, удовлетворяемый выполнением	Низкая ПИТ	Нет преодоления проблем	Неисполнительность	Не знание руководителями всех актуальных ЦЗ	Не знание руководителями всех актуальных ПЗ
5	Полное наименование СУЩНОСТИ, которой оперируют при выполнении ШДЗ	Задача	Проблема	Запоточенная задача (ЗЗ)	Целевая задача (ЦЗ)	Процессная задача (ПЗ)
6	Краткое обозначение СУЩНОСТИ, которой оперируют при выполнении ШДЗ	Задача	Проблема	ЗЗ	ЦЗ	ПЗ
7	Разновидность сущности, которой оперируют при выполнении ШДЗ	Абстрактная сущность	Процессная сущность	Абстрактная сущность	Абстрактная сущность	Абстрактная сущность
8	Краткое наименование ШДЗ, которая будет потреблять ЦРЗ текущей ШДЗ как вход	-	Воспроизводимое построение ДТР	Воспроизводимая ПИТ	Воспроизводимое выполнение ЗЗ	Воспроизводимое выполнение ЗЗ
9	Тип ШДЗ, которая будет потреблять ЦРЗ текущей ШДЗ как вход		Следующая	Вышестоящая	Следующая	Следующая
10	Наличие у целевого результата ШДЗ самостоятельной ценности	В наличии	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
11	Разновидность шаблонной дискретной задачи	МИССИЯ	ФУНКЦИЯ	БП	БП	БП
12	Разновидность элемента системы, исполняющего ШДЗ	Система	Реестр процедур	Субсистема	Субсистема	Субсистема
13	Полное наименование элемента системы, выполняющего ШДЗ	Система управления потоком задач	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ ПРЕОДОЛЕНИЮ ПРОБЛЕМ	Субсистема выполнения запоточенных задач	Субсистема генерирования целевых задач	Субсистема генерирования процессных задач
14	Краткое обозначение элемента системы, выполняющего ШДЗ	Система УПЗ	РП по ПРОБЛЕМАМ	Субсистема ВЗЗ	Субсистема ГЦЗ	Субсистема ГПЗ
15	Краткое наименование ФР - заказчика ШДЗ	Собственник организации	Главный строитель ДТР	Главный повышатель ПИТ	Главный выполнитель ЗЗ	Главный выполнитель ЗЗ
16	Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя ШДЗ	Главный повышатель ПИТ	Главный преодолеватель проблем	Главный выполнитель ЗЗ	Главный генератор ЦЗ	Главный генератор ПЗ
17	Дискретный период ОСДЦР ШДЗ	Месяц	Месяц	Месяц	Месяц	Месяц
18	Длительность планового периода по ШДЗ, мес.	6	6	6	6	6
19	Главный ПЦР ШДЗ	Агрегированная производительность интеллектуального труда	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ПРОБЛЕМА"	Коэффициент выполнения задач (КВЗ)	Конверсия Разовых Проблем в Целевые Стратегические Задачи (КРПЦСЗ)	Конверсия СамоВоспроизводящихся Проблем в Шаблонные Дискретные Задачи (КСВПШДЗ)
20	Целевой результат ШДЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный реестром процедур "РП по ПРОБЛЕМАМ", воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов	На конец каждого месяца «КВЗ», обеспеченный субсистемой ВЗЗ, воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов	На конец каждого месяца "КРПЦСЗ", обеспеченная субсистемой ГЦЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	На конец каждого месяца "КСВПШДЗ", обеспеченная субсистемой ГПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов

Шаблонная дискретная задача (ШДЗ) — это шаблон, по которому генерируется (создаётся, клонируется, запускается, реплицируется) **запоточенная** дискретная задача (ЗДЗ).

Если ШДЗ была смоделирована заранее, то по ней при наступлении ДП ОСДЦРЗ, генерируется запоточенная дискретная задача (ЗДЗ)[326]. То есть та

[326] Подробнее о ЗДЗ читай в статье «*Воспроизводимое генерирование Запоточенных Дискретных Задач (ЗДЗ)*» ниже в разделе 7.3. «*Выполнение запоточенных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

дискретная задача, которая сгенерирована и включена в текущий поток задач, то бишь дискретная задача готовая и принятая к выполнению.

По сути, из ШДЗ создаётся клонированием и запускается (реплицируется) отдельная конкретная ЗДЗ. Таким образом ШДЗ превращается в ЗДЗ.

В ходе такого реплицирования ШДЗ, как заготовка, подвергается небольшой обработке. В неё добавляется конкретика. Конкретика касается ДП ОСДЦРЗ, на который ставится дискретная задача.

Когда из ШДЗ создаётся и запускается (генерируется) ЗДЗ, в неё добавляется обозначение конкретного ДП ОСДЦРЗ, например, «*ЯНВАРЬ2021*». То есть ЗДЗ отличается от ШДЗ обозначением ДП ОСДЦРЗ, на который она ставится.

Из одной ШДЗ может быть создано неограниченное количество ЗДЗ, столько сколько дискретных периодов наступит – один за другим. То есть количество ЗДЗ прямо пропорционально количеству ДП ОСДЦРЗ. А ШДЗ при этом всегда одна и та же.

В то же время ЗДЗ будут отличаться друг от друга обозначениями ДП ОСДЦРЗ, на которые они ставятся. И по этим обозначениям ЗДЗ будут отличаться друг от друга.

Ниже приведены примеры ЗДЗ, созданных из одной и той же ШДЗ, приведённой выше в настоящей статье.

Таблица № ...: **Примеры ЗДЗ, сгенерированных из ШДЗ**

№ пп	Название атрибута ШДЗ	Значение атрибута ЗДЗ № 1	Значение атрибута ЗДЗ № 2
1	2	3	4
1	Полное наименование ШДЗ	Обеспечить воспроизводимость преодоления **проблем**: ЯНВАРЬ2021	Обеспечить воспроизводимость преодоления **проблем**: ФЕВРАЛЬ2021
2	Краткое наименование ФР - заказчика ШДЗ	Главный строитель ДТР	Главный строитель ДТР
3	Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя ШДЗ	Главный преодолеватель проблем	Главный преодолеватель проблем
4	Дискретный период ОСДЦР ШДЗ	Месяц	Месяц
5	Главный ПЦР ШДЗ	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ПРОБЛЕМА"	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ПРОБЛЕМА"
6	Целевой результат ШДЗ	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный реестром процедур "РП по ПРОБЛЕМАМ", воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный реестром процедур "РП по ПРОБЛЕМАМ", воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов

Запоточенная дискретная задача (ЗДЗ) генерируется (создаётся, клонируется, запускается) из ШДЗ из-за наступления очередного заданного **дискретного периода оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ)**.

То есть ЗДЗ создаётся из ШДЗ **в момент**, когда начинается определённый чётко заданный ДП ОСДЦРЗ. Его наступление инициирует генерирование ЗДЗ из ШДЗ.

При этом надо понимать, что ДП ОСДЦРЗ случается ритмично, дискретно, по событию тайминга, при наступлении какой-то даты начала очередного дискретного периода[327].

Этот ДП ОСДЦРЗ задаётся **заранее**, в процессе моделирования ШДЗ. То есть мы заранее знаем при наступлении, какого ДП ОСДЦРЗ, какую ШДЗ мы должны взять и какую ЗДЗ мы должны из неё сгенерировать (запустить). Остаётся лишь отслеживать наступление ДП ОСДЦРЗ. И при его наступлении, из нужной ШДЗ генерировать необходимую ЗДЗ в отношении заданного ДП ОСДЦРЗ.

Срок выполнения ЗДЗ (дата) определяется как **последняя дата** ДП ОСДЦРЗ. То есть длительность ДП ОСДЦРЗ определяет срок выполнения ЗДЗ.

Срок выполнения ЗДЗ является обязательным атрибутом. Об этом мы говорили в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*». Без срока задача – не задача.

Здесь особо хотелось бы остановиться на сложности и трудоёмкости управления дискретными задачами. На это очень сильно влияет частота наступления ДП ОСДЦРЗ и количество сущностей (абстрактных или процессных), которыми оперирует организация.

Во-первых, это требует серьёзных усилий на моделирование ШДЗ, включая определение ПЦР, установление ППП, настройку реестров статистики по ПЦР и конструирование элементов системы для их выполнения;

Во-вторых, это требует серьёзных усилий на реплицирование ЗДЗ из ШДЗ на очередной ДП ОСДЦРЗ, на сбор и обработку статистики по ПЦР выполненных ЗДЗ и на выполнение самой оценки степени достижения целевых результатов выполненных ЗДЗ.

В решении этих проблем в будущем существенно поможет АСУЗ[328]. Благодаря ей в дальнейшем руководству организации не потребуется генерировать ЗДЗ из ШДЗ. Это будет делать АСУЗ самостоятельно, автоматически – при наступлении очередного ДП ОСДЦРЗ. АСУЗ будет также сама собирать и обрабатывать статистику по ПЦР выполненных ЗДЗ и предоставлять основные индикаторы о статистической управляемости и воспроизводимости выполнения ЗДЗ.

Это исключит трудозатраты на генерирование ЗДЗ из ШДЗ, сбор и оценку статистики по ПЦР выполненных ЗДЗ.

«*ШДЗ*» является **типом**, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*ШДЗ*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*ШДЗ*» - обеспечить её моделированием стандартизированное описание атрибутов какой-либо дискретной задачи.

«*ШДЗ*» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Задач*

---

[327] От слова эпизод (греч. epeisódion, вставка) – отдельное небольшое событие, происшествие.

[328] Читай статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

(ШДЗ)» в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Сущностью «*ШДЗ*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное назначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*ШДЗ*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов.

Подытожим написанное.

Спрос – это длящаяся, постоянная, непрерывная потребность. Его надо удовлетворять постоянно, то есть раз от раза, непрерывно, в длящемся режиме. Как быть, если потребность длящаяся – спрос, и больше подходит под глагол несовершенного вида, а наименование задачи должно быть в форме глагола совершенного вида? Разрешение лежит в применении «***дискретности***». Надо непрерывное сделать прерывистым. Надо бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период сделать прерывным, разделив его на равные отрезки времени – **дискретные периоды**. И на каждый дискретный период ставить задачу в форме глагола совершенного вида, ответ на вопрос: что сделать? Отсюда, если потребность длящаяся – спрос, то задача по его удовлетворению должна быть дискретной, выполняемой периодически – с заданной дискретностью. При этом дискретный период может быть любым: *месяцем, кварталом, полугодием, годом и т. д.* Тот, который выбран целесообразным при моделировании задачи. Дискретная задача (ДЗ), жёстко привязана к наступлению дискретного периода – к событию тайминга – к дате его начала. Дискретный период наступил, ДЗ на дискретный период запустилась. Следовательно спрос (длящаяся потребность) всегда порождает ДЗ по его удовлетворению. Спрос, и сама ДЗ по его удовлетворению всегда будут относиться к объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и будут характеризоваться количественным состоянием. Поэтому целевой результат ДЗ – всегда **количественный**. Из-за чего оценивать воспроизводимость выполнения дискретной задачи необходимо на основании количественных – статистических данных. Это означает, что при моделировании ДЗ надо обязательно: (1) определять показатели целевых результатов (**ПЦР**) этой задачи; (2) устанавливать по этим ПЦР планы планового периода (**ППП**); (3) настраивать **реестры статистики** для сбора и анализа статистических данных по этим показателям; (4) осуществлять оценку степени достижения целевого результата задачи (**ОСДЦРЗ**). ДЗ – это всегда вариант воздействия на какую-то сущность. При этом сущность может быть или абстрактной (АС), или процессной (ПС). Выбор между этими двумя разновидностями сущности всегда **предопределяет** разновидность дискретной задачи. В УПЗ организации выделяется **три разновидности** ДЗ: *миссия, бизнес-процесс и функция*. По разновидности ДЗ определяется элемент системы, который будет её выполнять: (1) миссию всегда выполняет такой элемент, как «**СИСТЕМА**», (2) бизнес-процесс – такой элемент, как «**СУБСИСТЕМА**», (3) функцию – такой элемент, как узел в виде «**РЕЕСТРА ПРОЦЕДУР**». Значит, когда нужно выполнять миссию, надо конструировать систему, которая это будет делать, когда бизнес-процесс – субсистему, а когда функцию – реестр процедур. Шаблонная дискретная задача (ШДЗ) — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это **стандартизированное** описание атрибутов какой-либо **дискретной** задачи, по

которому генерируется (создаётся, клонируется, запускается, реплицируется) **запоточенная** дискретная задача (ЗДЗ) из-за наступления очередного заданного дискретного периода оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ), для её выполнения в срок, равный этому периоду. Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная заготовка ДЗ. Из ШДЗ создаётся клонированием и запускается (реплицируется) отдельная конкретная ЗДЗ. Таким образом ШДЗ превращается в ЗДЗ. Когда из ШДЗ создаётся ЗДЗ, в неё добавляется обозначение конкретного ДП ОСДЦРЗ, например «*ЯНВАРЬ2021*». Из одной ШДЗ может быть создано неограниченное количество ЗДЗ, столько сколько дискретных периодов наступит – один за другим. ЗДЗ генерируется из ШДЗ из-за наступления очередного заданного ДП ОСДЦРЗ. ЗДЗ создаётся из ШДЗ в момент, когда начинается определённый чётко заданный ДП ОСДЦРЗ. Его наступление инициирует генерирование ЗДЗ из ШДЗ. ДП ОСДЦРЗ задаётся заранее, в процессе моделирования ШДЗ. Срок выполнения ЗДЗ (дата) определяется как последняя дата ДП ОСДЦРЗ. На сложность и трудоёмкость управления дискретными задачами очень сильно влияет частота наступления ДП ОСДЦРЗ и количество сущностей (абстрактных или процессных), которыми оперирует организация. «ШДЗ» — это **сущность**. Общее функциональное предназначение существования сущности «ШДЗ» - обеспечить её моделированием стандартизированное описание атрибутов какой-либо ДЗ. Сущность «ШДЗ» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

Из сказанного можно сделать вывод, что как раз дискретные задачи задают архитектуру любой системы, в том числе и системы управления потоком задач. С их моделирования начинается конструирование систем и отдельных её элементов. Их совокупность и взаимная связь предопределяют то, какой должна быть любая система, из каких элементов она должна состоять.

И именно по степени достижения их целевых результатов судится о работоспособности системы.

Следовательно, очень важно, прежде чем начинать проектировать и конструировать какую-либо систему, чётко сформулировать описать задачу, которую она должна выполнять. Шаблонную дискретную задачу (ШДЗ) – МИССИЮ системы.

Поэтому на следующем шаге давайте подробно изучим, как должна звучать задача повышения производительности интеллектуального труда? И, почему она должна быть дискретной?

Наименование задачи повышения ПИТ

Ранее, в статье «Что такое задача?» я написал, что **задача должна иметь такой обязательный атрибут как «наименование задачи (амбицию) в форме глагола»**. Ответ на вопрос: что сделать? Глагол неопределённой формы, совершенного вида.

Сейчас нам надо чётко определиться с наименованием задачи повышения производительности интеллектуального труда.

Ведь без правильного наименования задача – не задача.

Хотя казалось бы, что наименование уже есть. И звучит оно так: «Повысить производительность интеллектуального труда». Чем оно не устраивает?

Тем что это наименование предполагает и подразумевает разовость выполнения задачи. Выполнил один раз и всё. Повысил ПИТ и забыл.

Но разве, повысив ПИТ один раз, в дальнейшем повышать её ещё раз не надо?

Надо, конечно. И столько раз, насколько это возможно. То есть ПИТ надо повышать постоянно, регулярно, непрерывно. Потребность в этом длящаяся, о чём мы писали в статье «Потребность в повышении ПИТ - длящаяся».

Но тут возникает вопрос: если производительность интеллектуального труда надо повышать постоянно, то есть раз от раза, непрерывно, в длящемся режиме, то как в этом случае должна звучать задача повышения ПИТ?

Может быть так: «повышать производительность интеллектуального труда»? Но тогда глагол «повышать» будет несовершенного вида, так как отвечает на вопрос «что делать?», а не «что сделать?». Он указывает на длящийся характер воздействия.

Отсюда, как быть, если потребность длящаяся, и больше подходит под глагол несовершенного вида, а наименование задачи должно быть в форме глагола совершенного вида? Как преодолеть это противоречие?

Разрешение этого противоречия лежит в применении «дискретности[329]». Надо непрерывное сделать прерывистым. Надо бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период сделать прерывным, разделив его на равные отрезки времени – дискретные периоды. И на каждый дискретный период ставить задачу в форме глагола совершенного вида.

То есть, мы говорим, если потребность длящаяся, то задача по её удовлетворению должна быть дискретной[330], выполняемой периодически – с заданной дискретностью. Это значит, что от периода к периоду должна выполняться одна и та же задача. На каждый дискретный период формулируется задача с одним и тем же наименованием, имеющим форму глагола совершенного вида. Например:

- на 2020г. формулируется задача: «повысить производительность интеллектуального труда»,
- по завершении 2020г. на следующий – 2021-й год формулируется опять та же задача «повысить производительность интеллектуального труда»
- и т.д. – на каждый последующий год.

В этом примере календарный год – это дискретный период, на который ставится задача, удовлетворяющая длящуюся потребность и, на который разбивается бесконечный период. То есть на каждый дискретный период задача ставится в форме глагола совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?).

В результате, получается так, что на дискретный период задача, как бы разовая. Но так как она раз от раза повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период, то она обеспечивает удовлетворение длящейся потребности.

---

[329] Дискретность (от лат. discretus — разделённый, прерывистый) — свойство, противопоставляемое непрерывности, прерывистость

[330] Дискретная задача - это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период до тех пор пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода. Оценка степени достижения целевых результатов дискретной задачи производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода. О дискретных задачах, подробнее я расскажу в статье «____».

Таким образом, на дискретный период, казалось бы, можно оставить ранее сформулированное наименование задачи: «повысить производительность интеллектуального труда». Но появляется следующий вопрос: а можно ли бесконечно повышать ПИТ?

Я думаю, что всё время повышать нельзя. Ведь, на каких-то отрезках времени, причём достаточно длительных, у нас может не быть возможностей для повышения ПИТ или желания. Кроме того, могут быть ситуации, когда будет требоваться удерживать ПИТ на достигнутом или объективно снизившемся уровне[331], чтобы не упал дальше. Как в этой ситуации должна звучать задача?

Так как задача должна быть дискретной, ставящейся на определённый дискретный период, то в этом периоде мы должны по сути стремиться обеспечить такую производительность интеллектуального труда, какую считаем настолько высокой, насколько это возможно, исходя из сложившихся на дату постановки задачи обстоятельств.

Отсюда, предлагаю остановиться на наименовании задачи повышения производительности интеллектуального труда, которое звучит так: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**». «Обеспечить» - это глагол совершенного вида, ответ на вопрос: что сделать? Данный глагол нацеливает на активные действия, а не на пассивное ожидание или вялотекущий процесс, т.е. стимулирует активность, а не пассивность, отражает амбицию – притязание на что-либо.

Таким образом, наша амбиция заключается в том, чтобы в дискретном периоде обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда, которую запланировали настолько высокой, насколько это возможно, исходя из сложившихся на дату постановки задачи обстоятельств.

И так от одного дискретного периода к другому. Так долго, пока существует потребность в повышении производительности интеллектуального труда.

В дальнейшем, для краткости, в тексте книги я буду применять фразу «задача повышения ПИТ» или «задача ППИТ», подразумевая под ней фразу «задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**»». То есть далее по тексту книги все эти фразы тождественны.

Сейчас, когда мы определились с описанием первого обязательного атрибута задачи ППИТ – её наименования (амбиции), давайте перейдём к описанию её второго обязательного атрибута - заказчика. Получим ответ на вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**»?

ШДЗ: «Воспроизводимая ПИТ» — это миссия

В нашем случает процессная дискретная задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» выполняется путём оперирования такой абстрактной сущностью как «ЗАДАЧА» и одновременно с этим её целевой результат *«агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов»* имеет для заказчика задачи самостоятельную ценность. То есть эта задача является МИССИЕЙ.

А раз это миссия, то её должен выполнять такой элемент, как **система**, а именно «система управления потоком задач». То есть мы выяснили, **какой**

[331] Подробнее смотри статью «В каких ситуациях ПИТ может быть снижена и почему?»

элемент системы не даёт нам выполнить системное требование: «*Система должна обеспечивать управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*». Этим элементом является «**система** управления потоком задач».

Понятие «функциональная роль (ФР)»

За одной должностью может быть закреплено несколько функциональных ролей, выполняемых в организации.

Заказчик задачи повышения ПИТ

О заказчике, как обязательном атрибуте задачи, я писал в статье «Что такое задача?». При этом указывал, что у задачи всегда должен быть один заказчик – тот, кто заказывает, заинтересован и будет потреблять целевой результат задачи, использовать его. Этот заказчик должен заказывать задачу, принимать результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет.

Без заказчика задача – не задача.

Отсюда возникает вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи: **«обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»**?

Вот давайте сейчас и ответим на него.

Для начала вернёмся чуть-чуть назад и вспомним о предпосылках появления потребности в повышении ПИТ. Выше, в разделе «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда», я обосновал, что высокая производительность интеллектуального труда это:

1. более высокая вероятность «сбытия мечт», т.е. фактического перехода из одного действительного НЕ желательного состояния в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние;
2. два очевидных преимущества:
   2.1. скорость реакции на быстро изменяющиеся условия;
   2.2. лучшее соотношение «результаты труда/затраты на труд».

Данные предпосылки наталкивают нас на следующий вопрос: а кто больше всего заинтересован в «сбытии мечт», в скорости реакции и лучшем соотношении «результаты труда/затраты на труд»?

Как водится, в правильно поставленном вопросе, таится 50% ответа, и из данного вопроса он практически очевиден: в этом заинтересован тот, в чьих интересах создана организация, если речь идёт об организации. А если речь идёт об индивидууме, то - сам индивидуум.

Далее мы будем говорить об организациях.

Условно, все организации можно разделить на три группы:

1. коммерческие организации;
2. некоммерческие организации;
3. государство.

Коммерческие организации создаются в интересах их собственников, которые хотят посредством их зарабатывать себе деньги - прибыль. Поэтому, в части коммерческих организаций, именно они заинтересованы в «сбытии мечт», в скорости реакции и лучшем соотношении «результаты труда/затраты на труд».

Ведь именно это является гарантией конкурентоспособности коммерческих организаций, условием их выживания, а, отсюда, и способностью как можно дольше и больше приносить прибыль их собственникам. Отсюда, собственники коммерческих организаций должны выступать заказчиками задачи ППИТ.

Некоммерческие организации создаются в интересах их участников. Которые хотят с их помощью достичь своих общественных целей. Поэтому в части некоммерческих организаций в «сбытии мечт», в скорости реакции и лучшем соотношении «результаты труда/затраты на труд» заинтересованы их участники. Они и должны быть заказчиками задачи повышения ПИТ в некоммерческих организациях.

Государство. С ним сложнее. Здесь я приведу полностью свою точку зрения, должно быть весьма радикальную, которая может не совпадать со сложившимся укладом и законодательством. Подробнее вопросы государства, через призму управления потоком задач, я рассматриваю в своём блоге …

Я исхожу из того, что:

- во-первых, государство – это организация. Точка.
- во-вторых, государство (как организация) создаётся (учреждается) в интересах народа, населяющего страну (как территорию). Страна, как территория, является – зоной деятельности государства.
- в-третьих, интерес народа состоит в приумножении наследия[332], созданного, завоёванного и другим способом сгенерированного им и его предками ценой их труда и жизней, на протяжении истории народа.
- в-четвёртых, учреждая государство посредством учредительного собрания и принятия Конституции, народ делегирует ему задачу: «**обеспечить приумножение наследия народа**».
- в-пятых, делегирует потому, что сам не может это сделать, поэтому учреждает организацию[333], которая должна это сделать на профессиональном уровне вместо него, в его интересе[334].
- в-шестых, учреждённое государство должно управлять страной, для того чтобы выполнить делегированную ей народом задачу.
- в-седьмых, управление страной – это интеллектуальный труд. Следовательно, приумножение наследия государство должно обеспечивать с максимальной производительностью интеллектуального труда, чтобы было «сбытие мечт», высокая скорость реакции и лучшее соотношение «результаты труда/затраты на труд». Ведь именно это является гарантией конкурентоспособности государства на мировой арене, условием его выживания, а, отсюда, и условием созидания и благополучия народа страны.

[332] Под наследием я понимаю что-то полезное для потомков в общечеловеческом, материальном или духовном плане. В общечеловеческом плане - это дети, рождённые, воспитанные и обученные для дальнейшего созидания после нашей смерти; завоёванные территории и их природные ресурсы и др. В материальном плане – это изобретения, научные достижения, конструкторские разработки, промышленные и технологические комплексы и т.д. В духовном плане: произведения искусства, философия, религия и др.
[333] Любая организация создаётся тогда, когда для выполнения какой-то задачи нужно объединение усилий большого коллектива людей, когда индивидуум не может своими силами, в одиночку выполнить данную задачу.
[334] А интерес, как я выше указал, состоит в приумножении наследия созданного, завоёванного и другим способом сгенерированного народом и его предками ценой их труда и жизней, на протяжении истории народа.

Таким образом, в части государства именно народ страны заинтересован в «сбытии мечт», в скорости реакции и лучшем соотношении «результаты труда/затраты на труд». Поэтому в государстве именно народ должен выступать заказчиком задачи повышения ПИТ.

В итоге получаем, заказчиками задачи: **«обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»** должны быть:

1. в коммерческих организациях – собственники;
2. в некоммерческих организациях – участники;
3. в государстве – народ.

Я вообще считаю, что у любой организации всегда должно быть минимум две сквозных задачи:

1. первая сквозная – **ВЕРТИКАЛЬНАЯ** задача – это та задача, ради выполнения которой создаётся (учреждается) организация.
2. вторая сквозная – **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ** задача – это задача **«обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда».**

Например, коммерческая организация создаётся для выполнения сквозной вертикальной задачи «обеспечить зарабатывание прибыли», а государство – для выполнения сквозной вертикальной задачи «обеспечить приумножение наследия народа». В указанных организациях всё должно быть подчинено выполнению этих задач. Все в организации должны быть заняты их выполнением. Данные задачи должны по вертикали насквозь пронизывать организацию сверху вниз: от самого высшего органа управления до конкретных исполнителей во всех подразделениях организации.

Но, одновременно, выполнять эти задачи указанные организации должны с максимальной производительностью интеллектуального труда. То есть должна быть вторая сквозная задача. Задача, которая будет насквозь пронизывать организацию по горизонтали, выполнению которой должны быть подчинены все структурные подразделения и сотрудники организации, невзирая на ранги. А первое лицо: директор, генеральный директор, президент и др. в первую очередь (это так называемый «принцип всеобщности»[335]).

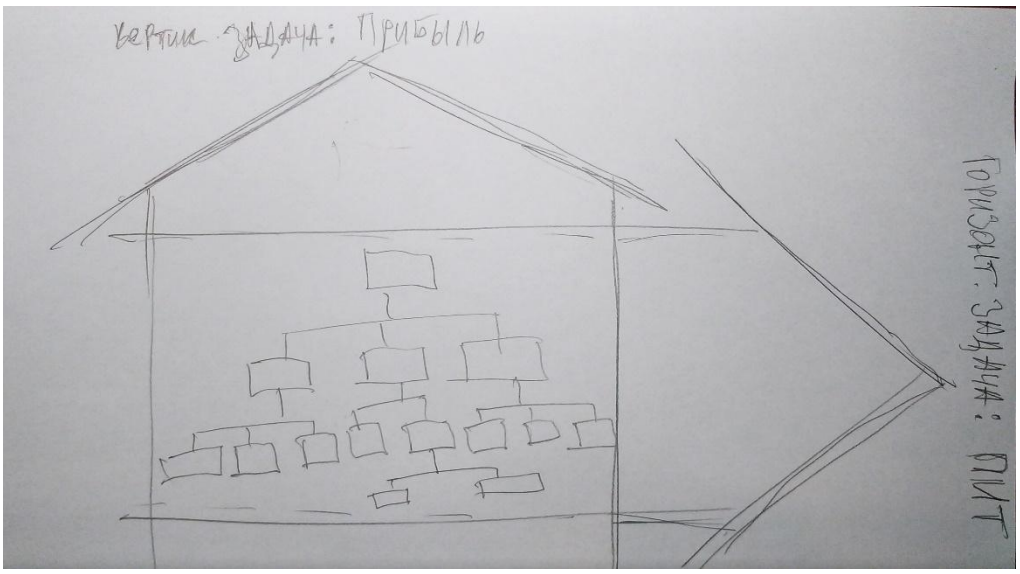
При этом обе задачи: и вертикальная и горизонтальная, порождаются не самой организацией, а заходят в организацию извне – от заказчиков. Первая определяет предназначение организации, вторая – **необходимое условие** выполнения первой задачи. Особо оговорюсь, необходимое, но не достаточное.

Таким образом получается следующее:

- коммерческие организации должны зарабатывать прибыль максимально производительным интеллектуальным трудом.
- государства должны приумножать наследие народа тоже максимально производительным интеллектуальным трудом.

Аналогично должно быть и у некоммерческих организаций.

[335] Подробнее об этом принципе я рассказываю в статье «Принцип всеобщности»



В результате, заказчиками обоих задач: и вертикальной и горизонтальной, должны быть те, кто максимально заинтересован в их целевых результатах, а это:

- в коммерческих организациях – собственники;
- в некоммерческих организациях – участники;
- в государстве – народ.

После сказанного, возникает вопрос: как обеспечить **фактическое** выполнение роли заказчика задачи: **«обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»** в:

1. коммерческой организации;
2. некоммерческой организации;
3. государстве?

То есть как сделать так, чтобы заказчик **фактически** (реально, буквально) мог заказывать задачу, принимать результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет?

Это очень сложный и важный вопрос, особенно в такой организации как государство.

В части коммерческих и некоммерческих организаций я отвечу на него в дальнейшем в ….

В части государства мои мысли по этому вопросу рассматриваются в моём блоге …

Сейчас же давайте перейдём к изучению третьего обязательного атрибута задачи повышения ПИТ - ответственного исполнителя. Разберёмся: кто должен отвечать за выполнение задачи: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**»?

Срок выполнения задачи повышения ПИТ

Согласно, статьи «Что такое задача?», срок выполнения задачи (дата) – это четвёртый обязательный атрибут любой задачи.

Срок выполнения – это ответ на вопрос: когда задача должна быть выполнена?

Когда – это значит «дата», т.е. к какой дате должен быть получен целевой результат задачи, на какую дату мы будем производить Оценку Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ).

Без срока выполнения задача – не задача.

Отсюда, вопрос: когда должна быть выполнена задача повышения ПИТ?

Ранее, в статье «Наименование задачи повышения производительности интеллектуального труда» я писал, что задача повышения ПИТ является **дискретной**[336], выполняемой периодически – с заданной дискретностью, так как она удовлетворяет длящуюся потребность. Это сделано, чтобы наименование задачи было в форме глагола **совершенного** вида.

Указанное обстоятельство предопределяет порядок установления срока выполнения задачи повышения ПИТ. Это означает, что нужно знать:

1. дискретный период задачи повышения ПИТ
2. периодичность оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ

Для задачи повышения ПИТ, с моей точки зрения, целесообразно устанавливать дискретный период равный «**календарному месяцу**». Соответственно, периодичность оценки степени достижения её целевого результата должна быть **ежемесячной**.

Данные параметры дают нам возможность определить срок выполнения задачи повышения ПИТ. Это дата, равняющаяся **последнему дню календарного месяца**. И так каждый месяц – от месяца к месяцу.

Таким образом, дискретная задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» должна ставиться на каждый календарный месяц, т.е. раз от раза должна повторяться, возобновляться на каждый новый дискретный период – календарный месяц, так как она обеспечивает удовлетворение длящейся потребности. Соответственно, целевой результат задачи должен быть получен к последнему дню каждого календарного месяца, по состоянию на который должна производиться оценка степени его достижения.

Далее давайте опишем пятый обязательный атрибут задачи повышения ПИТ – её целевой результат. Ответим на вопрос: что получим в результате выполнения задачи «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**»?

Ответственный выполнитель задачи повышения ПИТ

Из статьи «Что такое задача?» следует, что третьим обязательным атрибутом задачи является «ответственный исполнитель (ФИО)». Тот, кто будет отвечать за выполнение задачи?

---

[336] Дискретная задача - это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период до тех пор пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода. Оценка степени достижения целевых результатов дискретной задачи производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода. О дискретных задачах, подробнее я расскажу в статье «____»

При этом у задачи всегда должен быть один ответственный исполнитель. И это должен быть человек, а не техническая система[337]. Даже если фактически задачу выполняет техническая система, за её выполнение в организации должен отвечать конкретный ответственный исполнитель. Как говорится, у каждой ошибки должно быть ФИО😎.

Без ответственного исполнителя задача – не задача.

Так, кто же в организации должен нести ответственность за выполнение задачи «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**»?

Отвечаю: в любой организации за задачу повышения ПИТ должен отвечать главный повышатель производительности интеллектуального труда (кратко - **главный повышатель ПИТ**)😎 - по аналогии, как «главный инженер», «главный механик», «главный врач», «главный технолог» и т.д.

«Главный повышатель ПИТ» - это не должность и не ФИО.

Это **функциональная роль**[338], выполнение которой должно быть закреплено в организации за конкретной должностью.

Возникает вопрос: за какой должностью должна быть закреплена функциональная роль «главный повышатель ПИТ»?

На мой взгляд, в любой организации, включая государство, эту роль должно выполнять первое лицо. То есть эта роль должна быть закреплена за должностью первого лица организации: директора, генерального директора, президента и т.д.

Отсюда, учитывая, что на должность первого лица организации всегда назначается (или избирается) конкретный человек со своим ФИО, то получается, что ответственный исполнитель задачи повышения ПИТ – это первое лицо – ФИО того человека, который занимает должность первого лица организации, за которой закреплено выполнение функциональной роли «главный повышатель ПИТ».

Должности могут меняться. Люди их занимающие – тоже. А функциональная роль главного повышателя ПИТ неизменна. Как роль Джеймса Бонда в фильмах про Агента 007. Она всегда неизменна, а актёры всегда новые: Барри Нельсон, Шон Коннери, Джордж Лэзенби, Роджер Мур, Тимоти Далтон, Пирс Броснан, Дэниэл Крэйг и др.

Почему это должно быть так? Почему функциональная роль «главного повышателя ПИТ» должна быть закреплена за должностью первого лица организации?

По следующим основаниям:

1. Из-за принципа единоначалия[339]
2. Из-за зоны контроля[340]
3. Из-за принципа всеобщности[341]

---

[337] Здесь под технической системой я понимаю – программно-аппаратные комплексы, роботов и др.

[338] Функциональная роль - это условный персонаж, за которым закреплено выполнение определённой процессной задачи или её части и который отвечает за своевременное и воспроизводимое выполнение соответствующей процессной задачи или её части. Данное понятие подробно описано в статье «Функциональная роль»

[339] Подробнее об этом принципе я рассказываю в статье «Принцип единоначалия»

[340] Зона контроля – это область, в которой вы хозяин и способны многое менять

[341] Подробнее об этом принципе я рассказываю в статье «Принцип всеобщности»

Давайте разберём на примере коммерческой организации.

Как я выше сказал, заказчиком задачи повышения ПИТ в коммерческой организации является собственник[342] организации. Он создаёт организацию и делегирует ей выполнение двух задач:

1. вертикальную: обеспечить зарабатывание прибыли
2. горизонтальную: **обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**

Но организация – это абстрактная неодушевлённая, не физическая сущность, не человек. Делегировать задачи абстрактной сущности невозможно. То есть сама по себе организация отвечать за выполнение этих задач не может.

Поэтому во главу организации ставится (назначается, избирается) конкретный человек. Для этого создаётся соответствующая должность первого лица организации. И этому лицу делегируются соответствующие задачи. Согласно, принципа единоначалия, задачи должны делегироваться по цепи команд от верхнего иерархического уровня к следующему нижнему – сверху вниз. А в описанной конструкции, именно первое лицо становится следующим иерархическим уровнем управления, после собственника организации, который является заказчиком задачи ППИТ. Вот поэтому первому лицу задачи и делегируются собственником. Он и должен за их выполнение отвечать перед собственником.

Более того, первое лицо обладает в организации максимальной зоной контроля. Именно ему подвластны любые изменения, которые ведут к повышению производительности интеллектуального труда. Остальным иерархическим уровням недостаточно зоны контроля. Поэтому именно первое лицо должно отвечать за выполнение задачи повышения ПИТ.

Согласно, принципа всеобщности, участвовать в потоке задач и использовать технологию управления задачами должны все сотрудники организации, невзирая на ранги. А первое лицо: директор, генеральный директор, президент и др. в первую очередь. Топы должны быть включены (вовлечены) в контур управления потоком задач – наравне со всеми сотрудниками интеллектуального труда всех уровней управления. От того, насколько производительны первые лица, занимающиеся управленческим трудом, зависит успех работы всей организации. Ведь управленческий труд – это один из интеллектуальных трудов. И он должен быть производительным. А поэтому, за его производительность должен отвечать главный управленец в организации – первое лицо.

Резюмируем сказанное. Отвечать за задачу «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**»? должен **главный повышатель ПИТ**. Это функциональная роль, выполнение которой должно закреплятся за должностью первого лица организации. Поэтому человек, занимающий должность первого лица организации, обязан быть ответственным исполнителем указанной задачи. Спрос за её выполнение должен быть с него. Это основано на принципе единоначалия, зоне контроля первого лица и принципе всеобщности.

Теперь перейдём к описанию четвёртого обязательного атрибута задачи «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» - срока выполнения. Ответим на вопрос: когда задача повышения ПИТ должна быть выполнена?

[342] Под словом «собственник» я обобщённо подразумеваю и одного собственника, и нескольких

Целевой результат задачи повышения ПИТ

В предыдущих статьях мы описали четыре обязательных атрибута задачи повышения ПИТ:

1. наименование (амбицию);
2. заказчика;
3. ответственного исполнителя;
4. срок выполнения.

Согласно статьи «Что такое задача?, следующим обязательным атрибутом должен быть целевой результат задачи (ЦРЗ)[343] повышения ПИТ.

Без описания целевого результата задача – не задача.

Вот поэтому, настоящую статью мы и посвятим описанию целевого результата такой задачи, как: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»**. Определим, что в итоге выполнения этой задачи, мы должны получить? Опишем, какими измеримыми показателями и/или критериями будем оценивать степень обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда?

Итак, по моему мнению, задача повышения ПИТ будет считаться выполненной успешно, если достигается следующий целевой результат: *«на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов»*

Это означает, что задача повышения ПИТ будет считаться выполненной, если в заданный срок выполнения задачи достигается указанный целевой результат.

В сформулированном целевом результате задачи ПИТ есть несколько ключевых моментов:

1. **Объектом**, желаемое конечное состояние которого описывается, является «**система УПЗ**[344]», выполняющая задачу.
2. Дискретный период, а значит и периодичность (дискретность) оценки степени достижения целевого результата задачи составляет «**месяц**», т.е. ежемесячно – на конец каждого месяца;
3. Показателем целевого результата (ПЦР)[345], с помощью которого даётся количественное описание желаемого конечного состояния объекта, выбран показатель «**агрегированная ПИТ**» - «агрегированная **П**роизводительность **И**нтеллектуального **Т**руда (ПИТ)[346]»;
4. Условием, по выполнению которого можно однозначно оценить, достигнут целевой результат задачи или нет, является то, что показатель целевого результата «агрегированная ПИТ» **воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов**.

Таким образом, будет считаться, что наивысшая производительность интеллектуального труда обеспечивается системой УПЗ, если на конец каждого

---

[343] Подробнее о ЦРЗ см. статью «Что такое целевой результат задачи?».
[344] О системе УПЗ мы подробнее поговорим в рубрике «Система управления потоком задач».
[345] Показатель целевого результата (ПЦР) - это одна характеристика результата (метрика), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т.п.
[346] Об агрегированной ПИТ будет рассказано в следующей статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда».

отчётного месяца она находится в таком состоянии, при котором агрегированная ПИТ «воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов».

Если указанный целевой результат задачи повышения ПИТ, достигается, то считается, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача выполнена,
- система УПЗ, работает исправно,
- бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат задачи повышения ПИТ не достигается, то значит задача не выполнена, система УПЗ не исправна, и бизнес-процессы и функции УПЗ статистически не управляемы и не воспроизводимы. Что указывает на необходимость совершенствования и доработки системы управления потоком задач, её субсистем и выполняемых ими бизнес-процессов, процессных сущностей и выполняемых ими функций.

Теперь давайте разберёмся с формулой расчёта «агрегированной производительности интеллектуального труда», кратко - «агрегированной ПИТ». Поймём, как она считается?

Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)

Приходится вертеться, коли некуда деться

В статье «Целевой результат задачи повышения производительности интеллектуального труда» я указал, что показателем целевого результата, с помощью которого даётся количественное описание желаемого конечного состояния системы УПЗ, выбран показатель «агрегированная ПИТ» - «агрегированная Производительность Интеллектуального Труда (ПИТ)».

Но, что это за показатель? По какой формуле он рассчитывается? И почему «агрегированная»?

Нам необходимо это знать, чтобы в дальнейшем производить оценку степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ. Чтобы мы могли рассчитывать плановые и фактические, нарастающие и среднестатистические значения этого ПЦР. В противном случае, мы, элементарно, не сможем оценить воспроизводим ли он, находится ли в пределах планов и нормативов? А, соответственно, не сможем определить, выполняется задача или нет: обеспечивается ли наивысшая производительность интеллектуального труда или нет? Требуется ли дальнейшее совершенствование системы УПЗ или нет?

Поэтому, давайте приступим и выясним, как рассчитывается агрегированная производительность интеллектуального труда?

Ранее, в статье «Производительность труда» я писал, что производительность труда - это **индекс**, который всегда измеряет результат труда относительно затрат на труд. В виде универсальной формулы производительность труда выглядит так:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Результаты труда}}{\text{Затраты на труд}}$$

В этой же статье, я обозначал, что:

- каждый должен для себя определиться, какой показатель он будет считать результатом труда, и записывать в числитель формулы, а какой – затратами на труд, записывая его в знаменатель;
- можно использовать однофакторную формулу расчёта производительности труда, а можно многофакторную (мультифакторную).

Так вот, для измерения производительности интеллектуального труда я предлагаю использовать **многофакторную** формулу расчёта показателя именно «**АГРЕГИРОВАННОЙ** производительности интеллектуального труда», а не просто «производительности интеллектуального труда». Давайте выведем эту формулу.

«Агрегированная ПИТ» первоначально рассчитывается по следующей формуле (1):

$$(1) \qquad \text{Агрегированная ПИТ} = \text{ПИТ} \times \text{Отдача от ИТ}$$

, где:

Агрегированная ПИТ – Агрегированная Производительность Интеллектуального Труда. Измеряется в «пунктах».

ПИТ – это Производительность Интеллектуального Труда. Измеряется в «задача/человек».

Отдача от ИТ – это отдача от интеллектуального труда (ИТ). Измеряется в «долях».

Выше, в статье «Интеллектуальный труд» я писал, что интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач. Учитывая, что каждая выполняемая задача должна иметь целевой результат, то можно считать, что, сколько задач выполнили, столько целевых результатов и получили. Отсюда, можно результатами интеллектуального труда считать количество выполненных интеллектуальных задач, что тождественно количеству полученных целевых результатов этих задач. Поэтому, этот показатель можно записать в числитель формулы «производительности интеллектуального труда».

Кроме того, интеллектуальные задачи выполняются людьми – сотрудниками интеллектуального труда. Соответственно, затратами на выполнение интеллектуального труда можно считать сотрудников либо время сотрудников интеллектуального труда. Поэтому, в знаменатель формулы «производительности интеллектуального труда» мы запишем «среднесписочную численность сотрудников».

Таким образом, однофакторной формулой расчёта простой, НЕ агрегированной «производительности интеллектуального труда» будет формула (2):

$$(2) \qquad \text{ПИТ} = \frac{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}}{\text{ССЧ сотрудников ИТ}}$$

, где

КВИЗ, взвешенных на веса – это **К**оличество **В**ыполненных **И**нтеллектуальных **З**адач, взвешенных на веса, выполненных всеми

сотрудниками организации, занимающимися интеллектуальным трудом. Измеряется в «штуках». Задачи должны быть обязательно взвешены на «**вес НА выполнение**» и на «**вес на НЕ выполнение**». Так как в Технологии Управления Задачами, с помощью указанных весов изменяются (расставляются, балансируются) приоритеты выполнения задач. Об этом подробнее я расскажу в дальнейшем в статье «____»

ССЧ сотрудников ИТ – это **С**редне**С**писочная **Ч**исленность **С**отрудников **И**нтеллектуального **Т**руда. Измеряется в «человеках». И считается по правилам, установленным органами статистики РФ.

Приведённый показатель «ПИТ» позволяет оценить, какая фактическая производительность интеллектуального труда была в отчётном периоде, то есть сколько в среднем задач выполняется одним сотрудником интеллектуального труда.

Но у этого показателя есть изъян. Его применение в таком виде, может приводить к побочному отрицательному эффекту – к стимулированию сотрудников **имитировать** «высокую производительность интеллектуального труда», для чего они будут искусственно наращивать объём выполняемых задач любой ценой, в том числе за счёт порождения («высасывания из пальца») «НЕфункциональных задач» (см. статью «Функциональные и НЕфункциональные задачи») и «псевдазадач» (см. статью «Псевдозадачи»). Тем самым будет увеличиваться степень **ИБД** – **И**митации **Б**урной **Д**еятельности.

В результате показатель «ПИТ» начнёт отражать искажённую картину и не будет сигнализировать о том, что организация начинает работать ради работы, выполнять задачи, в действительности не нужные и не ведущие к целям.

Чтобы этого не происходило, я, по аналогии с «формулой Дюпона»[347] (DuPont formula), и предложил использовать не однофакторную формулу, а многофакторную формулу расчёта «производительности интеллектуального труда», а соответствующий показатель предложил назвать «Агрегированная ПИТ».

Для того, чтобы получить «Агрегированную ПИТ» я считаю целесообразным, показатель «ПИТ» умножать на показатель «Отдача от ИТ», который определяется по формуле (3):

$$\text{Отдача от ИТ} = \frac{\text{Продуктивность ИЗ}}{\text{Затратность ИЗ}} \quad (3)$$

, где

Продуктивность ИЗ – это продуктивность интеллектуальных задач. Измеряется в «руб./задача».

Затратность ИЗ – это затратность интеллектуальных задач. Измеряется в «руб./задача».

При этом показатель «**Продуктивность ИЗ**» рассчитывается по формуле (4):

[347] Подробнее о формуле Дюпона см. Интернет.

(4) $$\text{Продуктивность ИЗ} = \frac{\text{Выручка}}{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}}$$

, где

Выручка – это выручка коммерческой организации без НДС. Измеряется в «руб.».

«Продуктивность ИЗ» позволяет оценить, какая фактическая продуктивность интеллектуальных задач была в отчётном периоде, т.е. какова была **выручка** от одной интеллектуальной задачи, сколько денег **заработали** выполнением одной задачи, на сколько **доходной** была одна задача.

Показатель «**Затратность ИЗ**» рассчитывается по формуле (5):

(5) $$\text{Затратность ИЗ} = \frac{\text{Затраты на ИТ}}{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}}$$

, где

Затраты на ИТ – это затраты на интеллектуальный труд. Измеряются в «руб.».

«Затратность ИЗ» позволяет оценить, какая фактическая затратность интеллектуальных задач была в отчётном периоде, т.е. какова была **себестоимость** одной интеллектуальной задачи, сколько денег **истратили** на выполнение одной задачи, на сколько **затратной** была одна задача?

В данном случае приводится формула расчёта показателя «Отдача от ИТ» для коммерческих организаций, зарабатывающих выручку.

Для некоммерческих организаций и органов власти в показателе «Продуктивность ИЗ» вместо «Выручки» необходимо применять, какой-то иной ПЦР. Возможно, «количество вылеченных пациентов» для больниц, «количество детей, лечение которых профинансировано» для благотворительного фонда, «сумма собранных налогов» для налоговой службы и т.д.

Нужные показатели должны выбираться индивидуально, в зависимости от специфики деятельности и главных задач коммерческих и некоммерческих организаций и органов власти.

Показатель «Отдача от ИТ» нужен для того, чтобы оценить, какая фактическая отдача от интеллектуального труда была в отчётном периоде, т.е. каково соотношение продуктивности интеллектуального труда к его эффективности, какова при этом доля, сколько рублей выручки на одну выполненную интеллектуальную задачу даёт один рубль, затраченный на её выполнение, какова отдача вложений денег в интеллектуальный труд?

При этом под «затратами на ИТ» должны пониматься все затраты, так или иначе относящиеся к выполнению интеллектуального труда. То есть бухгалтерский и управленческий учёт в организации, должен обеспечивать необходимое разделение затрат и накопление информации о них. Это необходимо предусматривать в учётной политике организации и внедрять. Подробнее о «затратах на ИТ» мы поговорим в статье «____»

Из формулы показателя «Отдача от ИТ» видно, что мы должны стремиться к увеличению отдачи от вложений в интеллектуальный труд. Только тогда можно

будет считать, что выполнение интеллектуальных задач, приводит нас к целям, то есть что основная их доля – функциональные задачи, а не ИБД.

Это значит, что если мы будем наращивать объём интеллектуальных задач, не увеличивая пропорционально «затраты на ИТ» то «затратность ИЗ» снизится, но если при этом выручка упадёт, то и «продуктивность ИЗ» снизится, в результате уменьшится «отдача от ИТ», что просигналит нам о наращивании доли НЕфункциональных задач в общей массе задач. И надо будет разбираться и чистить задачи, исключая НЕфункциональные.

Таким образом, применение показателя «Отдача от ИТ» в расчёте «агрегированной ПИТ» нужно для того, чтобы не дать разрастаться доле «НЕфункциональных задач» и «псевдазадач» в общей массе выполняемых интеллектуальных задач.

Теперь давайте покажем, что «Агрегированная ПИТ» - это индекс, который измеряет результат труда относительно затрат на труд. Для чего, используя формулу (2), преобразуем формулу (1): заменим показатель «ПИТ» на формулу его расчёта и в итоге получим следующую формулу (6):

$$(6) \qquad \text{Агрегированная ПИТ} = \frac{\text{КВИЗ,взвешенных на веса} \times \text{Отдача от ИТ}}{\text{ССЧ сотрудников}}$$

Из формулы видно, что – это индекс, в числителе которого «результаты труда», а в знаменателе «затраты на труд». Ведь и «КВИЗ, взвешенных на веса» и «отдача от ИТ» - это результаты интеллектуального труда. «КВИЗ, взвешенных на веса» показывает, сколько интеллектуальных задач выполнено, а соответственно их целевых результатов получено, а «отдача от ИТ» говорит о том, с какой отдачей это было сделано. И то и другое результат.

Сейчас давайте дальше преобразуем формулу (6) и получим формулу (7):

$$(7) \quad \text{Агрегированная ПИТ} = \frac{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}}{\text{ССЧ сотрудников}} \times \frac{\text{Продуктивность ИЗ}}{\text{Затратность ИЗ}}$$

Продолжим преобразование формулы (7) в формулу (8):

$$(8) \quad \text{Агрегированная ПИТ} = \frac{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}}{\text{ССЧ сотрудников}} \times \left(\frac{\text{Выручка}}{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}} \times \frac{\text{КВИЗ,взвешенных на веса}}{\text{Затраты на ИТ}}\right)$$

Тот, кто нормально изучал математику в школе, тот поймёт, почему формула показателя «затратность ИЗ» перевернулась. Также, понятно, что по правилам математики в формуле (8) можно сократить показатель «КВИЗ, взвешенных на веса». Но я как раз настаиваю этого не делать и, по аналогии с «формулой Дюпона» использовать её в таком развёрнутом – не сокращённом виде.

Это и есть многофакторная формула, отражающая влияние различных факторов на «агрегированную ПИТ». То есть из неё мы можем увидеть за счёт изменения какого фактора и как поменялась «агрегированная ПИТ». Либо за счёт изменения ПИТ, либо за счёт изменения отдачи от ИТ, либо за счёт изменения продуктивности ИЗ, либо за счёт изменения затратности ИЗ, либо за счёт изменения числа сотрудников, либо за счёт изменения количества задач, либо за счёт изменения выручки, либо за счёт изменения затрат на ИТ, либо за счёт изменения всех или нескольких факторов одновременно.

Таким образом, резюмируем сказанное:

1. показателем целевого результата, дающим количественное описание желаемого конечного состояния системы УПЗ, выбран показатель «агрегированная ПИТ»;
2. «**агрегированная**» потому, что применение простого, однофакторного показателя «ПИТ» может приводить к стимулированию сотрудников имитировать «высокую ПИТ», для чего они будут искусственно наращивать объём выполняемых задач за счёт порождения «НЕфункциональных задач» и «псевдазадач».
3. агрегирование производится путём умножения показателя «ПИТ» на показатель «Отдача от ИТ», который заставляет нас следить за отдачей от вложений в интеллектуальный труд, чтобы считать, что выполнение интеллектуальных задач, приводит нас к целям, то есть, что основная их доля – функциональные задачи, а не ИБД.
4. для расчёта «агрегированной ПИТ» необходимо использовать НЕ сокращённую, а развёрнутую многофакторную формулу (8), чтобы отслеживать вектор и величину влияния различных факторов на «агрегированную ПИТ» и понимать из-за чего изменилась итоговая величина «агрегированной ПИТ».

В дальнейшем мы разберём как оценить степень достижения целевого результата задачи ПИТ путём сбора данных и расчёта показателя «агрегированная ПИТ»? А пока я предлагаю разобрать пример расчёта «агрегированной ПИТ».

Пример расчёта агрегированной ПИТ

В предыдущей статье я описал многофакторную формулу расчёта такого показателя целевого результата задачи повышения ПИТ, как «**агрегированная ПИТ**».

Теперь нам надо удостовериться в том, что мы выбрали правильный ПЦР и разработали формулу его расчёта, верно отражающую влияние различных факторов. Для чего, необходимо на примере проверить, как влияют различные факторы на изменение «Агрегированной ПИТ»?

С этой целью проведём соответствующий факторный анализ.

Сначала возьмём следующие исходные условия:

Наименования ПЦР	Ед. изм.	Базовое значение ПЦР
КВИЗ, взвешенных на веса	шт.	60
ССЧ сотрудников ИТ	человек	1,75
Выручка	руб.	200 000
Затраты на ИТ	руб.	70 000

Затем по формуле (8), приведённой в статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)» рассчитаем все составляющие «Агрегированной ПИТ» и получим следующие **базовые значения** ПЦР:

Наименования ПЦР	Ед. изм.	Базовое значение ПЦР
Агрегированная ПИТ	пункт	97,96
ПИТ	задача/человек	34,29

Наименования ПЦР	Ед. изм.	Базовое значение ПЦР
Отдача от ИТ	доля	2,86
Продуктивность ИЗ	руб./задача	3 333,33
Затратность ИЗ	руб./задача	1 166,67

В итоге, интерпретируем результаты:

1. ПЦР: «ПИТ», отражающий количество выполняемых интеллектуальных задач одним сотрудником интеллектуального труда, составил 34,29шт.
2. Чем больше этот показатель, тем лучше, так как делается «больше работы» теми же ресурсами – сотрудниками.
3. Отсюда, мы должны стремиться выполнять как можно больше интеллектуальных задач теми же сотрудниками, или чтобы темпы роста количества выполняемых интеллектуальных задач были выше темпов роста «ССЧ сотрудников ИТ».
4. ПЦР: «Затратность ИЗ», отражающий вложения в интеллектуальный труд в виде себестоимости выполнения одной интеллектуальной задачи, составил 1166,67руб.
5. При этом ПЦР: «Продуктивность ИЗ», отражающий заработок на выполнении одной интеллектуальной задачи, составил 3333,33руб.
6. То есть мы, затратив 1 166,67 руб. на выполнение одной интеллектуальной задачи, заработали 3 333,33руб. выручки.
7. Таким образом ПЦР «Отдача от ИТ» у нас составил 2,86доли. Это означает, что одна доля затрат даёт 2,86доли заработка. 1 руб. затрат равен 2,86руб. заработка. Соответственно, чем выше «Отдача от ИТ», тем лучше.
8. Отсюда, очевидно, чем ниже «Затратность ИЗ» и чем выше «Продуктивность ИЗ», тем лучше.
9. То есть мы должны стремиться выполнять как можно больше интеллектуальных задач, чтобы при этом опережающими темпами росла выручка, а затраты на ИТ либо не росли, либо делали это отстающими темпами, а ещё лучше - падали.
10. Тогда «Продуктивность ИЗ» будет расти, «Затратность ИЗ» – падать, а «Отдача от ИТ» возрастать.
11. Если будет расти «Отдача от ИТ», значит будет увеличиваться и «Агрегированная ПИТ».
12. И если при этом будет возрастать «ПИТ», то есть, если мы добьёмся выполнения большего количества интеллектуальных задач одним сотрудником, то «Агрегированная ПИТ» вырастет ещё больше.

Далее давайте, для примера, изменим такой фактор как «**КВИЗ, взвешенных на веса**» - уменьшим его на 10% по сравнению с базовым значением. Получим следующие исходные условия и результаты:

Наименование ПЦР	Ед. изм.	Значение ПЦР	Базовое значение ПЦР	Рост (+)/Снижение(-)	% роста (+)/снижения (-)
Агрегированная ПИТ	пункт	88,16	97,96	-9,80	-10%
ПИТ	задача/человек	30,86	34,29	-3,43	-10%

Наименование ПЦР	Ед. изм.	Значение ПЦР	Базовое значение ПЦР	Рост (+)/Снижение(-)	% роста (+)/снижения (-)
КВИЗ, взвешенных на веса	шт.	54	60	-6	-10%
ССЧ сотрудников ИТ	человек	1,75	1,75	0	0%
Отдача от ИТ	доля	2,86	2,86	0	0%
Продуктивность ИЗ	руб./задача	3 703,70	3 333,33	370,37	11%
Затратность ИЗ	руб./задача	1 296,30	1 166,67	129,63	11%
Выручка	руб.	200 000	200 000	0	0%
Затраты на ИТ	руб.	70 000	70 000	0	0%

Интерпретируем результаты уменьшения на 10% такого фактора, как «**КВИЗ, взвешенных на веса**»:

1. ПЦР: «КВИЗ, взвешенных на веса» уменьшился с 60шт. до 54шт., то есть сотрудники выполнили на 10% меньше задач, по сути, сделали меньше работы.
2. Так как «ССЧ сотрудников ИТ» не изменилась, то «ПИТ» упала на те же 10%.
3. При этом «Продуктивность ИЗ» возросла на 11%, что хорошо, но «Затратность ИЗ» также возросла на те же 11%, что плохо, так как при уменьшении количества выполняемых задач «Затраты на ИТ» остались неизменными. Вот если бы они при этом уменьшились, тогда было бы хорошо.
4. Так как и «Продуктивность ИЗ» и «Затратность ИЗ» изменились в одинаковой пропорции, т.е. на 11%, в одну и туже сторону, то «Отдача от ИТ» никак не изменилась и осталась на уровне 2,86долей.
5. Таким образом, изменение одного фактора «**КВИЗ, взвешенных на веса**» без изменения «Выручки» и «Затрат на ИТ» не даёт изменения «Отдачи от ИТ».
6. Но даёт изменение «ПИТ» и, как следствие, изменение «Агрегированной ПИТ». Ведь «Агрегированная ПИТ» это произведение «ПИТ» на «Отдачу от ИТ».
7. То есть мы видим, что снижение на 10% количества выполняемых интеллектуальных задач, без изменения прочих факторов, влечёт снижение на те же 10% «Агрегированной ПИТ».
8. Это даёт нам верный сигнал. Он сообщает, что производительность интеллектуального труда упала, сотрудники стали делать меньше работы.
9. Нельзя, снижать количество выполняемых интеллектуальных задач, без пропорционального или опережающего снижения численности сотрудников интеллектуального труда и/или без адекватного увеличения других факторов, влияющих на рост «Агрегированной ПИТ».

Сейчас давайте, изменим другой фактор: «**ССЧ сотрудников ИТ**» - увеличим его на 1-го человека по сравнению с базовым значением. Получим следующие исходные условия и результаты:

Наименование ПЦР	Ед. изм.	Значение ПЦР	Базовое значение ПЦР	Рост (+)/Снижение(-)	% роста (+)/снижения (-)
Агрегированная ПИТ	пункт	62,34	97,96	-35,62	-36%
ПИТ	задача/человек	21,82	34,29	-12,47	-36%
КВИЗ, взвешенных на веса	шт.	60	60	0	0%
ССЧ сотрудников ИТ	человек	2,75	1,75	1	57%
Отдача от ИТ	доля	2,86	2,86	0	0%
Продуктивность ИЗ	руб./задача	3 333,33	3 333,33	0,00	0%
Затратность ИЗ	руб./задача	1 166,67	1 166,67	0,00	0%
Выручка	руб.	200 000	200 000	0	0%
Затраты на ИТ	руб.	70 000	70 000	0	0%

Интерпретируем результаты увеличения на 1-го человека такого фактора, как «**ССЧ сотрудников ИТ**»:

1. ПЦР: «ССЧ сотрудников ИТ» увеличился на 1-го человека с 1,75человека до 2,75 человека, или на 57%.
2. Так как «КВИЗ, взвешенных на веса» не изменилось, то «ПИТ» упала на 36%.
3. При том, что все остальные факторы остались неизменными «Агрегированная ПИТ» снизилась на те же 36%
4. Что даёт нам верный сигнал. Он сообщает, что производительность труда упала, сотрудников стало больше, а работы в расчёте на одного сотрудника они стали делать меньше. Это плохо. Нельзя наращивать штат без пропорционального или опережающего увеличения количества выполняемых интеллектуальных задач этим штатом и/или без адекватного увеличения других факторов, влияющих на рост «Агрегированной ПИТ».

Следующим шагом давайте, изменим третий фактор: «**Выручку**» - снизим её на 10% по сравнению с базовым значением. Получим следующие исходные условия и результаты:

Наименование ПЦР	Ед. изм.	Значение ПЦР	Базовое значение ПЦР	Рост (+)/Снижение(-)	% ростр (+)/снижения (-)
Агрегированная ПИТ	пункт	88,16	97,96	-9,80	-10%
ПИТ	задача/человек	34,29	34,29	0,00	0%
КВИЗ, взвешенных на веса	шт.	60	60	0	0%

Наименование ПЦР	Ед. изм.	Значение ПЦР	Базовое значение ПЦР	Рост (+)/Снижение(-)	% ростр (+)/снижения (-)
ССЧ сотрудников ИТ	человек	1,75	1,75	0	0%
Отдача от ИТ	доля	2,57	2,86	-0,29	-10%
Продуктивность ИЗ	руб./задача	3 000,00	3 333,33	-333,33	-10%
Затратность ИЗ	руб./задача	1 166,67	1 166,67	0,00	0%
Выручка	руб.	180 000	200 000	-20 000	-10%
Затраты на ИТ	руб.	70 000	70 000	0	0%

Интерпретируем результаты уменьшения на 10% такого фактора, как «**Выручка**»:

1. ПЦР: «Выручка» уменьшен на 10% с 200тыс. руб. до 180тыс. руб. или на 20тыс. руб.
2. При неизменных «Затратах на ИТ» сразу же, на те же 10% уменьшилась «Отдача от ИТ» с 2,86доли до 2,57доли. То есть выполнением одной интеллектуальной задачи мы стали зарабатывать на 333,33руб. меньше при неизменной себестоимости выполнения этой задачи, равной 1166,67руб. Отдача вложений в интеллектуальный труд ухудшилась. То есть с каждого вложенного в выполнение задач рубля мы стали зарабатывать не 2,86 руб., а 2,57руб. – на 0,29руб. меньше.
3. Снижение «Отдачи от ИТ» на 10%, при неизменности «ПИТ», сразу же привело к падению «Агрегированной ПИТ» на те же 10% с 97,96пунктов до 88,16пунктов или на 9,8пунктов.
4. Это даёт нам верный сигнал. Он сообщает, что производительность интеллектуального труда упала, мы стали делать меньше «функциональных задач», приводящих к сохранению или росту «Отдачи от ИТ». Это плохо. Если мы будем постоянно выполнять задачи, не приводящие нас к увеличению выручки, или никак не связанные с удержанием выручки на необходимом уровне, то рано или поздно мы станем несостоятельными.
5. Отсюда, нельзя уменьшать выручку без пропорционального или опережающего снижения «Затрат на ИТ» и/или без пропорционального увеличения «ПИТ» за счёт увеличения количества выполняемых интеллектуальных задач и/или снижения численности сотрудников интеллектуального труда.
6. На краткосрочном промежутке времени это можно допустить. Например, в рамках реорганизации бизнеса или развития какого-либо нового направления (рынка, продукта), часто приходится на фоне падения выручки выполнять тот же или больший объём интеллектуальных задач, сиюминутно не приводящих к росту выручки и, как следствие, к росту «Отдачи от ИТ». Но, во-первых, это должно быть запланировано, во-вторых, в долгосрочном режиме этого допускать нельзя. Чревато утратой конкурентоспособности, рентабельности, эффективности.
7. Поэтому желательно на таких отрезках времени, на фоне падения выручки, наращивать, «ПИТ» и в первую очередь за счёт выполнения большего количества задач, которые в будущем приведут к перелому в тренде по выручке – в сторону её роста.

В завершении нашего факторного анализа «Агрегированной ПИТ» давайте, изменим четвёртый фактор: «**Затраты на ИТ**» - увеличим их на 10% по сравнению с базовым значением. Получим следующие исходные условия и результаты:

Наименование ПЦР	Ед. изм.	Значение ПЦР	Базовое значение ПЦР	Рост (+)/Снижение(-)	% ростр (+)/снижения (-)
Агрегированная ПИТ	пункт	89,05	97,96	-8,91	-9%
ПИТ	задача/человек	34,29	34,29	0,00	0%
КВИЗ, взвешенных на веса	шт.	60	60	0	0%
ССЧ сотрудников ИТ	человек	1,75	1,75	0	0%
Отдача от ИТ	доля	2,60	2,86	-0,26	-9%
Продуктивность ИЗ	руб./задача	3 333,33	3 333,33	0,00	0%
Затратность ИЗ	руб./задача	1 283,33	1 166,67	116,67	10%
Выручка	руб.	200 000	200 000	0	0%
Затраты на ИТ	руб.	77 000	70 000	7 000	10%

Интерпретируем результаты увеличения на 10% «**Затрат на ИТ**»:

1. ПЦР: «Затраты на ИТ» увеличен на 10% с 70тыс. руб. до 77тыс. руб. или на 7тыс. руб.
2. При неизменной «Выручке» сразу же, на 9% уменьшилась «Отдача от ИТ» с 2,86доли до 2,60доли. То есть выполнение одной интеллектуальной задачи стало нам дороже на 116,67руб. Отдача вложений в интеллектуальный труд ухудшилась. То есть с каждого вложенного рубля мы стали зарабатывать не 2,86 руб., а 2,60руб. – на 0,26руб. меньше.
3. Снижение «Отдачи от ИТ» на 9%, при неизменности «ПИТ», сразу же привело к падению «Агрегированной ПИТ» на те же 9% с 97,96пунктов до 89,05пунктов или на 8,91пункта.
4. Это даёт нам верный сигнал. Он сообщает, что производительность интеллектуального труда упала, наши задачи стали дороже. А «выхлоп» - меньше. Это плохо.
8. Нельзя наращивать «Затраты на ИТ» без пропорционального или опережающего увеличения «Выручки» и/или без пропорционального увеличения «ПИТ» за счёт увеличения количества выполняемых интеллектуальных задач и/или снижения численности сотрудников интеллектуального труда.
9. При этом, на фоне роста «Затрат на ИТ», надо стараться наращивать «ПИТ» и в первую очередь за счёт выполнения большего количества задач, которые в будущем приведут к перелому в тренде по выручке также в сторону её роста. Желательно опережающего рост «Затрат на ИТ».

Проведённый факторный анализ формулы расчёта «Агрегированной ПИТ» показал, что мы:

1. выбрали правильный ПЦР для оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ;
2. разработали формулу его расчёта, верно отражающую влияние различных факторов

Теперь мы уверены, что ПЦР: «Агрегированная ПИТ» будет нам сообщать достоверные сигналы о том, справляется или нет система УПЗ с выполнением своей задачи повышения ПИТ: обеспечивает ли она наивысшую производительность интеллектуального труда или нет? Требуется ли дальнейшее совершенствование системы УПЗ или нет? И если требуется, то в каком направлении?

И когда мы это знаем, на следующем шаге давайте опишем все составляющие формулы расчёта «Агрегированной ПИТ», определим, какие показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ необходимы для расчёта "агрегированной ПИТ" и оценки степени достижения целевого результата задачи ППИТ?

Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ

В статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда» я рассмотрел формулу расчёта «агрегированной ПИТ».

Из неё явно видно, что целевой результат задачи повышения ПИТ может быть оценён при наличии НЕ одного, а набора ПЦР[348]. Есть главный ПЦР – это «агрегированная ПИТ» и есть промежуточные (вспомогательные) ПЦР.

Это те показатели, которые по формуле формируют «Агрегированную ПИТ». Без которых невозможно рассчитать «Агрегированную ПИТ», т.е. они необходимы. Но при этом их достаточно, чтобы рассчитать «Агрегированную ПИТ».

Из-за того, что они необходимы, их тоже (как и «агрегированную ПИТ») можно смело отнести к показателям целевого результата задачи повышения ПИТ, так как без них степень достижения целевого результата этой задачи не оценить.

Так какие же это ПЦР, какие ПЦР задачи повышения ПИТ необходимы для расчёта "агрегированной ПИТ" и оценки степени достижения целевого результата задачи ППИТ?

Вот полный список ПЦР задачи повышения ПИТ:

[348] **ПЦР** - **П**оказатель **Ц**елевого **Р**езультата – это одна характеристика (метрика) целевого результата задачи, имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния объекта: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т.п. О показателе целевого результата, как процессной сущности, подробнее я расскажу дальше, в статье «____»

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК[349] оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
1	Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
2	Выручка	Выручка	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	Оценить, какая фактическая выручка была в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде	Интегральный	руб.	Нет	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Выручка	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
3	Фонд рабочего времени всех сотрудников организации	ФРВ всех сотрудников в организации	Групповой - складывается из частей группы	ПЛОХО, когда превышение плана	Оценить, какой ФРВ был в отчётном периоде	Показатель берётся из данных кадрового или бухгалтерского учёта путём суммирования фактически отработанных часов всеми сотрудниками в отчётном периоде	Интегральный	человек-час	=Сумма (фактически отработанных часов всеми сотрудниками в отчётном периоде)	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
4	Среднесписочная численность сотрудников интеллектуального труда	ССЧ сотрудников ИТ	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	Оценить, какая среднесписочная численность сотрудников была в отчётном периоде	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ[350] автоматически, путём деления показателя "Фактический ФРВ всех сотрудников" на показатель "Нормативный ФРВ 1-го сотрудника"	Интегральный	человек	="Фактический ФРВ всех сотрудников" / "Нормативный ФРВ 1-го сотрудника"	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

[349] **КК** – это **К**онтрольная **К**арта.

[350] РС по ПЦР задачи ППИТ – это **Р**еестр **С**татистики по **П**оказателям **Ц**елевых **Р**езультатов задачи **П**овышения **П**роизводительности **И**нтеллектуального **Т**руда. Подробнее о Реестре статистики я рассказываю в статье «Реестр статистики по ПЦР задачи».

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью ККЗ49 оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
5	Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса	КВИЗ, взвешенных на веса	Групповой - складывается из частей группы	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, какое количество активных интеллектуальных задач было выполнено в дискретном периоде, с учётом их весов "на выполнение"	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём вычитания из показателя "Σ весов "на выполнение"" следующей разности двух показателей: "Σ весов "на НЕ выполнение"" - "Не выполненное КЗИЗ"	Интегральный	шт.	=Σ весов "на выполнение" -(Σ весов "на НЕ выполнение" - Не выполненное КЗИЗ)	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
6	Затратность интеллектуальных задач	Затратность ИЗ	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	Оценить, какая фактическая эффективность интеллектуального труда была в отчётном периоде, т.е. какова была себестоимость одной интеллектуальной задачи, сколько денег истратили на выполнение одной задачи, на сколько затратной была одна задача.	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "Фактическая затраты на ИТ" на показатель "Фактическое КВИЗ, взвешенных на веса"	Интегральный	руб./задача	="Фактическая затраты на ИТ" / "Фактическое КВИЗ, взвешенных на веса"	Фактическое значение ПЦР: Затратность ИЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
7	Продуктивность интеллектуальных задач	Продуктивность ИЗ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	Оценить, какая фактическая продуктивность интеллектуального труда была в отчётном периоде, т.е. какова была выручка от одной интеллектуальной задачи, сколько денег заработали выполнением одной	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "Фактическая выручка" на показатель "Фактическое КВИЗ, взвешенных на веса"	Интегральный	руб./задача	="Фактическая выручка" / "Фактическое КВИЗ, взвешенных на веса"	Фактическое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК[349] оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
					задачи, на сколько доходной она была одна задача.							
8	Отдача от интеллектуального труда	Отдача от ИТ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	Оценить, какая фактическая отдача от интеллектуального труда была в отчётном периоде, т.е. каково соотношение продуктивности интеллектуальных задач к их затратности, какова при этом доля, сколько рублей выручки на одну выполненную интеллектуальную задачу даёт один рубль, затраченный на её выполнение, какова отдача вложений денег в интеллектуальный труд.	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "Фактическая продуктивность ИЗ" на показатель "Фактическая затратность ИЗ"	Интегральный	доля	="Фактическая продуктивность ИЗ" / "Фактическая затратность ИЗ"	Фактическое значение ПЦР: Отдача от ИТ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
9	Производительность интеллектуального труда	ПИТ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	Оценить, какая фактическая производительность интеллектуального труда была в отчётном периоде, то есть сколько в среднем задач выполняется одним сотрудником интеллекту	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "Фактическое КВИЗ, взвешенных на веса" на показатель "Фактическая ССЧ сотрудников"	Интегральный	задача/человек	="Фактическое КВИЗ, взвешенных на веса" / "Фактическая ССЧ сотрудников"	Фактическое значение ПЦР: ПИТ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК[349] оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
					ального труда.							
10	Агрегированная производительность интеллектуального труда	Агрегированная ПИТ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	Оценить, какая фактическая агрегированная производительность интеллектуального труда была в отчётном периоде	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём умножения показателя "Фактическа ПИТ" на показатель "Фактическая отдача ИТ"	Интегральный	пункт	="Фактическая ПИТ" х "Фактическая отдача ИТ"	Фактическое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

В шапке приведённой таблицы вы видите **атрибуты** такой процессной сущности[351], как «Показатель целевого результата (ПЦР)». В строках вы видите конкретные **значения** этих атрибутов для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ.

Получается, что для того, чтобы оценить степень достижения целевого результата задачи повышения ПИТ, нам необходимо оценить **десять** следующих ПЦР **в указанной последовательности**:

1. Затраты на интеллектуальный труд (Затраты на ИТ);
2. Выручка (Выручка);
3. Фонд рабочего времени всех сотрудников организации (ФРВ всех сотрудников организации);
4. Среднесписочная численность сотрудников интеллектуального труда (ССЧ сотрудников ИТ);
5. Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса (КВИЗ, взвешенных на веса);
6. Затратность интеллектуальных задач (Затратность ИЗ);
7. Продуктивность интеллектуальных задач (Продуктивность ИЗ);
8. Отдача от интеллектуального труда (Отдача от ИТ);
9. Производительность интеллектуального труда (ПИТ);
10. Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ).

Таблица, по сути, даёт полное описание каждого ПЦР. Поэтому я не вижу смысла в настоящей статье описывать текстом всё то, что указано в таблице.

[351] **Процессная сущность (ПС)** - это тип (набор) объектов, обладающий (очерченный) списком одинаковых индивидуальных названий атрибутов (черт, характеристик), необходимых и достаточных для его идентификации, в отношении которого выполняется функция. О процессной сущности подробнее я расскажу дальше, в статье «Процессная сущность»

Здесь я также не буду разбирать суть каждого атрибута, так как это делается далее в статье «**Показатель целевого результата (ПЦР)**». Если изучите эту статью, то вам будет вообще всё понятно.

Далее я лишь предлагаю разобрать следующих два элемента, упоминаемых в таблице:

- РС по ПЦР задачи ППИТ – Реестр Статистики по Управлению Потоком Задач

- КК – Контрольная карта.

Для начала давайте разберёмся с РС по ПЦР задачи ППИТ. Что это такое и для чего он нужен?

Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ

В предыдущей статье «Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ» в списке ПЦР – в таблице, в столбце «Механизм сбора данных по ПЦР» упоминается «РС по ПЦР задачи ППИТ» (Реестр Статистики по Показателям Целевых Результатов задачи Повышения Производительности Интеллектуального Труда)[352]. Там говорится, что некоторые ПЦР задачи повышения ПИТ рассчитываются в этом реестре автоматически, по формуле.

Но что это за Реестр и для чего он нужен?

Давайте сейчас с этим разберёмся.

Задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» является дискретной. Для оценки степени достижения целевого результата любой дискретной задачи должна собираться специальная статистика по заданным параметрам ПЦР[353]. Отсюда, «РС по ПЦР задачи ППИТ» создаётся в момент, когда формулируется дискретная задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**», после того как определён её целевой результат и перечень ПЦР, необходимых для оценки степени достижения её целевого результата.

В «РС по ПЦР задачи ППИТ» собирается, по формулам рассчитывается и накапливается статистика по десяти ПЦР задачи повышения ПИТ. Эти ПЦР перечислены в таблице № ____ в статье «Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ».

По накопленным в «РС по ПЦР задачи ППИТ» данным производится оценка степени достижения целевого результата задачи «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**». То есть предназначение «РС по ПЦР задачи ППИТ» заключается в аккумулировании и формировании статистики по ПЦР, которая позволит выполнить оценку степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ. Без сбора соответствующей статистики просто невозможно оценить достигнут её целевой результат или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет.

В разрезе ПЦР в «РС по ПЦР задачи ППИТ» статистика собирается по следующим **типам** значений ПЦР:

1. Фактическое значение ПЦР

[352] Подробности о Реестре статистики по ПЦР задачи смотри ниже статью «Реестр оценки статистики по ПЦР задачи» в рубрике «Система управления потоком задач»

[353] Об этом я подробно расскажу дальше, в статье «Шаблонная дискретная задача (ШДЗ)».

2. Среднестатистическое фактическое значение ПЦР
3. Нарастающее фактическое значение ПЦР
4. Плановое значение ПЦР
5. Среднестатистическое плановое значение ПЦР
6. Нарастающее плановое значение ПЦР
7. Нормативное значение ПЦР
8. Среднестатистическое нормативное значение ПЦР
9. Нарастающее нормативное значение ПЦР
10. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР
11. Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР
12. Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР
13. Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР
14. Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР
15. Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР
16. Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР
17. Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР
18. Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР
19. Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР
20. Статистическая управляемость задачи по ПЦР
21. Воспроизводимость задачи по ПЦР
22. Фактическое значение ПЦР на одну часть группы
23. Плановое значение ПЦР на одну часть группы

В результате мы получаем следующий перечень **параметров** ПЦР задачи повышения ПИТ:

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
1	Затраты на ИТ	1	1	Фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ
		2	2	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ
		3	3	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ
		4	4	Плановое значение ПЦР: Затраты на ИТ
		5	5	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Затраты на ИТ
		6	6	Нарастающее плановое значение ПЦР: Затраты на ИТ
		7	7	Нормативное значение ПЦР: Затраты на ИТ
		8	8	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Затраты на ИТ
		9	9	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Затраты на ИТ
		10	10	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ
		11	11	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ
		12	12	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ
		13	13	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Затраты на ИТ
		14	14	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ
		15	15	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ
		16	16	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		17	17	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ
		18	18	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Затраты на ИТ
		19	19	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Затраты на ИТ
		20	20	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Затраты на ИТ
		21	21	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Затраты на ИТ
2	Выручка	1	22	Фактическое значение ПЦР: Выручка
		2	23	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Выручка
		3	24	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Выручка
		4	25	Плановое значение ПЦР: Выручка
		5	26	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Выручка
		6	27	Нарастающее плановое значение ПЦР: Выручка
		7	28	Нормативное значение ПЦР: Выручка
		8	29	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Выручка
		9	30	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Выручка
		10	31	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Выручка
		11	32	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Выручка
		12	33	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Выручка
		13	34	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Выручка
		14	35	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Выручка
		15	36	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Выручка
		16	37	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Выручка
		17	38	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Выручка
		18	39	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Выручка
		19	40	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Выручка
		20	41	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Выручка
		21	42	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Выручка
3	ФРВ всех сотрудников организации	1	43	Фактическое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		2	44	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		3	45	Нарастающее фактическое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		4	46	Плановое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		5	47	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		6	48	Нарастающее плановое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		7	49	Нормативное значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		8	50	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		9	51	Нарастающее нормативное значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		10	52	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		11	53	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		12	54	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		13	55	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		14	56	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		15	57	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		16	58	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		17	59	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		18	60	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		19	61	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		20	62	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
		21	63	Воспроизводимость задачи по ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации
4	ССЧ сотрудников ИТ	1	64	Фактическое значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		2	65	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		3	66	Нарастающее фактическое значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		4	67	Плановое значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		5	68	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		6	69	Нарастающее плановое значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		7	70	Нормативное значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		8	71	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		9	72	Нарастающее нормативное значение ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		10	73	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		11	74	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		12	75	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		13	76	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		14	77	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		15	78	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		16	79	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		17	80	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		18	81	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		19	82	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		20	83	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
		21	84	Воспроизводимость задачи по ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ
5	КВИЗ, взвешенных на веса	1	85	Фактическое значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		2	86	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		3	87	Нарастающее фактическое значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		4	88	Плановое значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		5	89	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		6	90	Нарастающее плановое значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		7	91	Нормативное значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		8	92	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		9	93	Нарастающее нормативное значение ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		10	94	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		11	95	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		12	96	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		13	97	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		14	98	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		15	99	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		16	100	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		17	101	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		18	102	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		19	103	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		20	104	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
		21	105	Воспроизводимость задачи по ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса
6	Затратность ИЗ	1	106	Фактическое значение ПЦР: Затратность ИЗ
		2	107	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Затратность ИЗ

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		3	108	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Затратность ИЗ
		4	109	Плановое значение ПЦР: Затратность ИЗ
		5	110	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Затратность ИЗ
		6	111	Нарастающее плановое значение ПЦР: Затратность ИЗ
		7	112	Нормативное значение ПЦР: Затратность ИЗ
		8	113	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Затратность ИЗ
		9	114	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Затратность ИЗ
		10	115	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Затратность ИЗ
		11	116	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Затратность ИЗ
		12	117	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Затратность ИЗ
		13	118	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Затратность ИЗ
		14	119	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Затратность ИЗ
		15	120	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Затратность ИЗ
		16	121	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Затратность ИЗ
		17	122	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Затратность ИЗ
		18	123	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Затратность ИЗ
		19	124	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Затратность ИЗ
		20	125	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Затратность ИЗ
		21	126	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Затратность ИЗ
7	Продуктивность ИЗ	1	127	Фактическое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		2	128	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		3	129	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		4	130	Плановое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		5	131	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		6	132	Нарастающее плановое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		7	133	Нормативное значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		8	134	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		9	135	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Продуктивность ИЗ
		10	136	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Продуктивность ИЗ
		11	137	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Продуктивность ИЗ
		12	138	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Продуктивность ИЗ
		13	139	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Продуктивность ИЗ
		14	140	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Продуктивность ИЗ
		15	141	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Продуктивность ИЗ
		16	142	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Продуктивность ИЗ
		17	143	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Продуктивность ИЗ
		18	144	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Продуктивность ИЗ
		19	145	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Продуктивность ИЗ
		20	146	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Продуктивность ИЗ
		21	147	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Продуктивность ИЗ
8	Отдача от ИТ	1	148	Фактическое значение ПЦР: Отдача от ИТ
		2	149	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Отдача от ИТ
		3	150	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Отдача от ИТ
		4	151	Плановое значение ПЦР: Отдача от ИТ
		5	152	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Отдача от ИТ
		6	153	Нарастающее плановое значение ПЦР: Отдача от ИТ

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		7	154	Нормативное значение ПЦР: Отдача от ИТ
		8	155	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Отдача от ИТ
		9	156	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Отдача от ИТ
		10	157	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Отдача от ИТ
		11	158	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Отдача от ИТ
		12	159	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Отдача от ИТ
		13	160	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Отдача от ИТ
		14	161	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Отдача от ИТ
		15	162	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Отдача от ИТ
		16	163	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Отдача от ИТ
		17	164	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Отдача от ИТ
		18	165	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Отдача от ИТ
		19	166	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Отдача от ИТ
		20	167	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Отдача от ИТ
		21	168	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Отдача от ИТ
9	ПИТ	1	169	Фактическое значение ПЦР: ПИТ
		2	170	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: ПИТ
		3	171	Нарастающее фактическое значение ПЦР: ПИТ
		4	172	Плановое значение ПЦР: ПИТ
		5	173	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: ПИТ
		6	174	Нарастающее плановое значение ПЦР: ПИТ
		7	175	Нормативное значение ПЦР: ПИТ
		8	176	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: ПИТ
		9	177	Нарастающее нормативное значение ПЦР: ПИТ
		10	178	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ПИТ
		11	179	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: ПИТ
		12	180	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: ПИТ
		13	181	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: ПИТ
		14	182	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: ПИТ
		15	183	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: ПИТ
		16	184	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: ПИТ
		17	185	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: ПИТ
		18	186	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: ПИТ
		19	187	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: ПИТ
		20	188	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: ПИТ
		21	189	Воспроизводимость задачи по ПЦР: ПИТ
10	Агрегированная ПИТ	1	190	Фактическое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		2	191	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		3	192	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		4	193	Плановое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		5	194	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		6	195	Нарастающее плановое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		7	196	Нормативное значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		8	197	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		9	198	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Агрегированная ПИТ
		10	199	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Агрегированная ПИТ

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	**Параметр ПЦР**
		11	**200**	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Агрегированная ПИТ
		12	**201**	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Агрегированная ПИТ
		13	**202**	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Агрегированная ПИТ
		14	**203**	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Агрегированная ПИТ
		15	**204**	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Агрегированная ПИТ
		16	**205**	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Агрегированная ПИТ
		17	**206**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Агрегированная ПИТ
		18	**207**	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Агрегированная ПИТ
		19	**208**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Агрегированная ПИТ
		20	**209**	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Агрегированная ПИТ
		21	**210**	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Агрегированная ПИТ

Из приведённой таблицы видно, что в «РС по ПЦР задачи ППИТ», в разрезе десяти ПЦР, формируется **210 параметров** этих ПЦР. В среднем по 21-му параметру на один ПЦР.

Из этих 210-ти параметров ПЦР только 24 параметра заносятся в «РС по ПЦР задачи ППИТ» вручную:

1. Фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ. *Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда*
2. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Затраты на ИТ. *Выбирается из списка.*
3. Воспроизводимость задачи по ПЦР: Затраты на ИТ. *Выбирается из списка.*
4. Фактическое значение ПЦР: Выручка. *Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде*
5. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Выручка. *Выбирается из списка.*
6. Воспроизводимость задачи по ПЦР: Выручка. *Выбирается из списка.*
7. Фактическое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации. *Показатель берётся из данных кадрового или бухгалтерского учёта путём суммирования фактически отработанных часов всеми сотрудниками в отчётном периоде*
8. Плановое значение ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации. *Показатель берётся из данных кадрового или бухгалтерского учёта путём суммирования фактически отработанных часов всеми сотрудниками в отчётном периоде*
9. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации. *Выбирается из списка.*
10. Воспроизводимость задачи по ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации. *Выбирается из списка.*
11. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ. *Выбирается из списка.*
12. Воспроизводимость задачи по ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ. *Выбирается из списка.*
13. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса. *Выбирается из списка.*
14. Воспроизводимость задачи по ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса. *Выбирается из списка.*
15. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Затратность ИЗ. *Выбирается из списка.*
16. Воспроизводимость задачи по ПЦР: Затратность ИЗ. *Выбирается из списка.*
17. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Продуктивность ИЗ. *Выбирается из списка.*
18. Воспроизводимость задачи по ПЦР: Продуктивность ИЗ. *Выбирается из списка.*
19. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Отдача от ИТ. *Выбирается из списка.*
20. Воспроизводимость задачи по ПЦР: Отдача от ИТ. *Выбирается из списка.*
21. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: ПИТ. *Выбирается из списка.*
22. Воспроизводимость задачи по ПЦР: ПИТ. *Выбирается из списка.*
23. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Агрегированная ПИТ. *Выбирается из списка.*
24. Воспроизводимость задачи по ПЦР: Агрегированная ПИТ. *Выбирается из списка.*

Остальные параметры рассчитываются в «РС по ПЦР задачи ППИТ» автоматически – по формулам, в том числе по формулам расчёта «агрегированной ПИТ», описанным выше, в статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда».

Значения параметров ПЦР, заносятся в «РС по ПЦР задачи ППИТ» по горизонтали в столбец соответствующего дискретного периода. В нашем случае, в столбец соответствующего календарного месяца.

Ниже приведён фрагмент «РС по ПЦР задачи ППИТ», полную версию которого в формате Excel-файла можно посмотреть в Интернет по ссылке: ____

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	**1**	**2**	**3**
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	Месяц	Достижение целимиссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Фактическое значение ПЦР	Факт	Фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		70 000,00	50 000,00	85 000,00
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение целимиссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты,	Интегральный	руб.	Нет	Среднестатистическое **фактическое значение ПЦР**	Факт	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		70 000,00	60 000,00	68 333,33

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	**1**	**2**	**3**
					планов и нормативов							труд были в отчётном периоде	связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда											
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Нарастающее **фактическое значение ПЦР**	Факт	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		70 000,00	120 000,00	205 000,00
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Плановое значение ПЦР	План	Плановое значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		65 000,00	65 000,00	67 000,00

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	**1**	**2**	**3**
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	**Среднестатистическое плановое значение ПЦР**	План	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		65 000,00	65 000,00	65 666,67
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	**Нарастающее плановое значение ПЦР**	План	Нарастающее плановое значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		65 000,00	130 000,00	197 000,00

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	**1**	**2**	**3**
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Нормативное значение ПЦР	Норматив	Нормативное значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		70 000,00	60 000,00	68 333,33
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Среднестатистическое **нормативное значение ПЦР**	Норматив	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		70 000,00	65 000,00	66 111,11

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	1	2	3
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Нарастающее **нормативное значение ПЦР**	Норматив	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		70 000,00	130 000,00	198 333,33
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Коэффициент выполнения **плана** по фактическому значению ПЦР	Факт	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		1,08	0,77	1,27

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	**1**	**2**	**3**
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Коэффициент выполнения **плана** по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР	Факт	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		1,08	0,92	1,04
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Коэффициент выполнения **норматива** по фактическому значению ПЦР	Факт	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		1,00	0,83	1,24

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	1	2	3
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Коэффициент выполнения **норматива** по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР	Факт	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		1,00	0,92	1,03
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Вхождение в **ПЛАН фактического значения ПЦР**	Факт	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		Факт выше плана. Плохо!	Факт в плане или ниже. Хорошо!	Факт выше плана. Плохо!

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	1	2	3
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Вхождение в **ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР**	Факт	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		Факт выше плана. Плохо!	Факт в плане или ниже. Хорошо!	Факт выше плана. Плохо!
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Вхождение в **НОРМАТИВ фактического значения ПЦР**	Факт	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		Факт в нормативе или ниже. Хорошо!	Факт в нормативе или ниже. Хорошо!	Факт выше норматива. Плохо!

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	1	2	3
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Вхождение в **НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР**	Факт	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		Факт в нормативе или ниже. Хорошо!	Факт в нормативе или ниже. Хорошо!	Факт выше норматива. Плохо!
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Вхождение в **НОРМАТИВ планового значения ПЦР**	План	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		План в норме или ниже нормы. Хорошо!	План выше нормы. Плохо!	План в норме или ниже нормы. Хорошо!

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	1	2	3
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	Вхождение в **НОРМАТИВ** среднестатистического **планового значения ПЦР**	План	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		План в норме или ниже нормы. Хорошо!	План в норме или ниже нормы. Хорошо!	План в норме или ниже нормы. Хорошо!
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИС СИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	**Статистическая управляемость** задачи по ПЦР	Факт	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		Задача статистически НЕ управляема по ПЦР	Задача статистически НЕ управляема по ПЦР	Задача статистически НЕ управляема по ПЦР

																				Дискретный период	Июнь2020	Июль2020	Август2020
Наименование ПЦР	**Обозначение ПЦР**	**Разновидность задачи**	**Наименование задачи**	**Краткое наименование задачи**	**Целевой результат задачи**	**Периодичность ОСДЦРЗ**	**Длительность планового периода по задаче, мес.**	**Характер формирования ПЦР**	**Успешность выполнения ПЦР**	**Дискретный период ОСДЦР ШДЗ**	**Группа ПЦР**	**Цель сбора данных по ПЦР**	**Механизм сбора данных по ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Ед. изм. ПЦР**	**Описание формулы расчёта ПЦР**	**Тип параметра ПЦР**	**Тип ПЦР**	**Параметр ПЦР**	**Организационно-структурная единица**	**Номер измерения по параметру ПЦР**	**1**	**2**	**3**
Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ПЛОХО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какие Фактические затраты на интеллектуальный труд были в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде. В затраты включаются все затраты, связанные с выполнением задач сотрудниками интеллектуального труда	Интегральный	руб.	Нет	**Воспроизводимость** задачи по ПЦР	Факт	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Затраты на ИТ	Весь бизнес в целом		Задач НЕ воспроизводима по ПЦР	Задач НЕ воспроизводима по ПЦР	Задач НЕ воспроизводима по ПЦР
Выручка	Выручка	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какая фактическая выручка была в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде	Интегральный	руб.	Нет	Фактическое значение ПЦР	Факт	Фактическое значение ПЦР: Выручка	Весь бизнес в целом		200 000,00	145 000,00	167 000,00
Выручка	Выручка	МИССИЯ	Обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда	УПЗ	На конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов	Ежемесячно	6	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана	0	Достижение цели миссии	Оценить, какая фактическая выручка была в отчётном периоде	Показатель без НДС берётся из данных бухгалтерского и/или управленческого учёта в отчётном периоде	Интегральный	руб.	Нет	Среднестатистическое **фактическое значение ПЦР**	Факт	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Выручка	Весь бизнес в целом		200 000,00	172 500,00	170 666,67

Резюмируем сказанное. «РС по ПЦР задачи ППИТ» создаётся, когда формулируется дискретная задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» для сбора, расчёта и накопления необходимой статистики. В Реестре, в разрезе **десяти** ПЦР, формируется **210** параметров этих ПЦР. По 21-му параметру на один ПЦР. Из этих 210-ти параметров ПЦР только 24 параметра заносятся в «РС по ПЦР задачи ППИТ» вручную. Остальные параметры рассчитываются в Реестре по формулам. Значения параметров ПЦР, заносятся по горизонтали в столбец соответствующего месяца. По собранным в Реестре данным производится оценка степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ.

В «РС по ПЦР задачи ППИТ» есть столбец «Длительность планового периода по задаче, мес.». Этот атрибут необходим, чтобы по каждому ПЦР устанавливать на эту длительность **план планового периода** (ППП)[354].

ППП нужен для оценки степени выполнения плана. Ведь, как мы писали ранее, одним из условий, по выполнению которого можно однозначно оценить, достигнут целевой результат задачи повышения ПИТ или нет, является то, что ПЦР «Агрегированная ПИТ» *«…воспроизводим, находится в пределах **ПЛАНОВ** и нормативов*». О ППП мы поговорим в дальнейшем, в статье «План планового периода по задаче повышения ПИТ».

А сейчас давайте разберёмся с контрольной картой. Выясним, для чего и какая контрольная карта по ПЦР задачи повышения ПИТ нужна и почему?

Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ

Если мы вернёмся к статье «Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ» и в ней посмотрим таблицу № ____ с полным списком ПЦР задачи повышения ПИТ, то в этой таблице мы увидим столбцы с названием:

- «*Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость*»;
- «*Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР*».

КК – это **К**онтрольная **К**арта.

Кроме того, в таблице видно, что для каждого ПЦР выбран свой «Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость». Также выбран тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР: «***XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов***».

О параметрах ПЦР я говорил в статье «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ». Там я писал, что «*в разрезе **десяти** ПЦР, формируется **210 параметров** этих ПЦР. В среднем по 21-му параметру на один ПЦР*».

Так вот из каждого 21-го параметра каждого ПЦР в столбец «Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость» выбирается один параметр.

Для чего? Для того, чтобы по этому параметру в дальнейшем с помощью КК типа «***XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов***»

[354] План планового периода (ППП) – это значение показателя целевых результатов, которого минимально необходимо добиться в предстоящем плановом периоде, чтобы считать, что задача в части этого ПЦР выполнена успешно.

выполнить оценку статистической управляемости и воспроизводимости выполнения задачи «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**».

Давайте сейчас и разберёмся: для чего и какая контрольная карта по ПЦР задачи повышения ПИТ нам нужна и почему?

Контрольная карта (Шухарта) – это инструмент статистического управления **процессами** (статистического анализа процессов). Применение этого инструмента очень хорошо описано в книге «Статистическое управление процессами[355]». Поэтому я не буду здесь повторять материалы этой книги. Предлагаю вам её прочитать. Это очень полезный методологический труд.

Скажу лишь, что согласно этой книги контрольная карта:

- Служит «*инструментом для обнаружения неуправляемой вариации*»;
- «*предназначена для обнаружения отсутствия статистической управляемости*»;
- даёт «*операциональное определение присутствия особых причин потери управляемости. За пользователем остаётся принятие решения на основе этих знаний процесса, поиск особых причин и шаги к улучшению*»;
- «*это и есть диагностический инструмент для ответа на вопрос: надо или не надо вмешиваться в систему, и если надо, то кому?*»

Всё остальное, например, что такое «статистическая управляемость процесса» или «особая причина», или «воспроизводимость процесса», предлагаю вам черпать из указанной выше книги или из Интернет. Считаю, что знание методов статистического управления процессами является обязательной компетенцией, которой должен обладать руководитель (особенно, первое лицо) любой организации, включая государство. В предмет настоящей книги не входит задача «объять не объятное», тем более, что всё это уже описано в других первоклассных книгах.

Задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» - это процессная задача[356]. Точнее – процессная дискретная задача[357].

Раз это процессная задача, значит она должна обеспечивать воспроизводимость одних и тех же чётко определённых целевых результатов в заданные (предсказуемые) сроки (длительности) и трудоёмкости. От одного дискретного периода к другому.

---

[355] Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. Дональд Уилер, Дэвид Чамберс; Пер. С англ. – 2- е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с.

[356] Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия системой, субсистемой или процессной сущностью на объект, которым является конкретная процессная сущность (КПС), относящаяся к какой-либо процессной сущности, удовлетворяющая потребность, вытекающую из длящейся проблемы, воспроизводимая, то есть повторяющаяся регулярно: дискретно или эпизодически, направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи, выполняемая с полной определённостью: в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, в их логической цепочке причинно-следственных связей, в длительности, в сроке и трудоёмкости выполнения, в целевом результате. Подробнее см. статью «Процессная задача (ПЗ)» в рубрике «Система управления потоком задач»

[357] Подробнее о разных видах задач я рассказываю дальше, в статье «Поток задач» в рубрике «Система управления потоком задач»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Если вы обратите внимание на формулировку целевого результата задачи повышения ПИТ[358], то вы увидите, что в результате её выполнения «Агрегированная ПИТ» должна быть **ВОСПРОИЗВОДИМА.**

Но процессная задача может быть воспроизводимой по указанному выше ПЦР, только если она находится в статистически управляемом состоянии. А о наличии или об отсутствии статистической управляемости нам может сказать только контрольная карта. Для этого она нам и нужна.

Прежде чем оценить, воспроизводима задача повышения ПИТ или нет, нам надо оценить находится ли её выполнение в статистически управляемом состоянии или нет. Для этого нам надо построить контрольную карту по её показателям целевых результатов. И в первую очередь по ПЦР: «агрегированная ПИТ».

КК бывают разного типа. Возникает вопрос, какую карту нужно использовать нам?

В указанной выше книге есть алгоритм выбора типа КК.

Тип КК можно выбирать по следующей матрице, построенной мною на основе этого алгоритма:

Типы контрольной карты	Условия выбора контрольной карты
x-карта средних и размахов	КК выбирается, если: - исходные данные НЕ основаны на подсчётах, а представляют индивидуальные значения - индивидуальные значения собираются регулярно - можно сформировать рациональные подгруппы - можно произвольно выбрать объём подгрупп и их частоту - объём подгрупп независим от их частоты
XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	КК выбирается, если: ИЛИ - исходные данные НЕ основаны на подсчётах, а представляют индивидуальные значения - индивидуальные значения собираются периодически, т.е. выбор объёма подгрупп и выбор их частоты НЕ независим - каждое значение привязано к определённому периоду времени - нельзя сформировать рациональные подгруппы - процесс быстро меняется ИЛИ - исходные данные основаны на подсчётах - изделия делятся на годные и негодные - n>1000 ИЛИ - исходные данные основаны на подсчётах - изделия НЕ делятся на годные и негодные или об этом неизвестно - подчитываются дефекты, а не бракованные изделия - дефекты НЕ редки или об этом неизвестно - постоянна область определения для всех выборок ИЛИ - исходные данные основаны на подсчётах - изделия НЕ делятся на годные и негодные или об этом неизвестно - подчитываются дефекты, а не бракованные изделия - дефекты НЕ редки или об этом неизвестно - НЕ постоянна область определения для всех выборок - можно преобразовать подсчёты в доли

[358] Приведённую выше в статье «Целевой результат задачи повышения ПИТ»

Типы контрольной карты	Условия выбора контрольной карты
Карта скользящих средних и скользящих размахов	КК выбирается, если: - исходные данные НЕ основаны на подсчётах, а представляют индивидуальные значения - индивидуальные значения собираются периодически, т.е. выбор объёма подгрупп и выбор их частоты НЕ независим - каждое значение привязано к определённому периоду времени - нельзя сформировать рациональные подгруппы - процесс медленно меняется
np-карта для биноминальных величин	КК выбирается, если: - исходные данные основаны на подсчётах - изделия делятся на годные и негодные - n<=1000 - данные можно охарактеризовать при помощи биноминального распределения - число n постоянно для всех выборок
p-карта для долей, основанных на биноминальном распределении	КК выбирается, если: - исходные данные основаны на подсчётах - изделия делятся на годные и негодные - n<=1000 - данные можно охарактеризовать при помощи биноминального распределения - число n НЕ постоянно для всех выборок
c-карта для данных, основанных на распределении Пуассона	КК выбирается, если: - исходные данные основаны на подсчётах - изделия НЕ делятся на годные и негодные или об этом неизвестно - подчитываются дефекты, а не бракованные изделия - дефекты редки - данные можно охарактеризовать при помощи распределения Пуассона - постоянна область определения для всех выборок
u-карта для числа дефектов на единицу области определения	КК выбирается, если: - исходные данные основаны на подсчётах - изделия НЕ делятся на годные и негодные или об этом неизвестно - подчитываются дефекты, а не бракованные изделия - дефекты редки - данные можно охарактеризовать при помощи распределения Пуассона - НЕ постоянна область определения для всех выборок
Трёхсторонняя контрольная карта	КК выбирается, если: - нельзя применить XmR-карта индивидуальных значений и размахов из-за того, что нельзя уменьшить вариацию от партии к партии - каждая подгруппа однозначно представляет одну партию - имеется более одного измерения на партию - нужно вести мониторинг вариации и внутри партии, и между партиями - не ожидается, что вариация между партиями будет столь же малой, как и вариация внутри одной партии

Выполняя алгоритм выбора типа КК и, используя указанную матрицу, я выбрал КК типа «***XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов***» для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ.

Тип КК для конкретного ПЦР выбирался при формировании показателей целевых результатов задачи повышения ПИТ. Для чего предварительно по каждому ПЦР задачи повышения ПИТ определялся параметр ПЦР, по которому с помощью КК будет оцениваться воспроизводимость.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР	Условия выбора контрольной карты
1	Затраты на интеллектуальный труд	Затраты на ИТ	**Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Затраты на ИТ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	- исходные данные основаны на подсчётах - изделия НЕ делятся на годные и негодные или об этом неизвестно - подчитываются дефекты, а не бракованные изделия - дефекты НЕ редки или об этом неизвестно - НЕ постоянна область определения для всех выборок - можно преобразовать подсчёты в доли
2	Выручка	Выручка	**Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Выручка**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
3	Фонд рабочего времени всех сотрудников организации	ФРВ всех сотрудников организации	**Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ФРВ всех сотрудников организации**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
4	Среднесписочная численность сотрудников интеллектуального труда	ССЧ сотрудников ИТ	**Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: ССЧ сотрудников ИТ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	- исходные данные НЕ основаны на подсчётах, а представляют индивидуальные значения - индивидуальные значения собираются периодически, т.е. выбор объёма подгрупп и выбор их частоты НЕ независим - каждое значение привязано к определённому периоду времени - нельзя сформировать рациональные подгруппы - процесс быстро меняется
5	Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса	КВИЗ, взвешенных на веса	**Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
6	Затратность интеллектуальных задач	Затратность ИЗ	**Фактическое значение ПЦР: Затратность ИЗ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
7	Продуктивность интеллектуальных задач	Продуктивность ИЗ	**Фактическое значение ПЦР: Продуктивность ИЗ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
8	Отдача от интеллектуального труда	Отдача от ИТ	**Фактическое значение ПЦР: Отдача от ИТ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
9	Производительность интеллектуального труда	ПИТ	**Фактическое значение ПЦР: ПИТ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	
10	Агрегированная производительность интеллектуального труда	Агрегированная ПИТ	**Фактическое значение ПЦР: Агрегированная ПИТ**	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов	

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

После выбора типа КК, в РС по ПЦР задачи повышения ПИТ настраивается **калькулятор данных для контрольной карты**[359]. Это делается:

- под каждый параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость;
- под выбранный тип контрольной карты.

С помощью этого калькулятора производится оценка **статистической управляемости** и **воспроизводимости задачи** повышения ПИТ. Делается это:

- в рамках оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ;
- по всем её ПЦР.

Полученный результат такой оценки за соответствующий дискретный период заносится в РС по ПЦР задачи повышения ПИТ[360] по каждому ПЦР по строкам:

- «Статистическая управляемость задачи по ПЦР»;
- «Воспроизводимость задачи по ПЦР».

Результатами оценки являются следующие выводы:

1. По статистической управляемости:
   1.1. либо «Задача статистически НЕ управляема по ПЦР»;
   1.2. либо «Задача статистически управляема по ПЦР»;
2. По воспроизводимости:
   2.1. либо «Задача НЕ воспроизводима по ПЦР»;
   2.2. либо «Задача стабильна и воспроизводима по ПЦР».

При этом статистически НЕ управляемая задача не может быть воспроизводимой.

Если в результате оценки, мы увидим, что ПЦР «Агрегированная ПИТ» воспроизводим, то считается, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача выполнена,
- система УПЗ, работает исправно,
- бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат задачи повышения ПИТ не достигается, то значит задача не выполнена, система УПЗ не исправна, и бизнес-процессы и функции УПЗ статистически не управляемы и не воспроизводимы. Что указывает на необходимость совершенствования и доработки системы управления потоком задач, её бизнес-процессов и функций.

О том, когда и как производится указанная выше оценка я расскажу в статье «Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ».

А сейчас сделаем выводы.

Контрольная карта (КК) нам нужна для того, чтобы осуществить оценку статистической управляемости выполнения процессной дискретной задачи:

---

[359] Пример калькулятора данных для контрольной карты в формате Excel-файла можно посмотреть по ссылке

[360] Для примера см. в столбец «Тип параметра ПЦР» выше в фрагменте РС по ПЦР задачи повышения ПИТ в статье «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» - таблица № ___

«**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**». Для оценки статуправляемости, по заданному алгоритму, для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ, я выбрал КК типа «***XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов***». Для чего предварительно по каждому ПЦР задачи повышения ПИТ определил параметр ПЦР, по которому с помощью КК будет оцениваться статуправляемость и воспроизводимость. Оценка статистической управляемости задачи повышения ПИТ нам нужна для оценки её воспроизводимости. А оценка воспроизводимости – для оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ. Так как из формулировки целевого результата задачи повышения ПИТ вытекает, что задача будет считаться выполненной, если в итоге её выполнения «агрегированная ПИТ» будет **ВОСПРОИЗВОДИМА**. Достижение воспроизводимости агрегированной ПИТ означает, что задача повышения ПИТ выполнена, система УПЗ, работает исправно, а бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

Далее давайте исследуем вопрос, почему агрегированная ПИТ должна быть воспроизводимой, находиться в пределах планов и нормативов? Почему это будет свидетельствовать о том, что задача повышения ПИТ выполнена, система УПЗ, работает исправно, а бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости?

Воспроизводимость "агрегированной ПИТ" задачи повышения ПИТ

О том, что «агрегированная ПИТ» должна быть воспроизводимой[361], находиться в пределах планов и нормативов мы говорили в статье «Целевой результат задачи повышения ПИТ».

В ней я писал, что задача повышения ПИТ будет считаться выполненной, если достигается следующий целевой результат: *«на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ,* ***воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов****».*

Затем в статье «Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ» я указал, что контрольная карта (КК) нам нужна для оценки статистической управляемости задачи повышения ПИТ. Которая, в свою очередь, нам нужна для оценки **воспроизводимости** этой задачи. А оценка воспроизводимости – для оценки степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ.

Отсюда возникает вопрос: почему агрегированная ПИТ должна быть воспроизводимой, находиться в пределах планов и нормативов? Зачем это условие надо зашивать в целевой результат процессной дискретной задачи повышения ПИТ, и, в дальнейшем, использовать его для оценки степени достижения целевого результата этой задачи? Почему выполнение этого условия является ключевым для суждения о том достигнут целевой результат задачи или нет, а, соответственно, выполнена она или нет?

[361] Подробнее о воспроизводимости я расскажу в статье «___»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Не ответив на указанные вопросы, трудно понять целесообразность и необходимость выполнения следующего:

- создания и ведения Реестра Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ (РС по ПЦР задачи ППИТ)
- выполнения оценки статистической управляемости с помощью контрольных карт
- выполнения оценки воспроизводимости задачи повышения ПИТ.

Так давайте с этим сейчас и разберёмся.

Начнём с того, что скажем: задача «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**» - это **ПРОЦЕССНАЯ** дискретная задача[362]. То есть - это задача, выполняемая регулярно: дискретно.

Её основное предназначение - обеспечивать воспроизводимость одних и тех же чётко определённых целевых результатов в заданные (предсказуемые):

- сроки (длительности);
- и трудоёмкости.

Выполнение процессной задачи должно быть своевременным, одинаково трудоёмким и безусловным для того, чтобы обеспечить ритмичность получения её предсказуемого целевого результата, т.е. её выполнение должно демонстрировать статистическую управляемость и воспроизводимость результата.

Это означает, что **должны обеспечиваться одинаковые результаты В ПРЕДЕЛАХ ДОПУСКОВ при повторении одного и того же, в тех же условиях**. То есть воспроизводимость - это то, что обязательно произойдёт при определённых условиях.

Отсюда, воспроизводимость «Агрегированной ПИТ» - это, примерно, одинаковое значение данного ПЦР от одного дискретного периода к другому, т.е. от одного календарного месяца к другому.

Нам ведь не интересно добиваться достижения какой-то – любой величины агрегированной ПИТ.

Нам важно добиваться достижения **заданной** величины агрегированной ПИТ. Важно делать это не единожды, а регулярно, из месяца в месяц. И не как получится, а, как следует, гарантированно и предсказуемо.

Когда «агрегированная ПИТ» воспроизводима, это означает, что при выполнении ПРОЦЕССНОЙ дискретной задачи повышения ПИТ выполнены **одновременно** все следующие требования:

1. обеспечена статистическая управляемость задачи[363] по ПЦР «агрегированная ПИТ»
2. обеспечено попадание естественных границ «агрегированной ПИТ» в поле допуска
3. обеспечено наличие жизненного пространства «агрегированной ПИТ»
4. обеспечена правильность центрирования «агрегированной ПИТ»

[362] Подробнее о разных видах задач я рассказываю дальше, в статье «__»

[363] Подробнее о статистической управляемости я расскажу в статье «___», а также об этом можно прочитать в книгах: ____

5. обеспечена высокая степень центрирования «агрегированной ПИТ»

Обеспечение статистической управляемости задачи повышения ПИТ по ПЦР «агрегированная ПИТ» сигнализирует нам о том, что мы добились управляемой изменчивости (вариабельности) хода её выполнения. То есть обеспечили выявление и ликвидацию причин изменчивости (вариабельности) хода выполнения задачи повышения ПИТ. Это значит, что выполнение задачи ПИТ из месяца в месяц находится в стабильном, управляемом, устойчивом состоянии. Ведёт себя так, что результаты выполнения задачи повышения ПИТ можно предсказывать с той степенью точности, которая необходима и экономически оправдана. Обеспечивается предсказуемость выполнения задачи повышения ПИТ, т.е. мы, используя прошлый опыт, можем предсказать, в определённых пределах, каких вариаций результата задачи можно ожидать в будущем.

Обеспечение попадания естественных границ «агрегированной ПИТ» в поле допуска указывает на то, что задача повышения ПИТ воспроизводима. При этом поле допуска «агрегированной ПИТ» - это разница между верхней границей допуска «агрегированной ПИТ» и нижней границей допуска «агрегированной ПИТ». В свою очередь, и верхняя, и нижняя границы определяются, исходя из **планового** значения «агрегированной ПИТ»[364]. Таким образом, если «агрегированная ПИТ» попадает в поле допуска, значит она находится в пределах плана с учётом стандартных отклонений.

Это говорит нам о том, что целевой результат задачи по значению «агрегированной ПИТ», положенный в основу расчёта границ допуска, определён правильно. А это и есть плановое значение ПЦР «Агрегированная ПИТ» - план. То есть, когда «агрегированная ПИТ» попадает и в верхнюю и в нижнюю границу допуска, это означает, что план по показателю «агрегированная ПИТ» спланирован максимально корректно с учётом:

1. прошлых статистических данных,
2. и наличия статистической управляемости.

Обеспечение наличия жизненного пространства «агрегированной ПИТ» говорит о том, что верхняя и нижняя границы допуска «агрегированной ПИТ» НЕ заужены. Жизненное пространство – это расстояние между верхней и нижней границей допуска «агрегированной ПИТ» (это поле допуска). Наличие жизненного пространства говорит о том, что мы, разрабатывая и утверждая план «агрегированной ПИТ», разумно задали границы допуска «агрегированной ПИТ», не заузив их.

Обеспечение правильности центрирования «агрегированной ПИТ» показывает, что среднее значение «агрегированной ПИТ» находится на нужном расстоянии от границ допуска, т.е. подтверждается правильность расположения среднего средних «агрегированной ПИТ» относительно границ допусков. В этом случае выполнение задачи повышения ПИТ будет воспроизводимым.

Обеспечение высокой степени центрирования задачи повышения ПИТ свидетельствует, что расстояние от среднего средних «агрегированной ПИТ» (в сигмах) до ближайшей границы допуска (DNS) «агрегированной ПИТ» превышает заданную величину. Это говорит, что при наличии статистической управляемости задачи повышения ПИТ, обеспечивается её воспроизводимость по ПЦР «агрегированная ПИТ»,

[364] О планах (плановых значениях) я подробно рассказываю дальше, в статье «…»

Отсюда, если «агрегированная ПИТ» обладает достаточным жизненным пространством, правильно центрирована и имеет высокую степень центрирования, то значит план по показателю «агрегированная ПИТ» установлен правильно и хорошо сбалансирован, является обоснованным, а не придуманным «пальцем в небо». И если при этом задача повышения ПИТ находится в статистически управляемом состоянии по показателю «агрегированная ПИТ» и попадает как в верхнюю, так и в нижнюю границу допуска, то мы можем утверждать, что добились воспроизводимости одних и тех же чётко определённых целевых результатов задачи повышения ПИТ.

А это означает, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача повышения ПИТ выполнена,
- система УПЗ, работает исправно,
- бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

Так как добиться выполнения всех этих требований можно только, если хорошо отладить систему УПЗ[365], сбалансировать и синхронизировать работу всех её элементов: субсистем и процессных сущностей, вывести в статистически управляемое и воспроизводимое состояние бизнес-процессы и функции управления потоком задач.

А понять и удостовериться, что система УПЗ отлажена, что все ей части сбалансированы и синхронизированы, мы можем только если увидим, что «агрегированная ПИТ» из месяца в месяц примерно одинакова, т.е. её значения, находятся в районе какой-то средней величины с отклонениями от среднего в пределах поля допуска, т.е. если она воспроизводима.

Резюмируем сказанное.

Воспроизводимость «Агрегированной ПИТ» - это, примерно, одинаковое значение данного ПЦР от одного календарного месяца к другому. Это необходимо, чтобы удостовериться, что созданная нами система УПЗ, добивается достижения **заданной** величины «агрегированной ПИТ» регулярно, из месяца в месяц, гарантированно и предсказуемо. Если «агрегированная ПИТ» обладает достаточным жизненным пространством, правильно центрирована и имеет высокую степень центрирования, то значит план по показателю «агрегированная ПИТ» установлен правильно и хорошо сбалансирован. И если при этом «агрегированная ПИТ» находится в статистически управляемом состоянии и попадает как в верхнюю, так и в нижнюю границу допуска, то мы можем утверждать, что добились воспроизводимости одних и тех же чётко определённых целевых результатов задачи повышения ПИТ. А это означает, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача повышения ПИТ выполнена,
- система УПЗ, работает исправно,
- бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

Об оценке статистической управляемости и воспроизводимости задачи повышения ПИТ я расскажу чуть позже, в статье «Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ».

[365] О системе УПЗ я рассказываю в рубрике «__»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сейчас же предлагаю разобраться с установлением планов по целевым результатам задачи ППИТ на очередной плановый период.

План планового периода по задаче повышения ПИТ

Ранее, в статье «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ», я писал: «*В «РС по ПЦР задачи ППИТ» есть столбец «Длительность планового периода по задаче, мес.». Этот атрибут необходим, чтобы по каждому ПЦР устанавливать на эту длительность план планового периода (ППП). ППП нужен для оценки степени выполнения плана*».

План планового периода (ППП) - это значение показателя целевых результатов, которого минимально необходимо добиться в предстоящем плановом периоде, чтобы считать, что задача выполнена успешно.

До этого, в статье «Что такое целевой результат задачи?» я указывал, что целевой результат (цель) – это качественное и/или количественное описание **ЖЕЛАЕМОГО** конечного состояния объекта, в отношении которого осуществляется воздействие или который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов.

А **желаемое** конечное состояние объекта, имеющее количественное описание, - это всегда ППП. То есть это то, чего мы хотим добиться, что мы задаём на плановый период. Без установления ППП нужно считать, что целевой результат задачи до конца не определён, так как не дано количественное описание желаемого состояния объекта. А задача без целевого результата – это не задача.

Поэтому надо обязательно рассчитывать и устанавливать ППП по количественным показателям, зашитым в целевой результат задачи.

Прежде, в статье «Целевой результат задачи повышения ПИТ» я описывал целевой результат задачи повышения ПИТ так: *«на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов»*

Это говорит о том, что для «агрегированной ПИТ» должен быть установлен ППП, который и определит желаемое конечное состояние системы УПЗ.

В нашем случае ППП это такое значение ПЦР «Агрегированная ПИТ», на которое мы настраиваем (затачиваем, нацеливаем) систему УПЗ[366] и все её субсистемы, процессные сущности, бизнес-процессы и функции. Это говорит о том, что нам нужно такое состояние системы УПЗ, которые обеспечит нам выполнение ППП по «агрегированной ПИТ». И если мы выполним ППП, значит нам удалось добиться нужного состояния системы УПЗ.

В дальнейшем, по прошествии каждого дискретного периода – календарного месяца, мы производим оценку степени выполнения ППП и удостоверяемся, достигли мы его или нет. Затем выявляем причины отклонения от плана, производим балансировку плана и вырабатываем меры по совершенствованию (доводке, донастройке) системы УПЗ и всех её элементов.

Таким образом, в рамках управления потоком задач установление ППП по задаче повышения ПИТ является одним из ключевых условий, необходимых для того, чтобы обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда.

Возникают вопросы: как устанавливаются ППП по целевым результатам задачи ППИТ на очередной плановый период? Что такое плановый период?

Плановый период - это отрезок времени в календарных месяцах, на который устанавливается план по всем ПЦР задачи повышения ПИТ. Полный список этих ПЦР

[366] Подробнее о системе УПЗ я рассказываю в рубрике «___»

приведён выше, в таблице ____ в статье «Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ».

Плановый период всегда должен быть **кратен** дискретным периодам по задаче повышения ПИТ[367].

Я считаю разумным по ПЦР задачи повышения ПИТ установить плановый период длительностью **шесть календарных месяцев**, т.е. плановый период равен и кратен шести дискретным периодам задачи повышения ПИТ.

Длительность планового периода задачи повышения ПИТ устанавливается в ходе её формулирования[368]. В дальнейшем на каждый очередной плановый период устанавливаются новые ППП по всем ПЦР задачи повышения ПИТ.

В течение планового периода ППП по ПЦР задачи повышения ПИТ могут корректироваться с учётом фактических статистических данных, аккумулированных в РС по ПЦР задачи ППИТ[369] за прошлые дискретные периоды – календарные месяцы.

План по ПЦР «Агрегированная ПИТ» и всех его составляющих на плановый период рассчитывается по формулам, приведённым выше – в статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда».

Для расчёта плана используется специальный калькулятор в Excel-файле[370], построенный на основе указанных формул.

При расчёте плановых значений ПЦР задачи повышения ПИТ используется накопленная раннее статистика из РС по ПЦР задачи ППИТ.

В ходе расчёта ППП по ПЦР задачи повышения ПИТ выполняется факторный анализ расчёта ППП и ППП устанавливается исходя из наиболее вероятных сценариев развития событий.

При расчёте ППП также должна производиться и учитываться оценка наличия статистической управляемости задачи повышения ПИТ, если соответствующая статистика уже накоплена.

В результате расчёта ППП для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ получается «Плановое значение ПЦР». Это значение заносится в РС по ПЦР задачи ППИТ. Где автоматически рассчитывается **среднестатистическое** плановое значение ПЦР и **нарастающее** плановое значение ПЦР от одного дискретного периода к другому.

В дальнейшем при оценке степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ в РС по ПЦР задачи ППИТ по каждому ПЦР рассчитываются:

1. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР
2. Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР
3. Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР
4. Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР
5. Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР
6. Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР

Тем самым выявляется степень выполнения ППП по каждому ПЦР задачи повышения ПИТ. Что даёт информацию о том, какой фактор и как повлиял на выполнение ППП по ПЦР «агрегированная ПИТ».

---

[367] О дискретном периоде задачи повышения ПИТ я рассказывал выше, в статье «Срок выполнения задачи повышения ПИТ»

[368] Подробнее о процедуре установления ППП я рассказываю дальше, в статье ___»

[369] Об РС по ПЦР задачи ППИТ я рассказывал выше, в статье «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ»

[370] Пример калькулятора, можно посмотреть по ссылке ____.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

ППП также используется при оценке воспроизводимости задачи повышения ПИТ[371] - **для расчёта поля допуска** – верхней и нижней границы допуска. Если ППП по всем ПЦР задачи повышения ПИТ хорошо просчитаны и сбалансированы, то фактические значения этих ПЦР:

1. будут иметь достаточное жизненное пространство,
2. будут правильно центрированы;
3. будут иметь высокую степень центрирования.

Рассчитанные и установленные ППП по всем ПЦР задачи повышения ПИТ, должны фиксироваться в руководящем документе организации (приказе или распоряжении), который подписывается заказчиком задачи повышения ПИТ[372] и затем доводится до лиц, ответственных за их выполнение.

Таким образом, План планового периода (ППП) - это значение показателя целевых результатов, которого минимально необходимо добиться в предстоящем плановом периоде, чтобы считать, что задача выполнена успешно. ППП – это количественное описание **желаемого** конечного состояния объекта. То есть это часть целевого результата задачи. Без ППП задача – не задача. В рамках формулирования задачи повышения ПИТ для «агрегированной ПИТ» должен быть установлен ППП, который определит желаемое состояние системы УПЗ. Плановый период - это отрезок времени кратный календарным месяцам, на который устанавливается план по всем ПЦР задачи повышения ПИТ, составляет **шесть календарных месяцев**. В результате расчёта ППП для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ получается «Плановое значение ПЦР». Это значение заносится в РС по ПЦР задачи ППИТ. В дальнейшем, при оценке степени достижения целевого результата задачи, в РС по ПЦР задачи ППИТ по каждому ПЦР определяется степень выполнения ППП. ППП также используется при оценке воспроизводимости задачи повышения ПИТ - для расчёта поля допуска – верхней и нижней границы допуска. ППП по всем ПЦР утверждаются заказчиком задачи повышения ПИТ и доводятся до лиц, ответственных за их исполнение.

Теперь давайте перейдём к следующей статье и опишем в ней, как мы будем оценивать степень достижения целевого результата задачи повышения ПИТ, в том числе с применение ППП?

Оценка степени достижения показателей целевых результатов задачи ППИТ

Мы измеряем свое понимание (и контроль) степенью арифметизации деятельности

Алан Перлис

Выше, в статье «Целевой результат задачи повышения ПИТ» я писал, что указанная задача повышения ПИТ будет считаться выполненной, если достигается следующий целевой результат: *«на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов».*

[371] См. статью «Воспроизводимость "агрегированной ПИТ" задачи повышения ПИТ»
[372] См. статью «Заказчик задачи повышения ПИТ»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Затем, я сформулировал все составляющие, развёрнуто описывающие целевой результат задачи повышения ПИТ, и позволяющие произвести оценку степени достижения её целевого результата:

1. в статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда» описал выбранный показатель целевого результата задачи повышения ПИТ – «Агрегированную ПИТ». Обозначил, что это за показатель? По какой формуле он рассчитывается?
2. в статье «Пример расчёта агрегированной ПИТ» я выполнил факторный анализ расчёта «Агрегированной ПИТ» и доказал, что этот ПЦР будет нам сообщать достоверные сигналы о том, справляется или нет система УПЗ с выполнением задачи (миссии)? Обеспечивает ли она наивысшую производительность интеллектуального труда?
3. в статье «Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ» я определил ПЦР задачи повышения ПИТ, необходимые для расчёта "агрегированной ПИТ" и оценки степени достижения целевого результата задачи. Указал, что для того, чтобы оценить степень достижения целевого результата задачи повышения ПИТ, нам необходимо оценить в заданной последовательности десять ПЦР. Привёл список этих ПЦР.
4. в статье «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» проиллюстрировал, что в Реестре, в разрезе **десяти** ПЦР, формируется **210** параметров этих ПЦР. По 21-му параметру на один ПЦР. Указал, что по собранным в Реестре данным в дальнейшем производится оценка степени достижения целевого результата задачи повышения ПИТ.
5. в статье «Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ» рассказал что КК нам нужна для того, чтобы осуществить оценку статистической управляемости выполнения процессной дискретной задачи: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**». Для каждого ПЦР выбрал КК типа «***XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов***».
6. в статье «Воспроизводимость "агрегированной ПИТ" задачи повышения ПИТ» обрисовал почему агрегированная ПИТ должна быть воспроизводимой и находиться в пределах планов и нормативов. Указал, что это необходимо, чтобы удостовериться, что созданная нами система УПЗ, добивается достижения **заданной** величины «агрегированной ПИТ» регулярно, из месяца в месяц, гарантированно и предсказуемо.
7. в статье «План планового периода по задаче повышения ПИТ» поведал, что ППП – это количественное описание желаемого конечного состояния системы УПЗ. Часть целевого результата. Написал, что в итоге расчёта ППП для каждого ПЦР задачи повышения ПИТ получается «Плановое значение ПЦР». Это значение заносится в РС по ПЦР задачи ППИТ. Рассказал, что в дальнейшем при оценке степени достижения целевого результата задачи в РС по ПЦР задачи ППИТ по каждому ПЦР определяется степень выполнения ППП и что ППП также используется при оценке воспроизводимости задачи повышения ПИТ.

Все эти составляющие нам необходимы, чтобы полноценно производить регулярную оценку степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ)[373] повышения ПИТ. Без всей совокупности этих составляющих задача повышения ПИТ будет не измеримой. То есть будет нарушаться один из принципов[374] системы УПЗ.

Описание оценки степени достижения задачи повышения ПИТ – это завершающий этап формулирования самой задачи повышения ПИТ. Как мы увидим в дальнейшем, любая дискретная задача должна проходить этот обязательный этап.

Теперь, давайте разберёмся, как мы это будем делать? как мы будем оценивать степень достижения целевого результата задачи повышения ПИТ?

Во-первых, ОСДЦРЗ повышения ПИТ должна выполняться регулярно – по истечении каждого дискретного периода – за дискретный период (ДП ОСДЦРЗ[375]). В нашем случае – за истекший календарный месяц.

Во-вторых, ОСДЦРЗ повышения ПИТ проводится для того, чтобы регулярно удостоверяться, действительно ли обеспечивается наивысшая производительность интеллектуального труда или нет? Чтобы понимать, как функционирует система управления потоком задач?

В-третьих, ОСДЦРЗ повышения ПИТ показывает, если ПЦР «Агрегированная ПИТ» воспроизводим, то значит, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача повышения ПИТ выполнена успешно,
- система УПЗ, работает исправно,
- бизнес-процессы и функции управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат задачи повышения ПИТ не достигается, то значит задача не выполнена, система УПЗ не исправна, и бизнес-процессы и функции УПЗ статистически не управляемы и не воспроизводимы. Что указывает на необходимость совершенствования и доработки системы управления потоком задач, её бизнес-процессов и функций.

Таким образом, ОСДЦРЗ повышения ПИТ позволяет нам понять, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребность в совершенствовании системы УПЗ, всех или отдельных её частей, частей её субсистем, процессных сущностей, бизнес-процессов и/или функций.

ОСДЦРЗ повышения ПИТ производится путём анализа и оценки специальной статистики по заданным ПЦР. Полный список ПЦР задачи повышения ПИТ приведён в таблице № ____ в статье «Агрегированная производительность интеллектуального труда»

Специальная статистика по ПЦР в заданных разрезах собирается, рассчитывается и накапливается в Реестре Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ[376].

---

[373] Подробнее про ОСДЦРЗ я рассказываю позже, в статье «___»
[374] Принцип измеримости задачи я описываю в рубрике «Система управления потоком задач» в статье «__»
[375] Подробнее о ДП ОСДЦРЗ я повествую в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «Дискретный Период Оценки Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ДП ОСДЦРЗ)»
[376] См. статью «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ»

При этом сбор и накопление специальной статистики в РС по ПЦР задачи ППИТ производится таким образом, чтобы оценить:

1. степень выполнения плана по ПЦР
2. степень выполнения НОРМАТИВА по ПЦР
3. наличие статистической управляемости по ПЦР
4. наличие воспроизводимости по ПЦР

В рамках ОСДЦРЗ повышения ПИТ эпизодически выполняется стандартная шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)[377], являющаяся процедурой[378] под наименованием: «*Оценить степень достижения целевого результата задачи за дискретный период*» (кратко - Оценить степень достижения ЦРЗ за ДП)

Целевой результат этой ШЭЗ (процедуры) следующий: «*Рассчитанные: Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР, Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР, Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР, Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР, Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР, Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР. Списки: причин отклонений ПЦР от планов и нормативов, особых причин статистической НЕ управляемости задачи, причин НЕ воспроизводимости задачи*».

Процедура предполагает выполнение двух следующих шаблонных эпизодических задач, являющихся операциями[379] процедуры:

№ п п	Полное наименование операции	Краткое наименование операции	Целевой результат операции	Плановая длительность операции, дн.	Краткое наименование ФР исполнителя операции
1	Оценить степень выполнения планов и нормативов по ПЦР за ДП ОСДЦРЗ	Оценить степень выполнения ПЦР за ДП ОСДЦРЗ	Рассчитанные: Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР, Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР, Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР, Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР, Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР, Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР.	1	Главный оценщик достижения ЦРЗ

[377] Подробнее о шаблонной эпизодической задаче я повествую в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»
[378] Подробнее о процедуре и о том что она является ШЭЗ я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»
[379] Подробнее об операции я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Полное наименование операции	Краткое наименование операции	Целевой результат операции	Плановая длительность операции, дн.	Краткое наименование ФР исполнителя операции
2	Провести статистический анализ показателя целевого результата за ДП ОСДЦРЗ	Провести статанализ ПЦР за ДП ОСДЦРЗ	Списки: причин отклонений ПЦР от планов и нормативов, особых причин статистической НЕ управляемости задачи, причин НЕ воспроизводимости задачи	1	Главный оценщик достижения ЦРЗ

Длительность процедуры складывается из длительности её операций. Операции выполняются последовательно. На выполнение каждой операции процедуры отведено по одному дню. Поэтому длительность процедуры должна быть не более 2-х дней.

В организации каждая операция выполняется лицом, за которым закреплена функциональная роль (ФР)[380] «Главный оценщик достижения ЦРЗ». Этим лицом не должен быть тот, кто выполняет ФР «Главный повышатель ПИТ». Главный повышатель ПИТ является заказчиком задачи «Оценить степень достижения ЦРЗ за ДП».

Каждая операция выполняется путём исполнения её ШЭД. ШЭД – это Шаблонное Эпизодическое Действие[381]. ШЭД также выполняются последовательно. Т.е. каждая операция состоит из набора последовательных ШЭД.

Помните, в статье «Чем задача отличается от действия?» я говорил: «*Задача НЕ атомарна, т.е. требует дальнейшей декомпозиции до элементарных действий. Выполнить задачу можно только, разложив её на действия и исполняя действие за действием. Выполнение задачи требует плана действий*».

Так вот, процедура – это шаблонная эпизодическая задача верхнего уровня. Чтобы её выполнить, надо выполнить её операции. Операции – это шаблонные эпизодические задачи нижнего уровня процедуры. И чтобы выполнить операцию процедуры, надо исполнить её действия: действие за действием.

Отсюда, на день написания настоящей книги полная процедура, включающая ШЭД, будет следующей:

№ операции пп	Краткое наименование операции, из которой ШЭД	№ ШЭД пп	Наименование шаблонного эпизодического действия (ШЭД)
1	Оценить степень выполнения ПЦР за ДП ОСДЦРЗ	1	Собрать фактические данные по ПЦР за ДП ОСДЦРЗ
		2	Открыть РС по ПЦР задачи за ДП ОСДЦРЗ
		3	Внести в РС по ПЦР задачи фактическое значение ПЦР за ДП ОСДЦРЗ

[380] Подробнее об ФР я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»
[381] Подробнее о ШЭД я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ операции пп	Краткое наименование операции, из которой ШЭД	№ ШЭД пп	Наименование шаблонного эпизодического действия (ШЭД)
		4	Внести в РС по ПЦР задачи плановое значение ПЦР за ДП ОСДЦРЗ
		5	Проверить вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР
		6	Проверить вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР
		7	Проверить вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР
		8	Проверить вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР
		9	Проверить вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР
		10	Проверить вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР
2	Провести статанализ ПЦР за ДП ОСДЦРЗ	11	Внести номер измерения по параметру ПЦР в КАЛЬКУЛЯТОР ДАННЫХ для КК
		12	Определить статуправляемость задачи по фактическому значению параметра ПЦР
		13	Определить воспроизводимость задачи по фактическому значению параметра ПЦР
		14	Указать в РС по ПЦР задачи состояние статуправляемости задачи по ПЦР
		15	Указать в РС по ПЦР задачи состояние воспроизводимости задачи по ПЦР
		16	Найти причины отклонений ПЦР от планов и нормативов
		17	Внести в РП по ДП ОСДЦРЗ причины отклонений ПЦР от планов и нормативов
		18	Найти особые причины статистической НЕ управляемости задачи
		19	Внести в РП по ДП ОСДЦРЗ особые причины статистической НЕ управляемости задачи
		20	Найти особые причины НЕ воспроизводимости задачи
		21	Внести в РП по ДП ОСДЦРЗ особые причины НЕ воспроизводимости задачи
		22	Перейти к формулированию СТ по совершенствованию элемента системы, выполняющего задачу

Приведённая выше процедура – это, по сути, план действий по оценке степени достижения целевого результата задачи. Стандартный (шаблонный) план. Он содержит список необходимых действий, исполнение которых гарантированно приведёт нас к целевому результату сначала операций процедуры, а затем и самой процедуры.

Процедура стартуется эпизодически, при наступлении такого запускающего события[382] как «Закрыт дискретный период по потоку задач» (кратко – «Закрыт ДП по ПЗ[383]»). Что означает, если событие наступило, то начинаем выполнять процедуру ОСДЦРЗ за дискретный период.

[382] Подробнее о запускающем событии я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

[383] Подробнее о дискретном периоде по потоку задач (ДП по ПЗ) я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Указанная стандартная процедура при наступлении описанного выше события запускается и выполняется в отношении каждого ПЦР задачи повышения ПИТ. Итерационно от одного ПЦР к другому. При этом должна соблюдаться следующая последовательность оценки ПЦР по порядку:

Код оцениваемого ПЦР задачи	Наименование оцениваемого ПЦР задачи
1	Затраты на интеллектуальный труд
2	Выручка
3	Фонд рабочего времени всех сотрудников организации
4	Среднесписочная численность сотрудников интеллектуального труда
5	Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
6	Затратность интеллектуальных задач
7	Продуктивность интеллектуальных задач
8	Отдача от интеллектуального труда
9	Производительность интеллектуального труда
10	Агрегированная производительность интеллектуального труда

То есть для того, чтобы полностью выполнить ОСДЦРЗ повышения ПИТ, надо выполнить 10 раз одну и туже процедуру в отношении 10-ти ПЦР - 10 итераций процедуры от первого ПЦР, указанного в таблице, до десятого включительно.

ОСДЦРЗ повышения ПИТ всегда должна заканчиваться переходом к формулированию новых самовоспроизводящихся или разовых проблем[384], требующих устранения путём реализации новых ЦСЗ, нацеленных на совершенствование системы УПЗ. Что нужно для того, чтобы заставить систему УПЗ работать так, чтобы получались заданные параметры выполнения задачи повышения ПИТ.

Собственно говоря, ОСДЦРЗ для этого и осуществляется. Либо для того, чтобы удостовериться, что всё работает нормально, либо определить проблемы, которые мешают достижению целевых результатов задачи повышения ПИТ. Выявление таких проблем, должно запустить новый цикл генерирования целевых задач, по улучшению системы УПЗ. Это в отношении задачи повышения ПИТ и есть «цикл Деминга» (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act») - планирование-действие-проверка-корректировка, т.е. циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

Резюмируем сказанное:

- описание оценки степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ) – это обязательный этап формулирования задачи повышения ПИТ. ОСДЦРЗ повышения ПИТ должна выполняться регулярно за истекший календарный месяц. Проводится для того, чтобы удостоверяться, действительно ли обеспечивается наивысшая производительность интеллектуального труда или нет?
- ОСДЦРЗ повышения ПИТ позволяет нам понять, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребность в

[384] Подробнее об этих разновидностях проблем я рассказываю в статье «Самовоспроизводящаяся проблема» и в статье «Разовая проблема» в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)»

совершенствовании системы УПЗ, всех или отдельных её частей, частей её субсистем, процессных сущностей, бизнес-процессов и/или функций.

- ОСДЦРЗ повышения ПИТ производится путём анализа и оценки статистики по 10-ти ПЦР, собранной, рассчитанной и накопленной в РС по ПЦР задачи ППИТ, путём выполнения 10 раз одной и той же процедуры в отношении каждого ПЦР.
- завершается ОСДЦРЗ повышения ПИТ переходом к формулированию новых самовоспроизводящихся или разовых проблем, требующих устранения путём реализации новых ЦСЗ, нацеленных на совершенствование системы УПЗ.

Сейчас давайте вернёмся чуть назад и взглянем на список ПЦР задачи повышения ПИТ в таблице № ____.

В результате увидим, что главный вопрос при ОСДЦРЗ повышения ПИТ вызывает такой ПЦР как «Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса» (кратко - КВИЗ, взвешенных на веса).

Данные по всем остальным ПЦР, как правило, можно получить в любой организации из различных учётных систем. Из систем бухгалтерского и/или управленческого учёта, налогового и/или статистического учёта и отчётности, кадрового учёта и т.д.

А вот, получение данных о фактическом «КВИЗ, взвешенных на веса», вызывает затруднение. Возникает вопрос: откуда их брать? Где взять данные о количестве выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса?

Более того, мы указали, что процедура ОСДЦРЗ повышения ПИТ инициируется наступлением такого запускающего события как «Закрыт дискретный период по потоку задач». И опять возникает вопрос: что это за событие? В какой момент оно происходит?

Вот эти вопросы и подводят нас к главной сути управления потоком задач.

На самом деле система УПЗ и Технология Управления Задачами (ТУЗ) и были созданы для того, чтобы управлять потоком задач и, в том числе, получать данные по ПЦР «КВИЗ, взвешенных на веса». По сути, система УПЗ – это ещё и система учёта выполняемых интеллектуальных задач.

О Технологии Управления Задачами мы поговорим позже.

Теперь же пришло время перейти к описанию системы управления потоком задач, к разбору, что такое УПЗ, как система, как мы пришли к тому, что нужно создавать какую-то систему?

Заключение к рубрике «Задача повышения производительности интеллектуального труда»

Ранее мы уже прошли следующую логическую цепочку:

СВП: «Низкая ПИТ» → ДП: «Нужда в повышении ПИТ в организации» → Сущность: «Задача» → ШДЗ: «Наивысшая ПИТ»

На последнем звене этой цепочки – в статье «ШДЗ: «Наивысшая ПИТ» — это миссия» в предыдущей главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)» я указал, что ШДЗ «Наивысшая ПИТ» является миссией и объяснил почему.

Сие означает, что в организации выполнять эту ШДЗ должна «система», а не субсистема или Реестр процедур. Следовательно, нужно создать эту систему.

Глава 6. Система управления потоком задач (Система УПЗ)

Томас Эдисон однажды сказал: "Гений - это один процент вдохновения и девяносто девять процентов талант". Одного таланта недостаточно. Мало предложить хорошую идею. Важно думать не только о решении, но и о средствах, необходимых для его внедрения. Составляющие процесса - это не только что и почему, но и как и кто. Принимая решения, не будьте поверхностны. Не останавливайтесь, когда движение к цели становится скучным.

Говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад. Иными словами, не цель, но детали определяют успех или провал.

Общий замысел важен - чрезвычайно важен - но куда важнее преобразовать его в конкретные детали. Ваш путь в рай, к реализуемому решению, лежит через ад деталей.

Поскольку качественное решение - это куда больше, чем хорошая идея, а проработка деталей неизбежна, никогда не откладывайте вопрос о деталях на потом. Не принимайте окончательного решения, пока не проанализируете и не утвердите все детали.

Ицхак К. Адизес

Ранее в статье «Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ»[385] я диагностировал КРП, мешающую повышению производительности интеллектуального труда в любой организации, включая органы власти. Обозначается она так: «***Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ***» (кратко – КРП: «ПЗ не управляем»).

Затем в статье «Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ» я подробно охарактеризовал эту проблему.

Если мы устраним данную КРП, то мы разрешим более 70% нежелательных явлений в организации, из-за которых, в итоге, часто, не удаётся перевести

[385] См. Главу 4. Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ

организацию из одного действительного НЕ желательного состояния в другое действительное, но уже желаемое, состояние в заданные сроки.

Сформулированная КРП породила у нас разовую потребность: «***Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей***» (кратко – «Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ»).

Отсюда, встаёт вопрос: что нужно сделать, чтобы наш поток задач стал управляемым таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей? Что для этого нужно создать?

На него я и даю ответ в настоящей главе.

Ответив на него, мы получим решение самовоспроизводящейся проблемы «Низкая ПИТ». Мы поймём наконец, в чём состоит это решение, каким оно должно быть. Затем останется лишь реализовать его.

Ранее мы уже прошли следующую логическую цепочку:

СВП: «Низкая ПИТ» → ДП: «Нужда в повышении ПИТ в организации» → Сущность: «Задача» → ШДЗ: «Наивысшая ПИТ»

На последнем звене этой цепочки – в статье «ШДЗ: «Наивысшая ПИТ»[386] — это миссия» я указал, что ШДЗ: «Наивысшая ПИТ» является миссией и объяснил почему.

Сие означает, что в организации выполнять эту ШДЗ должна «система», а не субсистема или Реестр процедур. Именно, потому что ШДЗ представляет собой миссию. Следовательно, нужно создать эту систему.

Вопросы: какую? что за систему?

Забегая вперёд, скажу, что для этого нужно создать СИСТЕМУ управления Потоком Задач. Систему, в которую надо соединить все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «ЗАДАЧА» [387].

Теперь, когда мы это понимаем, мы можем перейти к разбору, что такое управление потоком задач, как система? К изучению сути **системы** управления потоком задач.

Описание сути системы УПЗ мы сделаем в настоящей главе, где ответим на следующие вопросы:

- какое первое системное требование вытекает из разовой потребности, порождённой КРП: «ПЗ не управляем»? Что под ним подразумевается и что даёт его формулирование?
- что такое система? Какое понимание сущности "СИСТЕМА" выкристаллизовано через призму управления потоком задач и будет применяться в последующем?
- что такое изъян?
- что нужно сделать с системой УПЗ, чтобы выполнить первое системное требование к УПЗ? как мы пришли к необходимости создания системы УПЗ?
- для чего нужна система УПЗ?
- как управлять потоком задач?

[386] См. Главу 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»
[387] См. Главу 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- что такое система управления потоком задач?
- на каких принципах должна быть построена система УПЗ?
- какие **системные требования** определяют свойства системы УПЗ?
- какие связи с внешней средой имеет система УПЗ?
- из какого необходимого и достаточного множества субсистем состоит система УПЗ и какие бизнес-процессы они выполняют?
- что такое «*процессная задача (ПЗ)»?*
- какие атрибуты должны быть у задачи, являющейся бизнес-процессом: «*обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач*» (БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*»)?
- как мы пришли к необходимости именно создания субсистемы ГПЗ?
- что такое «*целевая задача (ЦЗ)*»?
- чем процессная задача отличается от целевой задачи?
- как целевые и процессные задачи взаимосвязаны между собой?
- какие атрибуты должны быть у задачи, являющейся бизнес-процессом: «*обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*» (БП: «Воспроизводимое генерирование ЦЗ»)?
- как мы пришли к необходимости именно создания субсистемы ГЦЗ?
- что такое «*запоточенная задача (ЗЗ)*»?
- какие атрибуты должны быть у задачи - бизнес-процесса «*обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*» (БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*»)?
- как мы пришли к необходимости создания субсистемы ВЗЗ?
- что такое реестр процедур (РП)?
- что из себя представляет реестр процедур в качестве **нематериального** элемента системы – узла системы – процессной сущности?
- из какого необходимого и достаточного множества **реестров процедур** состоит каждая субсистема и вся система УПЗ в целом и какие **функции** они выполняют?
- в какую **логическую структуру** выстраиваются элементы (субсистемы и реестры процедур) «*системы УПЗ*»? Как она выглядит?
- какие **инструменты** применяются в системе УПЗ?
- для чего в системе УПЗ используется **Реестр управления по миссии** (в Excel)?
- для чего в системе УПЗ используется **Реестр оценки статистики по ПЦР миссии** (в Excel)?
- для чего в системе УПЗ используется такой инструмент, как программный продукт **Flying Logic Pro**?
- для чего в системе УПЗ используется **АСУЗ «МИРИАДА»**® (модуль «Задачи» и модуль «Стратегия»)?
- что будет из себя представлять будущая автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)?
- как мы будем **оценивать степень достижения** целевого результата бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ?
- какие **попутные (сопутствующие) задачи** выполняет система управления потоком задач?
- какие **нежелательные побочные эффекты (НПЭ)** и **негативные ветви (НВ)** порождает создание системы УПЗ?

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Прочитав настоящую главу, вы узнаете, что:

- первое СТ к УПЗ звучит так: «Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей». Кратко – «В системе д. б. УПЗ для ППИТ». Это означает, что какая-то система должна иметь внутреннее свойство «управления потоком задач», определяющее такое поведение системы, которое приводит к наивысшей ПИТ. Связь между свойством, поведением и результатом должна быть прямая и безусловная. Встаёт вопрос: к какому конкретному элементу системы относится системное требование? Ответ уже заложен в историю рождения самого этого требования. СТ: «В системе д. б. УПЗ для ППИТ» и ШДЗ «Наивысшая ПИТ» имеют один исходный корень – длящуюся потребность: «Нужда в повышении ПИТ в организации». Они взаимосвязаны через этот корень. Это вытекает из предыдущих Глав. ШДЗ является миссией. Миссию всегда выполняет какая-то система. Отсюда, системное требование: «В системе д. б. УПЗ для ППИТ» относится к такому элементу системы, как сама «система» в целом. Такой системой должна быть «**Система Управления Потоком Задач**». Следовательно формулирование СТ даёт нам конкретный объект – элемент системы, на который нужно воздействовать в ходе реализации СТ, чтобы в нём появилось необходимое свойство. Этим объектом является целая «**система УПЗ**».
- **система** – это **иерархическое** архитектурное и оргструктурное **единство** и целостность вокруг какой-либо общей абстрактной сущности, которая объединяет части в целое, обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - **миссии системы**, построенное на определённых **принципах**, отвечающее всем **системным требованиям**, имеющее определённый набор **связей с внешней средой** и состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**: *субсистем и Реестров процедур*, объединённых и встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей и сбалансированных таким образом, чтобы были **воспроизводимы**: **бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами, **и функции**, выполняемые Реестрами процедур, с применением необходимых **инструментов**, выстроенных в определённую **технологию.** Чтобы построить систему нужно первоначально найти абстрактную сущность (АС), которая будет, тем общим, что объединит части в целое – в систему, задаст единство. Иерархичность в системе определяется иерархичностью, которую порождает указанная АС. У системы должна быть ЗАДАЧА, а не цель. Причём задача должна быть миссией. Системе нужна миссия, как признак, определяющий её дальнейшую архитектуру и свойства, отделяющий её от других систем. Воспроизводимость выполнения миссии указывает на качество функционирования системы, на её исправность. Не воспроизводимость – на неисправность, на необходимость совершенствования и доработки системы, её субсистем и/ или реестров процедур. Любые составляющие системы должны безоговорочно подчиняться её принципам, следовать им, должны настраиваться с их учётом и должны отвечать им. Создавая, совершенствуя, изменяя любую составляющую системы мы должны соотносить это действие с её принципами. У системы в процессе её проектирования формируется свой особый набор системных требований, реализация которых создаст единство с

заданными свойствами, способное обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы. Каждая система обладает своим уникальным набором связей с внешней средой. Система состоит из субсистем, а каждая субсистема – из реестров процедур. Всё это элементы системы. У каждой системы своё оригинальное множество элементов. ШДЗ, для выполнения которой создаётся субсистема, является бизнес-процесс. Реестр процедур – это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел, из множества которых собирается система. ШДЗ, для выполнения которой создаётся реестр процедур, является функция. Каждый элемент системы позиционирован и соединён с другими элементами, посредством внутренних взаимных связей. В результате чего образуется уникальная логическая структура системы. Балансировка системы с целью воспроизводимости бизнес-процессов и функций её миссии приведёт к синхронной работе всех её частей, что должно гарантированно обеспечить воспроизводимое выполнение самой миссии. В работе каждой системы может применяться свой специфичный набор инструментов. Применение инструментов приносит различную пользу: *ускоряет сроки, снижает трудоёмкость, уменьшает сложность, повышает удобство, исключает глупые ошибки, делает расчёты и т. д.* С технологией система работает упорядоченно, логично. Технология предписывает алгоритм выполнения: *процедур, операций и шаблонных эпизодических действий (ШЭД), правила их выполнения, используемые методы и инструменты, формуляры и хранилища информации*. Правильно следуя технологии мы получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*. Функциональное предназначение процессной сущности «система» - обеспечить воспроизводимое выполнение её шаблонной дискретной задачи – миссии. Сущность «система» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

- **изъян** — это конкретное **нежелательное состояние и/или положение** какого-либо **конкретного известного элемента системы**, являющееся **причиной появления разовой проблемы** в системе (так называемый «корень зла»), однозначно указывающее на **целевую задачу**[388], к выполнению которой можно приступить **непосредственно и немедленно** и выполнение каковой приведёт к преодолению изъяна **И** разовой проблемы, первопричиной которой является этот изъян. Изъян порождает разовую проблему. Которая имеет негативный и нежелательный для функционирования организации характер. Следовательно изъян тоже является нежелательным. Система имеет множество элементов. Изъян – это какое-то конкретное нежелательное состояние и/или положение одного из этих элементов. Именно системы, а не каких-то других объектов. Изъяном не является нежелательное состояние и/или положение какой-либо сущности или КПО, которыми оперирует система. Изъян должен гарантированно вызывать разовую проблему. Конкретная разовая проблема должна быть прямым следствием конкретного изъяна. Необходимо искать именно тот изъян, который действительно стал причиной разовой проблемы. Изъян указывает на объект, нежелательное состояние и/или положение которого нас не устраивает. Отсюда, мы можем сформулировать варианты воздействия

[388] Целевая задача описывается в статье «Целевая задача (ЦЗ)» в настоящей главе.

на этот объект, которые сменят нежелательное его состояние и/или положение на желаемое. Далее можем выбрать наиболее нам подходящий. А выбранный вариант воздействия на известный объект – это, по сути, и есть задача. Разовая задача. Выполнил её один раз и всё. А разовая задача – это целевая задача. С изъяном у нас наступает полная определённость. Нас уже ничего не держит. Мы знаем на что воздействовать. Понимаем, какое нежелательное состояние и/или положение нужно преодолевать. Можем приступить немедленно. Бывает так, что задачу выполнят, но либо и изъян, и проблема останутся, либо изъян преодолеется, а проблема останется. В первом случае это означает, что неверно определили задачу, преодолевающую изъян, во втором случае – ошибочно диагностировали сам изъян. Данное также может означать, что, прежде чем диагностировать изъян, не докопались до разовой проблемы, являющейся истинной причиной (ИП), а боролись с нежелательным следствием (НС). Необходимо доискиваться до разовой проблемы, являющейся истинной причиной, а не преодолевать нежелательное следствие. Диагностировать изъян, действительно порождающий эту разовую проблему. Формулировать целевую задачу, действительно преодолевающую изъян и разовую проблему, вызванную им. То есть между всем этим должна быть безусловная прямая причинно-следственная связь. Изъян – это не проблема. Отличие изъяна от проблемы объясняется объектной определённостью. Изъян, как и задача, конкретен и объектен, а проблема - абстракта. «Изъян» — это сущность. Его общее функциональное предназначение существования - обеспечить нахождение преодолевающей его целевой задачи. Сущность «изъян» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

- Для воплощения первого СТ к УПЗ: «В системе д. б. УПЗ для ППИТ», нам надо обнаружить изъян, имеющийся в системе УПЗ и мешающий реализации этого СТ. Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «система УПЗ», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «ОТСУТСТВИЕ». Отсюда **изъян**: «Нет системы управления потоком задач, обеспечивающей наивысшую ПИТ». (кратко - «Отсутствие системы УПЗ»). Теперь мы **желаем** поменять нежелательное состояние с «отсутствует» на желаемое состояние «имеется». И имея это и объект воздействия – систему УПЗ, можем определить задачу, которую надо выполнить, чтобы устранить изъян и реализовать СТ. Для этого нам необходимо **создать** систему УПЗ. Следовательно изъян однозначно указывает нам на задачу, выполнение которой приведёт к его преодолению, к воплощению первого СТ: «В системе д. б. УПЗ для ППИТ»» и устранению разовой проблемы «ПЗ не управляем». Задача звучит так: «**Создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)**» (кратко – «Создание УПЗ»). Это разовая, а, соответственно, целевая задача.
- Мы имеем длящуюся потребность - повысить производительность интеллектуального труда. Для её удовлетворения нам надо регулярно выполнять шаблонную дискретную задачу «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**». Для этого нам нужна система – система управления потоком задач. Таким образом задача повышения ПИТ, выполняется системой УПЗ. То есть под задачу повышения

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

ПИТ создаётся система УПЗ. Отсюда, предназначением системы УПЗ является выполнение задачи повышения ПИТ. Задача, для выполнения которой создаётся система УПЗ называется миссией. Система УПЗ, выполняя свою миссию, должна обеспечивать воспроизводимые результаты выполнения задачи повышения ПИТ. Если она этого не делает, значит система УПЗ работает не ритмично, сбоит, не исправна – не выполняет свою миссию, во имя которой создана. К пониманию того, что система УПЗ создаётся ради выполнения задачи повышения ПИТ можно подойти и со стороны совокупности понятий «труд» и «интеллектуальный труд». Наивысшая ПИТ — это основная, но не единственная, задача системы УПЗ. Она, как любая другая система, может выполнять так называемые **попутные задачи**.

- Для УПЗ надо сначала **признать** наличие потока задач, приняв задачу за **единицу измерения** интеллектуального труда. Так как задача, как частичка труда, является единственным достаточно приемлемым **универсальным измерителем** ПИТ. Затем нужно создать **поток задач**. Для этого потребуется: (1) создать **систему** УПЗ; (2) «*запоточить*» задачи путём их генерирования; (3) наладить применение **Реестров процедур**; (4) развернуть использование соответствующей **ТУЗ**, позволяющей фиксировать максимальный объём и стадии потока задач, а также генерировать поток задач. Всё это обеспечит его «*осязаемость*» и наблюдаемость – «*материализацию*». Материализация потока задач позволяет, визуализировать загрузку работников интеллектуального труда, оценить их результативность и полезность для организации. Наблюдаемый поток задач, даст полное представление о производительности всей управленческой системы и отдельных её частей, о степени «*забюрокраченности*» процессов, об объёме потерь в виде нефункциональных задач, в том числе «*псевдозадач*» в общем потоке и т. д. Затем нужно просто оперировать характеристиками «*материализованного*» потока задач: *производительностью, темпами, ритмичностью, загрузкой, «узкими местами», потерями и т. д.*
- Система УПЗ образует единство за счёт такой абстрактной сущности, как «ЗАДАЧА». Это единство направлено на выполнение задачи повышения ПИТ, которая является миссией системы УПЗ. Поэтому системой УПЗ является всё то, что оперирует «задачами», что позволяет управлять задачами: планировать их, выполнять, учитывать и контролировать и что продвигает нас к достижению ЦРЗ повышения ПИТ. Дальнейшая суть системы УПЗ определяется описанием её принципов, системных требований, связей с внешней средой, субсистем и реестров процедур, логической структуры, бизнес-процессов и функций, инструментов и технологии.
- Система УПЗ соблюдает принцип главенства задач, принцип всеобщности, принцип «задача порождается проблемой», принцип единоначалия, принцип измеримости (оцениваемости) задач, принцип «последнего в цепи», принцип «петли ответственности». В УПЗ все описанные принципы обязаны соблюдаться полностью и одновременно. Совокупно. Нельзя один принцип соблюдать, а другой нет Эти принципы положены в основу создаваемой системы УПЗ. То есть, в системе УПЗ все её элементы безоговорочно

подчиняются этим принципам, следуют им, настраиваются с их учётом и отвечают им.

- Первоначальный список системных требований к системе УПЗ формируется **из списка** разовых проблем, выявленных мною ранее, путём построения ДТР по СВП: «*Низкая ПИТ*». Полный список этих разовых проблем приведён в таблице № … в Приложении № ….: «*Список разовых проблем, порождающих СТ к системе УПЗ*». Этот список трансформируется в список СТ к системе УПЗ путём формулирования разовых потребностей – нужд в их преодолении, а затем посредством **переформулирования** нужд в СТ. После чего, путём построения Дерева Будущей Реальности (ДБР) определяется сценарий выполнения каждого СТ из первоначального списка. Из ДБР всегда формируется пара: «*СТ – изъян*». При объективном наличии, из ДБР получаются ещё и новые – декомпозированные проблемы нижнего уровня и потребности по их преодолению, из коих в дальнейшем вытекают новые СТ **нижнего уровня**. Затем уже эти СТ проходят тот же путь, что и СТ из первоначального списка. Цикл повторяется от одного системного требования к другому, одна итерация за другой. До тех пор, пока не будет получен максимально полный список СТ и список изъянов, наличие которых препятствует их выполнению. Полный список СТ приведён в Таблице № ___ в Приложении № … : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*». Он даёт нам не только список СТ и изъянов, но и список целевых стратегических задач (ЦСЗ), которые нужно разово выполнить, чтобы преодолеть изъяны и реализовать СТ, тем самым удовлетворив нужду и преодолев разовую проблему. Если мы выполним все ЦСЗ из списка, то мы создадим систему УПЗ, полностью удовлетворяющую всем системным требованиям. Следовательно, система УПЗ будет обладать всеми свойствами, определёнными этими требованиями. Поэтому она сможет гарантированно выполнять миссию системы: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*».
- Система УПЗ имеет пять входящих и пять исходящих связей с внешней средой. Всего десять. На входе система УПЗ получает из внешней среды *источники стратегической информации (ИСИ), деньги, МТР, информацию и людей*. Перерабатывает их и на выходе отдаёт во внешнюю среду *целевые результаты задач (ЦРЗ); бюджеты на целевые стратегические задачи (ЦСЗ); бюджеты на выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ); уволенных сотрудников; начисления заработной платы*.
- Субсистемы являются обязательными составляющими сути системы. Субсистема, как и система создаётся под задачу. Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся субсистема, является бизнес-процесс. При создании «*системы УПЗ*» формируется три субсистемы: (1) Субсистема **Г**енерирования **Ц**елевых **З**адач (Субсистема ГЦЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»; (2) Субсистема **Г**енерирования **П**роцессных **З**адач (Субсистема ГПЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*»; (3) Субсистема **В**ыполнения **З**апоточенных **З**адач (Субсистема ВЗЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*». Каждая из указанных субсистем должна отвечать определённым системным

требованиям, приведённым в таблице № ___ в Приложении № … : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*» к настоящей книге. Каждая субсистема состоит из своего множества реестров процедур необходимых и достаточных для того, чтобы воспроизводимо выполнять свой бизнес-процесс. Каждый реестр процедур каждой субсистемы должен воспроизводимо выполнять свою строго заданную шаблонную дискретную задачу – функцию. Все реестры процедур субсистемы выстраиваются в определённую **логическую структуру**, встроенную в общую логическую структуру «*системы УПЗ*». При выполнении функций реестрами процедур каждой субсистемы применяется определённый набор инструментов, выстроенных в определённую технологию генерирования целевых задач, генерирования процессных задач, выполнения запоточенных задач, в совокупности являющейся Технологией Управления Задачами.

- Длящаяся потребность: «*Нужда в генерации ПЗ*» крутится вокруг такой сущности как – «*процессная задача*». **Процессная задача (ПЗ)** – это многоразовая задача, повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур); представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: *(1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС), (3) либо какой-то конкретный процессный объект (КПО)*; удовлетворяющая длящуюся потребность, вытекающую из самовоспроизводящейся проблемы; направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи; выполняемая с полной определённостью: *(1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*. Процессная задача — это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*процессная задача*» - обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи. Процессная задача должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «*Что такое задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*. Сущность «*процессная задача*» является абстрактной, а не процессной, потому что объединяет НЕ конкретные процессные объекты (КПО), а набор других сущностей (подсущностей): *ПС: «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)», ПС: «миссия», ПС: «бизнес-процесс (БП)», ПС: «функция», ПС: «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)», ПС: «процедура», ПС: «операция», ПС: «запоточенная дискретная задача (ЗДЗ)», ПС: «запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ)»*.
- Задача, которой является бизнес-процесс «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», должна иметь следующие атрибуты:

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Руководство не знает когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации
2	Краткое наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Не знание руководителями актуальных ПЗ
3	Длящаяся потребность, вытекающая из СВП, породившей задачу (бизнес-процесс)	Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени (Нужда в генерации ПЗ)
4	Краткое наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)	Воспроизводимое генерирование ПЗ
5	**Полное наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач**
6	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи (бизнес-процесса)**	**Главный выполнитель ЗЗ**
7	**Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя задачи (бизнес-процесса)**	**Главный генератор ПЗ**
8	**Целевой результат задачи (бизнес-процесса)**	**На конец каждого месяца «*КСВПШДЗ*», обеспеченная субсистемой ГПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	**Главный ПЦР шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Конверсия СамоВоспроизводимых Проблем в Шаблонные Дискретные Задачи (КСВПШДЗ)**
10	**Дискретный период ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)**	**Месяц**
11	Периодичность ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)	Ежемесячно
12	Длительность планового периода по задаче (бизнес-процессу), мес.	6
13	Разновидность элемента системы, выполняющего задачу (бизнес-процесс)	Субсистема

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- Длящаяся потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие* ***процессные*** *задачи должны выполняться сотрудниками организации и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» является следствием такой разовой проблемы, как «*Не генерируются процессные задачи*» (кратко – Нет генерации ПЗ). Эта проблема порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все ПЗ воспроизводимо генерировались, т. е. идентифицировались, формулировались, алгоритмизировались, декомпозировались до уровня пригодного для исполнения*». Данная разовая потребность предопределила системное требование: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование процессных задач*». Для его реализации нужно устранить «*ИЗЪЯН*», имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать). Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема генерирования процессных задач*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «ОТСУТСТВИЕ». В результате мы можем сформулировать изъян «*Отсутствие субсистемы ГПЗ*». И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы создадим субсистему ГПЗ и в ходе этого соединим в неё все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*процессная задача*». Так мы сформулировали целевую задачу: «***создать*** *СУБСИСТЕМУ Генерирования Процессных Задач (ГПЗ)*» (кратко – «Создание субсистемы ГПЗ»). К её выполнению можно приступить непосредственно и немедленно.
- Длящаяся потребность: «*Нужда в генерации ЦЗ*» крутится вокруг такой сущности как – «*целевая задача*». **Целевая задача (ЦЗ)** – это разовая задача, не воспроизводимая, то есть НЕ повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один, или совокупность её элементов); удовлетворяющая разовую потребность, вытекающую из **изъяна** ; направленная на достижение разового – **уникального** (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата; выполняемая с **высокой степенью неопределённости**: *(1) в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*. Целевая задача — это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*целевая задача*» - обеспечить её выполнением получение разового – уникального (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата. Целевая задача должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА». Сущность «*целевая задача*» является абстрактной, а не процессной, потому что объединяет НЕ конкретные процессные объекты (КПО), а набор других

сущностей (подсущностей): ПС: «*целевая стратегическая задача (ЦСЗ)*», ПС: «*запоточенная целевая задача (ЗЦЗ)*».

- Процессные и целевые задачи имеют следующие различия:

№ пп	Сравнительный признак	Процессная задача (ПЗ)	Целевая задача (ЦЗ)
1	2	3	4
1	Характер задачи	многоразовая	разовая
2	Это вариант воздействия	системой, субсистемой или реестром процедур на объект, которым является либо абстрактная сущность (АС), либо процессная сущность (ПС), либо конкретный процессный объект (КПО)	на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один или совокупность её элементов)
3	Удовлетворяет	длящуюся потребность, вытекающую из **самовоспроизводящейся** проблемы	разовую потребность, вытекающую в конечном итоге из **разовой** проблемы
4	Наличие воспроизводимости	**воспроизводимая**, то есть повторяющаяся регулярно: дискретно или эпизодически	**НЕ** воспроизводимая, то есть НЕ повторяющаяся регулярно: дискретно или эпизодически
5	Тип целевого результата задачи	**стандартизированный** предсказуемый и чётко определённый целевой результат – один и тот же при каждом повторении задачи	разовый – **уникальный** (т. е. единственный в своём роде, существующий в одном экземпляре, не стандартизированный) целевой результат
6	Степень опрелённости	**Полная определённость**: - в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня - в их логической цепочке причинно-следственных связей - в длительности, в сроке и трудоёмкости выполнения	**Высокая степень неопределённости**: - в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня - в их логической цепочке причинно-следственных связей - в длительности, в сроке и трудоёмкости выполнения
7	Предназначение	обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи	обеспечить её выполнением получение разового – уникального (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата

- Выполнение целевых и процессных задач жёстко связано. Они образуют цикл (спираль или вихрь): «*целевая задача→процессная задача→целевая задача*» и так бесконечно до тех пор, пока существует организация. Любая деятельность всегда активируется целевыми задачами. То есть в самом начале ни одна деятельность не имеет процессных задач. Процессные задачи появляются только в результате выполнения целевых задач. И ликвидируются тоже. Целевые задачи всегда обеспечивают переход систем, выполняющих процессные задачи из одного состояния и/или положения в другое. Из нулевого - в стартовое, из стартового - в развитие, из развития опять в нулевое. То есть без генерирования и выполнения целевых задач, просто невозможно породить процессные задачи и переводить их в новое состояние. В состояние большей адекватности обстоятельствам внешней среды. Любые процессные задачи активируются целевыми задачами и ими же деактивируются.
- Задача, которой является бизнес-процесс: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*», должна иметь следующие атрибуты:

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование самовоспроизводящейся	Руководство не знает когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
	проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	
2	Краткое наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Не знание руководителями актуальных ЦЗ
3	Длящаяся потребность, вытекающая из СВП, породившей задачу (бизнес-процесс)	Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации и, чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени (Нужда в генерации ЦЗ)
4	Краткое наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)	Воспроизводимое генерирование ЦЗ
5	**Полное наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач**
6	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи (бизнес-процесса)**	**Главный выполнитель ЗЗ**
7	**Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя задачи (бизнес-процесс)**	**Главный генератор ЦЗ**
8	**Целевой результат задачи (бизнес-процесса)**	**На конец каждого месяца «*КРПЦСЗ*», обеспеченная субсистемой ГЦЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	**Главный ПЦР шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Конверсия Разовых Проблем в Целевые Стратегические Задачи (КРПЦСЗ)**
10	**Дискретный период ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)**	**Месяц**
11	Периодичность ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)	Ежемесячно
12	Длительность планового периода по задаче (бизнес-процессу), мес.	6
13	Разновидность элемента системы, выполняющего задачу (бизнес-процесс)	Субсистема

- Длящаяся потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие* ***целевые*** *задачи должны выполняться сотрудниками организации, и, чтобы эта*

информация была доступна руководителям в режиме реального времени» является следствием такой разовой проблемы, как «*Не генерируются целевые задачи*» (кратко – Нет генерации ЦЗ). Эта проблема порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все ЦЗ воспроизводимо генерировались, т. е. идентифицировались, формулировались, алгоритмизировались, декомпозировались до уровня пригодного для выполнения*». Данная разовая потребность предопределила системное требование: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование целевых задач*». Для его реализации нужно устранить «*ИЗЪЯН*», имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать). Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема генерирования целевых задач*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «ОТСУТСТВИЕ». В результате мы можем сформулировать изъян «*Отсутствие субсистемы ГЦЗ*». И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы создадим субсистему ГЦЗ и в ходе этого соединим в неё все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*целевая задача*». Так мы сформулировали целевую задачу: «***создать*** *СУБСИСТЕМУ Генерирования Целевых Задач (ГЦЗ)*» (кратко – «*Создание субсистемы ГЦЗ*»). К её выполнению можно приступить непосредственно и немедленно.

- Длящаяся потребность: «*Нужда в выполнении задач*» крутится вокруг такой сущности как – «*запоточенная задача*». **Запоточенная задача (ЗЗ)** – это задача какого-либо вида, сгенерированная и включённая в текущий поток задач, т. е. задача готовая и принятая к выполнению. Из совокупности всех запоточенных задач формируется поток задач. Запоточенная задача – это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*запоточенная задача*» - обеспечить её полную готовность для выполнения и получения целевого результата. Запоточенная задача должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА». Сущность «*запоточенная задача*» является абстрактной, а не процессной, потому что объединяет НЕ конкретные процессные объекты (КПО), а набор других сущностей (подсущностей): *(1) ПС: Запоточенная Целевая Задача (ЗЦЗ);(2) ПС: Запоточенная Эпизодическая Задача (ЗЭЗ); (3) ПС: Запоточенная Дискретная Задача (ЗДЗ); (4) ПС: Запоточенная Аврaльная Задача (ЗАЗ); (5) ПС: Выполняемая Задач (ВЗ).*
- Задача, которой является бизнес-процесс: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», должна иметь следующие атрибуты:

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки
2	Краткое наименование самовоспроизводящейся	Неисполнительность

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
	проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	
3	Длящаяся потребность, вытекающая из СВП, породившей задачу (бизнес-процесс)	Необходимо, чтобы в созданной системе все запоточенные задачи ставились сотрудникам на определённый период и независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо (Нужда в выполнении задач)
4	Краткое наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)	Воспроизводимое выполнение ЗЗ
5	**Полное наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач**
6	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи (бизнес-процесса)**	**Главный повышатель ПИТ**
7	**Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя задачи (бизнес-процесс)**	**Главный выполнитель ЗЗ**
8	**Целевой результат задачи (бизнес-процесса)**	**На конец каждого месяца «*КВЗ*», обеспеченная субсистемой ВЗЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	**Главный ПЦР шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Коэффициент Выполнения Задач (КВЗ)**
10	**Дискретный период ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)**	**Месяц**
11	Периодичность ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)	Ежемесячно
12	Длительность планового периода по задаче (бизнес-процессу), мес.	6
13	Разновидность элемента системы, выполняющего задачу (бизнес-процесс)	Субсистема

- Длящаяся потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все **запоточенные** задачи ставились сотрудникам на определённый период и независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо*» является следствием такой разовой проблемы, как «*Выполнение запоточенных задач не осуществляется*» (кратко – Нет выполнения ЗЗ). Эта проблема порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все запоточенные задачи воспроизводимо выполнялись*». Данная разовая потребность предопределила системное требование: «*Система должна обеспечивать гарантированное, регулярное (воспроизводимое) выполнение в заданные сроки поставленных сотрудникам (включая руководителей)*

запоточенных задач независимо от их вида». Для его реализации нужно устранить «ИЗЪЯН», имеющийся в организации, который мешает воплощению указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать). Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема выполнения запоточенных задач*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «*ОТСУТСТВИЕ*». В результате мы можем сформулировать изъян «*Отсутствие субсистемы ВЗЗ*». И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы создадим субсистему ВЗЗ и в ходе этого соединим в неё все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*запоточенная задача*». Так мы сформулировали целевую задачу: «***создать*** *СУБСИСТЕМУ Выполнения Запоточенных Задач (ВЗЗ)*» (кратко – «*Создание субсистемы ВЗЗ*»). К её выполнению можно приступить непосредственно и немедленно.

- **Реестры процедур** являются **обязательными** составляющими сути системы. **Изобретение** Реестра процедур привело к прорыву в области управления потоком задач - «*МЕНЕДЖМЕНТА*». С тех пор Реестр процедур играет ключевую роль в управлении потоком задач. Применение Реестров процедур, выстраивание из них Реестров управления по миссии, – это аналог построения «*генома*» в живом организме. Я называю такой «*геном*» организации как – **РЕЕСТРО´М** организации (ударение на последний слог). С помощью Реестров процедур **производится** «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий из процедур в адрес сотрудников. Эти задачи и действия направляют их усилия в нужную сторону и сроки. Тем самым фактически производится управление организацией. Реестры процедур позволяют быстро осуществлять управляемые мутации, способствующие выживанию организации в изменяющихся условиях. Всё управляется посредством «*Реестров процедур*» и «*Реестров управления по миссиям*» - РЕЕСТРО´Ма организации. Всё в них хранится и накапливается. Прорыв в эволюции организаций произойдёт тогда, когда их критическая масса внедрит ТУЗ и создаст внутри себя системы УПЗ, построенные из таких кирпичиков, как Реестры процедур, описанные в настоящей книге. Тогда, когда реестры процедур единого формата повсеместно станут основным элементом внедрённых систем управления потоком задач. И станет возможен «*великий симбиоз*» организаций. Это обеспечит «*эволюционный взрыв*» в развитии обществ. Реестр процедур выступает в двух ипостасях: (1) РП – это **УЗЕЛ** системы – процессная сущность; (2) РП – это **ФОРМУЛЯР**.
- **Реестр процедур (РП)** – это часть субсистемы – **узел**, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи – **функции**. Это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел, из множества которых собирается субсистема и система в целом. Конструирование субсистемы и системы в целом производится путём соединения (связывания) этих узлов (реестров процедур) между собой. Реестр процедур создаётся под шаблонную дискретную задачу (ШДЗ), удовлетворяющую длящуюся потребность – спрос. Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся реестр процедур, является функция. «*Реестр процедур*» — это сущность. Общее функциональное предназначение её существования — обеспечить воспроизводимое выполнение шаблонной дискретной задачи –

функции Реестра процедур. Сущность «*реестр процедур*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), Таким КПО является также Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур. Если кратко – РП по РП. Так называемый **Реестр реестров**.

- Реестры процедур являются обязательными атрибутами системы. Совокупность выполняемых Реестрами процедур функций приводит к выполнению бизнес-процессов субсистем «*системы*». В то же время совокупность выполняемых бизнес-процессов обеспечивает выполнение миссии «*системы*». Набор Реестров процедур в каждой субсистеме ровно таков, чтобы обеспечить выполнение бизнес-процессов этих субсистем. В системе УПЗ они сбалансированы и выстроены в такую логическую структуру, чтобы бизнес-процессы субсистем и миссия системы УПЗ выполнялись воспроизводимо. Каждый Реестр процедур системы УПЗ должен отвечать определённым системным требованиям (СТ), приведённым в таблице № ___ в Приложении № ___: «*Полный список системных требований к системе УПЗ*». Полный список Реестров процедур системы УПЗ представлен в таблице № ____ в Приложении № ____: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*».
- Логическая структура системы УПЗ является обязательным атрибутом системы. Она показывает состав и количество Реестров процедур и субсистем, внутренние связи между ними и субсистемами «*системы УПЗ*», схему соединения (связывания) и взаимодействия этих Реестров процедур между собой и последовательность переходов от одного РП к другому, а также демонстрирует связи системы УПЗ с внешней средой, точки входа и выхода.
- Необходимостью применения инструментов системы УПЗ является: получение продуктивных (т. е. низко трудоёмких) механизмов декомпозиции, фиксации и визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач. Ведь мы должны получать информацию об объекте управления – о потоке задач. Соответствующие инструменты должны позволять, осуществлять весь цикл управления потоком задач, функции: *планирования; организации; учёта; контроля; регулирования, коммуникаций и получения обратной связи по задачам*. При этом инструменты должны позволять выполнять все эти функции: в отношении задач любого вида: *целевых, процессных, авральных*; в режиме реального времени - на любой момент времени; с минимальной трудоёмкостью. На момент написания настоящей книги в системе УПЗ я использую следующие инструменты: ***(1) Реестр управления по миссии (в Excel); (2) Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel); (3) Программный продукт Flying Logic Pro®; (4) АСУЗ «МИРИАДА»® (модуль «Задачи» и модуль «Стратегия»).*** Это не лучшая комбинация применяемых инструментов, но самая доступная и апробированная. Другой нет. Параллельно с написанием данной книги проектируется и планируется к разработке полноценная **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами (АСУЗ). Предполагается, что, она заменит весь указанный выше набор инструментов, т. к. будет выполнять весь необходимый для управления потоком задач функционал.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- РУ по МИССИИ применяется для управления задачами организации в логической взаимосвязи друг с другом – для управления потоком задач, относящихся к выполнению определённой миссии. Реестр управления по миссии (РУ по МИССИИ) – это хранилище информации – на сегодня файл в формате Microsoft Excel, состоящий из совокупности (набора) взаимосвязанных Реестров процедур по функциям, относящимся к миссии, выполняемым в рамках миссии. На каждую миссию организации – отдельный Реестр Управления. РУ по МИССИИ – это материальное – осязаемое воплощение «*системы*». На каждый Реестр процедур внутри Реестра Управления – отдельный лист Excel-файла. Внутри РУ по МИССИИ совокупность (набор) взаимосвязанных Реестров процедур, относящихся к одному БП – это материальное – осязаемое воплощение «*субсистемы*». Реестр процедур имеет универсальную форму. С помощью РУ по МИССИИ мы рулим запуском процедур по всем КПО всех контекстных процессных сущностей (ПС). В нём же мы можем: (1) увидеть в каком состоянии находится каждая процедура, запущенная в отношении каждого КПО каждой контекстной ПС; (2) отслеживать своевременность, ритмичность и трудоёмкость фактического выполнения процедур по всем функциям, выполняемым Реестрами процедур; (3) брать исходные данные для соответствующего Реестра статистики по ПЦР задачи; (4) формировать выборки, отчёты и сводные таблицы; (5) и многое другое.
- Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (РОС по ПЦР миссии) – это хранилище информации – на сегодня файл в формате Microsoft Excel[389], состоящий из: *(1) Реестра статистики по ПЦР миссии (РС по ПЦР миссии); (2) Калькулятора данных для контрольных карт (КД для КК); (3) Реестров исходных данных по функциям, выполняемым Реестрами процедур (РП)*. На каждый РП в РОС по ПЦР миссии – отдельный Реестр исходных данных по функции (РИД по ФУНКЦИИ) на отдельном листе Excel-файла. В «*РОС по ПЦР миссии*» собирается, по формулам рассчитывается, накапливается и в дальнейшем оценивается статистика по ПЦР каждой шаблонной дискретной задачи. Предназначение «РОС по ПЦР миссии» заключается в аккумулировании и формировании статистики по ПЦР, которая позволит выполнить оценку степени достижения целевого результата шаблонной дискретной задачи, относящейся к миссии, которой является и сама миссия. Без сбора соответствующей статистики просто невозможно оценить достигнут её целевой результат или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. «*РОС по ПЦР миссии*» является универсальным для каждой шаблонной дискретной задачи. РОС по ПЦР миссии создаётся как отдельный Excel-файл под каждую миссию отдельно. «*РОС по ПЦР миссии*» конкретной миссии создаётся из типового «*РОС по ПЦР миссии*» в момент, когда формулируется шаблонная дискретная задача – миссия. А затем

[389] В будущем РОС по ПЦР миссии будет формироваться в Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ), которая в настоящий момент находится в разработке. Происходить это будет автоматически при формулировании миссии. Исходные данные РОС по ПЦР миссии будет черпать из Реестров процедур также автоматически. Сейчас РУ по МИССИИ и РОС по ПЦР миссии – это раздельные файлы. Но это опять же из-за ограничений Microsoft Excel. Если всё делать в одном Excel-файле, то он станет не подъёмным. Об АСУЗ я кратко упоминал в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

донастраивается в рамках конструирования каждого Реестра процедур, выполняющего отдельную функцию, в рамках выполнения миссии.

- Flying Logic Pro® – это «*рисовалка*» диаграмм деревьев из Теории ограничения систем (ТОС). Главное его преимущество – это летающая логика. Flying Logic Pro® используется: в субсистеме ГПЗ – для построения **Д**екомпозиции **Д**еревьев **Текущей** **Р**еальности (ДДТР); в субсистеме ГЦЗ – для построения **Д**екомпозиции **Д**еревьев **Будущей** **Р**еальности (ДДБР). ДДТР строится в рамках **генерирования процессных задач**: (1) для поиска проблем (СамоВоспроизводящихся проблем и/или разовых проблем) и выявления причинно-следственных логических связей между ними; (2) для поиска **ключевых разовых проблем (КРП)**; (3) для формирования списка разовых проблем, включающего КРП, с целью дальнейшего его преобразования в первоначальный список системных требований к системе или какой-то её части. ДДБР строится в рамках **генерирования целевых задач**. Путём построения ДДБР во Flying Logic Pro® разрабатываются сценарии реализации системных требований к системам или их частям. В ходе построения ДДБР: (1) находится **изъян**, наличие которого препятствует выполнению системного требования; (2) при объективном наличии, выявляются новые – декомпозированные проблемы и потребности по их устранению.
- АСУЗ «*МИРИАДА*»® (2005г. выпуска в версии от 2012г.) – это **десктоп**-программа ЭВМ для продуктивной (т.е. **низко трудоёмкой**) визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач, позволяет получать информацию об объекте управления — о потоке задач. По сути, АСУЗ «*МИРИАДА*»® — это автоматизированная база данных задач. В рамках АСУЗ «*МИРИАДА*»® автоматизируются следующие процессы: (1) процесс постановки (делегирования) задач; (2) процесс стратегического планирования; (3) процесс бюджетирования затрат и доходов «*от задач*»; (4) процесс организационного проектирования. АСУЗ «*МИРИАДА*»® полностью базируется на принципах и правилах Технологии Управления Задачами, построена по модульному принципу и состоит из двух модулей: (1) модуль «*Задачи*»; (2) модуль «*Стратегия*». В системе УПЗ АСУЗ «*МИРИАДА*»® применяется: (1) в субсистеме ГЦЗ – для декомпозиции изъянов путём построения деревьев перехода (ДП) – Модуль «*Стратегия*»; (2) в субсистеме ВЗЗ – для делегирования, учёта и контроля выполнения задач сотрудниками – Модуль «*Задачи*». Основная задача применения АСУЗ «*МИРИАДА*»® - в разы снизить трудоёмкость процесса управления потоком задач.
- Новая АСУЗ нужна для **низкотрудоёмкого** управления потоком задач. Без АСУЗ ТУЗ – невозможна. АСУЗ – это ядро Технологии управления задачами. АСУЗ должна полностью поглотить функционал, выполняемый: *(1) программным продуктом Flying Logic Pro® (в части функционала, используемого для целей УПЗ), (2) Реестром управления по миссии (в Excel), (3) Реестром оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel), (4) АСУЗ «МИРИАДА»® (модулем «Задачи» и модулем «Стратегия»).* Она одна должна будет давать информацию о потоке задач. АСУЗ будет позволять, осуществлять весь цикл управления потоком задач, функции: *планирования,*

организации, учёта, контроля, регулирования, коммуникаций и получения обратной связи по задачам. АСУЗ будет выполнять весь необходимый для управления потоком задач функционал и будет состоять из следующих модулей: *Модуль «Процессы»; Модуль «Стратегия»; Модуль «Задачи»; Мобильное приложение АСУЗ; Модуль «Делегирование»*. *При этом* АСУЗ должна быть: **параллельной системой**, **системой реального времени**, **распределённой системой**. В результате, с АСУЗ система УПЗ должна стать ядром, управляющим организацией. Где АСУЗ будет выполнять роль ДНК, которая несёт в себе генетический код (и весь геном) организации – РЕЕСТРО´М организации (ударение на последний слог).

- Описание оценки степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ) – это обязательный этап формулирования БП, выполняемых субсистемами системы УПЗ, так как они есть процессные дискретные задачи. ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, должна выполняться регулярно за истекший календарный месяц. Проводится для того, чтобы удостоверяться, действительно ли обеспечивается воспроизводимость: генерирования процессных задач, генерирования целевых задач и выполнения запоточенных задач? ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, позволяет нам понять, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребность в совершенствовании субсистем системы УПЗ, всех или отдельных их частей, их процессных сущностей и функций. ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, производится путём анализа и оценки статистики, собранной, рассчитанной и накопленной в РС по ПЦР задачи ППИТ, путём выполнения одной и той же процедуры в отношении каждого ПЦР бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ. Завершается ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, переходом к формулированию новых самовоспроизводящихся или разовых проблем, требующих устранения путём реализации новых ЦСЗ, нацеленных на совершенствование субсистем системы УПЗ.
- Система УПЗ – это такое изменение организации, при котором не требуется создавать и внедрять в организации: (1) управление процессами и менеджмент качества; (2) управления знаниями (knowledge management); (3) управление проектами; (4) контроллинг и отчётность; (5) регламентацию деятельности; (6) управление сбалансированными показателями (Balanced Scorecard, BSC) и ключевыми показателями эффективности (Key performance indicators, KPI); (7) тайм-менеджмент; (8) мониторинг рабочего времени сотрудников; (9) Agile; (10) управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и многое другое. Реализуется постулат ТРИЗ: «*системы нет, а функция выполняется*», так как функции перечисленных выше систем, подсистем и других механизмов выполняет одна надсистема – система УПЗ, в рамках единой логики, единого языка (семантического ядра). Что не потребует от руководителей организаций знать «много языков». Им достаточно будет освоить один язык – язык управления потоком задач. А остальное в него уже встроено. Это значительно облегчает управление

сложностью организации[390], **исключает** потребности организации в соответствующем программном обеспечении, его обновлении, конфигурировании и администрировании. И поэтому снижает затраты организации и потребность в персонале, что увеличивает ПИТ.

- Наши «благие намерения», могут приводить к нежелательным побочным эффектам (НПЭ)[391]. Тяжесть НПЭ может перевешивать любые положительные результаты. Чтобы избежать этого, нам необходимо прогнозировать и выявлять НПЭ и формировать «негативные ветви» (НВ)[392], порождаемые нашими инициативами. Негативная ветвь (НВ) – это причинно-следственная логическая цепь событий, приводящая от поворотного момента, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, к одному или нескольким НПЭ. Выявление НПЭ производится в ходе декомпозиции дерева будущей реальности (ДДБР)[393] по реализации системных требований к системе УПЗ[394]. Мы это сделали при проектировании системы УПЗ и её субсистем. В результате получили семь НВ: (1) утрата всего при обрушении системы УПЗ; (2) зловредные действия в системе УПЗ; (3) ошибаемость пользователя, вносящего в систему УПЗ исходные данные; (4) дефицит времени на генерирование процессных задач; (5) дефицит времени на генерирование целевых задач; (6) дефицит времени на управление выполнением запоточенных задач; (7) дефицит времени на управление исполнением действий. Эти НВ нам нужны для того, чтобы: (1) либо разработать план по их нейтрализации; (2) либо отказаться от задуманного; (3) либо найти альтернативный способ достижения тех же целевых результатов. Выявление НВ, если мы принимаем план по их нейтрализации, увеличивает ёмкость задачи «**создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)**». В итоге расширяется список СТ к системе УПЗ и границы самой системы УПЗ до того предела, который исключает действие НПЭ и полностью нейтрализует НВ.
-

В результате вы уясните, что из себя представляет система управления потоком задач. Разберётесь с её архитектурой. Узнаете, какой она должна быть. И, в итоге поймёте, что для управления потоком задач необходима определённая технология.

Поняв, суть УПЗ, мы перейдём к изучению Технологии Управления Задачами (ТУЗ).

---

[390] О том, что «ТУЗ – это управление возрастающей сложностью» мы ещё отдельно и подробно поговорим в соответствующей статье ниже в рубрике «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

[391] Нежелательный (или Негативный) Побочный Эффект (НПЭ) – это НЕ основной, а дополнительный **вредный** результат, к достижению которого мы специально не стремились и который мы получаем практически автоматически, попутно в ходе выполнения какой-либо задачи с её основным целевым результатом.

[392] О процессной сущности «Негативная ветвь (НВ)» написано ниже в соответствующей статье в рубрике «Технология управления задачами»

[393] Подробнее о ДДБР смотри в статье «Декомпозиция Дерева Будущей Реальности (ДДБР)» в рубрике «Технология управления задачами»

[394] Системные требования к системе УПЗ мы опишем ниже в статье «*Системные требования к системе управления потоком задач*» в настоящей главе. Подробно о процессной сущности «системное требование (СТ)» было рассказано в статье «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

Но это будет позже.

Изучение же сути настоящей главы мы начнём с описания первого системного требования к управлению потоком задач, на которое мы вышли ранее, в статье «Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ» в Главе 4.

Первое системное требование к управлению потоком задач

Сперва аз да буки, а потом науки.

Как я уже сказал, о первом системном требовании к управлению потоком задач было упомянуто в статье «*Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ*» в Главе 4.

Встаёт вопрос: **какое системное требование вытекает из нужды – разовой потребности, порождённой КРП: «*ПЗ не управляем*»?**

Давайте подробно ответим на него. Распишем, что под ним подразумевается и что даёт его формулирование. Так как именно с него стартует создание системы управления потоком задач, о которой будет рассказано в настоящей главе.

Полностью первое СТ к УПЗ звучит так: «*Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*». **Кратко** – «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*».

Если следовать определению «*системного требования*», даденому ранее[395], то это означает, что какая-то система, пока ещё неопределённая – абстрактная, должна иметь внутреннее свойство «*управления потоком задач*», определяющее такое поведение системы, которое приводит к наивысшей производительности интеллектуального труда.

То есть свойство «*управления потоком задач*» в системе должно наличествовать. И это свойство должно обеспечивать такое поведение системы, которое гарантированно обеспечит наивысшую ПИТ.

Это означает, что в каждый конкретный момент времени, при наступлении любой определённой ситуации, поток задач в системе должен управляться так, чтобы эта система демонстрировала адекватное каждой ситуации и времени поведение. И это поведение, независимо от ситуации и времени, должно в итоге обязательно обеспечивать наивысшую ПИТ.

Связь между свойством, поведением и результатом должна быть прямая и безусловная.

Формулировка СТ – это лишь описание требуемого свойства. Это значит, что системе надо ещё придать это свойство путём реализации СТ. Осуществление СТ должно привести к фактическому появлению такого свойства у системы. Управление потоком задач в результате этого должно стать явью. Из требования превратиться в фактическое свойство, обеспечивающее адекватное поведение и, следовательно, необходимые результаты работы системы.

При этом воплощение указанного СТ должно приводить к тому, что выполняемые **элементами системы** все или некоторые бизнес-процессы и функции

[395] Смотри в статье «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*».

будут воспроизводимы и смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

Получается, что прежде, чем приступить к реализации СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*», нам необходимо ответить на следующий вопрос: к какому конкретному элементу системы относится системное требование? То есть, какой конкретный элемент системы нужно создать или поправить, чтобы в нём появилось свойство, описанное в СТ?

Собственно говоря, ответ уже заложен в историю рождения самого этого требования и того, что этому предшествовало. Давайте отмотаем цепочку наших логических рассуждений назад.

Ранее в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*» мы сформулировали наше **СТ**: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*». Сделали это из нужды – **разовой потребности**: «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*».

Эта нужда у нас появилась после того, как мы синтезировали **КРП**: «*ПЗ не управляем*». Что, в свою очередь, мы смогли сделать по результатам декомпозиции (в виде дерева текущей реальности) такой **длящейся потребности - спроса**, как: «*Спрос на наивысшую ПИТ*».

К пониманию этой потребности мы пришли в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*».

В то же время в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» мы установили, что чтобы удовлетворять спрос – длящуюся потребность: «*Спрос на наивысшую ПИТ*», мы должны наладить регулярное выполнение такой **шаблонной дискретной задачи**, как: «*Воспроизводимая ПИТ*». Сформулировали все атрибуты этой задачи.

Таким образом СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*» и ШДЗ «*Воспроизводимая ПИТ*» имеют один исходный корень – спрос – длящуюся потребность: «*Спрос на наивысшую ПИТ*». Они взаимосвязаны через этот корень.

В этом корне произошло раздвоение логических цепочек.

Одна пошла в сторону формирования ШДЗ, которая нужна для удовлетворения длящейся потребности: «*Спрос на наивысшую ПИТ*». То есть в сторону генерирования **процессной задачи**, связанной с этим.

А вторая логическая цепочка пошла в сторону формулирования СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*», которое нужно реализовать, чтобы эта ШДЗ фактически начала выполняться. То есть в сторону генерирования **целевой задачи**, нацеленной на преобразование системы и придание ей необходимого свойства.

Сейчас мы эти цепочки соединим друг с другом.

В Главе 5 логическая цепочка, связанная с формированием ШДЗ: «*Воспроизводимая ПИТ*», привела нас к тому, что мы выяснили, что эта ШДЗ является **миссией**, так как её выполнение требует оперирования такой **абстрактной сущностью**, как «*ЗАДАЧА*» и одновременно с этим она обладает целевым результатом, который имеет **самостоятельную ценность**[396].

[396] Он не нужен для чего-то следующего и/или вышестоящего, не используется как вход для каких-то следующих задач, а нужен заказчику задачи сам по себе, ценен ему как истина в последней инстанции.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

А как мы уже говорили выше миссию всегда выполняет какая-то система[397], а не субсистема и не Реестр процедур. То есть отнесение ШДЗ к миссии, автоматически выводит нас на тот элемент системы, который нужно создать или поправить, чтобы эта ШДЗ начала выполняться. Это **система**[398] в целом.

Вот в этом месте и происходит состыковка СТ с ШДЗ.

Такая связка указывает нам на то, что системное требование: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*» относится к такому элементу системы, как сама «*система*» в целом. То есть в рамках реализации этого СТ мы должны создать или поправить целую «*систему*». И такой системой должна быть Система Управления Потоком Задач (кратко - Система УПЗ)[399].

Таким образом, мы по жёстко заданному алгоритму, автоматически получаем элемент системы, который нужно создавать или править, реализуя СТ, чтобы получить нужное свойство системы. Это система УПЗ в целом.

Поэтому теперь мы знаем, что воплощение указанного СТ должно приводить к тому, что «*система УПЗ*», должна воспроизводимо выполнять ШДЗ, являющуюся **миссией**: «*Воспроизводимая ПИТ*». Чего можно добиться лишь воспроизводимым выполнением всех её бизнес-процессов и функций.

Из сказанного вытекает, что для удовлетворения спроса мы должны наладить выполнение ШДЗ (миссии), для чего должны устранить КРП, путём удовлетворения разовой потребности в виде нужды, что делается посредством реализации СТ. И это СТ должно относиться к такому элементу, как система в целом. Так как миссию может выполнять только система. И эта система является «***системой УПЗ***».

Следовательно формулирование СТ даёт нам конкретный объект – элемент системы, на который нужно воздействовать в ходе реализации СТ, чтобы в нём появилось необходимое свойство.

Этим объектом является целая «*система УПЗ*».

Подведём итог сказанному.

Первое СТ к УПЗ звучит так: «*Система должна обеспечивать управление потоком задач таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*». Кратко – «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*». Это означает, что какая-то система должна иметь внутреннее свойство «управления потоком задач», определяющее такое поведение системы, которое приводит к наивысшей ПИТ. Связь между свойством, поведением и результатом должна быть прямая и безусловная. Встаёт вопрос: к какому конкретному элементу системы относится системное требование? Ответ уже заложен в историю рождения самого этого требования. СТ: «В системе д. б. УПЗ для ППИТ» и ШДЗ «*Воспроизводимая ПИТ*» имеют один исходный корень – спрос – длящуюся потребность: «*Спрос на наивысшую ПИТ*». Они взаимосвязаны через этот корень. Это вытекает из предыдущих Глав. ШДЗ является миссией. Миссию всегда выполняет какая-то система. Отсюда, системное требование: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*» относится к такому элементу системы, как сама «*система*» в целом. Такой системой должна быть «***Система Управления Потоком Задач***». Следовательно

---

[397] Смотри статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[398] Читай ниже статью «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» в настоящей главе.

[399] Смотри статью «*Суть системы управления потоком задач*» ниже в настоящей главе.

формулирование СТ даёт нам конкретный объект – элемент системы, на который нужно воздействовать в ходе реализации СТ, чтобы в нём появилось необходимое свойство. Этим объектом является целая «***система УПЗ***».

Теперь мы знаем конкретный объект воздействия, т. е. какой элемент системы надо затрагивать реализацией СТ. Это «*система УПЗ*». Но не ведаем, что мы с ней должны сделать. Так как не знаем какой её изъян нас не устраивает. Об этом мы поговорим чуть позже.

А для начала опишем сущность «*система*». Поймём, что такое система? Какое понимание сущности «*СИСТЕМА*» выкристаллизовано через призму управления потоком задач и будет применяться в последующем?

Административные противоречия (АП), созданные первым СТ к УПЗ

Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач

> *В древности всякое существо достигало единства. Небо, достигши единства, стало чистым. Земля, достигши единства, стала спокойной. Дух, достигши единства, стал разумным. Долина, достигши единства, стала полной. Всякая вещь, достигши единства, стала существовать.*
>
> *Лао-цзы*[400]

Во вводной статье к настоящей главе я упомянул такую сущность, как «*СИСТЕМА*». Несколько опережая события, сказал, что для выполнения ШДЗ: «*Воспроизводимая ПИТ*», которая является миссией, нужно создать СИСТЕМУ управления Потоком Задач.

В предыдущей статье подвёл, к тому, что первое системное требование: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*» относится к такому элементу, как «***система*** *УПЗ*».

Таким образом, у нас в вопрос повышения ПИТ введена новая сущность: «***СИСТЕМА***» – система **У**правления **П**отоком **З**адач (кратко – «система УПЗ» или «УПЗ»[401]).

Но прежде, чем описывать систему УПЗ. Неплохо было бы разобраться с определением сущности «*система*».

Выяснить, что такое система? какое понимание сущности «*СИСТЕМА*» выкристаллизовано через призму управления потоком задач и будет применяться в последующем?

---

[400] Лао-цзы (Старый Младенец, Мудрый Старец; кит. упр. 老子, пиньинь Lǎo Zǐ, VI век до н. э.) — древнекитайский философ VI-V веков до н. э., один из основателей учения даосизма, которому приписывается авторство классического даосского философского трактата «Дао Дэ Цзин».

[401] В последующем, когда я буду писать фразу «*управление потоком задач*» или обозначение «*УПЗ*» я буду подразумевать «***систему*** *управления потоком задач*». То есть для краткости я буду отбрасывать слово «*система*». Но только из написания, а не из смысла, т. е. смысл я буду в этом случае подразумевать всегда.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ранее мы уже определили ряд сущностей, используемых в УПЗ. Это такие сущности, как: *«задача», «абстрактная сущность (АС)», «процессная сущность (ПС)», «проблема», «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)», «миссия», «бизнес-процесс (БП)», «функция»*.

Система – это ещё одна сущность, применяемая в управлении потоком задач. Очередной «*кирпичик*» УПЗ. Поэтому значение «*системы*» также очень важно. А следовательно, её нужно описать, чтобы можно было чётко идентифицировать и отделить от других сущностей.

Итак, приступим.

Конечно же я не первооткрыватель понятия система. На просторах Интернета и в книгах по менеджменту, в том числе в книгах по теории систем даются определения понятия «*система*». В том или ином виде и интерпретации.

Но для нужд УПЗ я не нашёл подходящего чёткого, недвусмысленного и завершённого определения такой сущности как «*система*». Такого, чтобы по нему можно было бы «*систему*» однозначно определить и вычленить из массы других сущностей.

Тем более, что в нашем случае речь идёт об организационных системах.

Трудность также добавляла точка зрения, с которой я смотрел на организацию, как полисистему. А я это делал с точки зрения «*задач*» – через призму управления потоком задач. Руководствуясь принципом главенства задач[402].

Поэтому, я не стал долго мытарствовать и дал своё определение сущности «*система*». Вот оно.

Система[403] – это **иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность** вокруг какой-либо общей **абстрактной** сущности, которая объединяет части в целое:

1. обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - **миссии системы**,
2. построенное на определённых **принципах**,
3. отвечающее всем **системным требованиям**,
4. имеющее определённый набор **связей с внешней средой**
5. и состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**:
   5.1. субсистем
   5.2. и Реестров процедур,
6. объединённых и встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей
7. и сбалансированных таким образом, чтобы были **воспроизводимы:**
   7.1. **бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами,
   7.2. **и функции**, выполняемые Реестрами процедур,
8. с применением необходимых **инструментов**,
9. выстроенных в определённую **технологию.**

[402] Читай об этом принципе в статье «*Принципы системы управления потоком задач*» ниже в настоящей Главе.
[403] В моей книге здесь и далее речь идёт исключительно об организационной системе, а не о биологической или технической.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Это определение много, много раз менялось и наконец выкристаллизовалось именно в том виде, в котором оно представлено выше. Можно сказать, что оно выстрадано.

Оно весьма непростое. Но согласитесь и «*система*» — это вам не хухры-мухры. 

Давайте разберём его подробно. Шаг за шагом. Пункт за пунктом.

Система – это **единство** вокруг абстрактной сущности, которая объединяет части в целое. Это означает, что, чтобы построить систему нужно первоначально найти **абстрактную сущность**, которая будет, тем общим, что объединит части в целое – в систему, задаст единство. Вокруг чего всё будет крутиться и вертеться. Создаст ось, на которую всё будет нанизываться. Скелет, на котором всё будет нарастать. То, чем система будет оперировать.

Это моя новация. Пока вы это общее не найдёте, единства не получите.

Если вы не можете найти это общее, значит вы не разобрались с предметом, не поняли с чем имеете дело. А поэтому и создать сбалансированную систему у вас не получится. Потребуются подпорки, подставки, заплатки, сшивки и т. д. Титанические усилия по удержанию такой абракадабры хоть в каком-то рабочем состоянии. Но рано или поздно, она всё равно грохнется. Особенно, при возникновении дефицита денег и наличии внешней угрозы.

Система – это **иерархическое** архитектурное и оргструктурное единство и целостность. Иерархичность – это врождённое свойство любой системы.

В общественной системе она определяется иерархичностью, которую порождает абстрактная сущность, задающая единство системы.

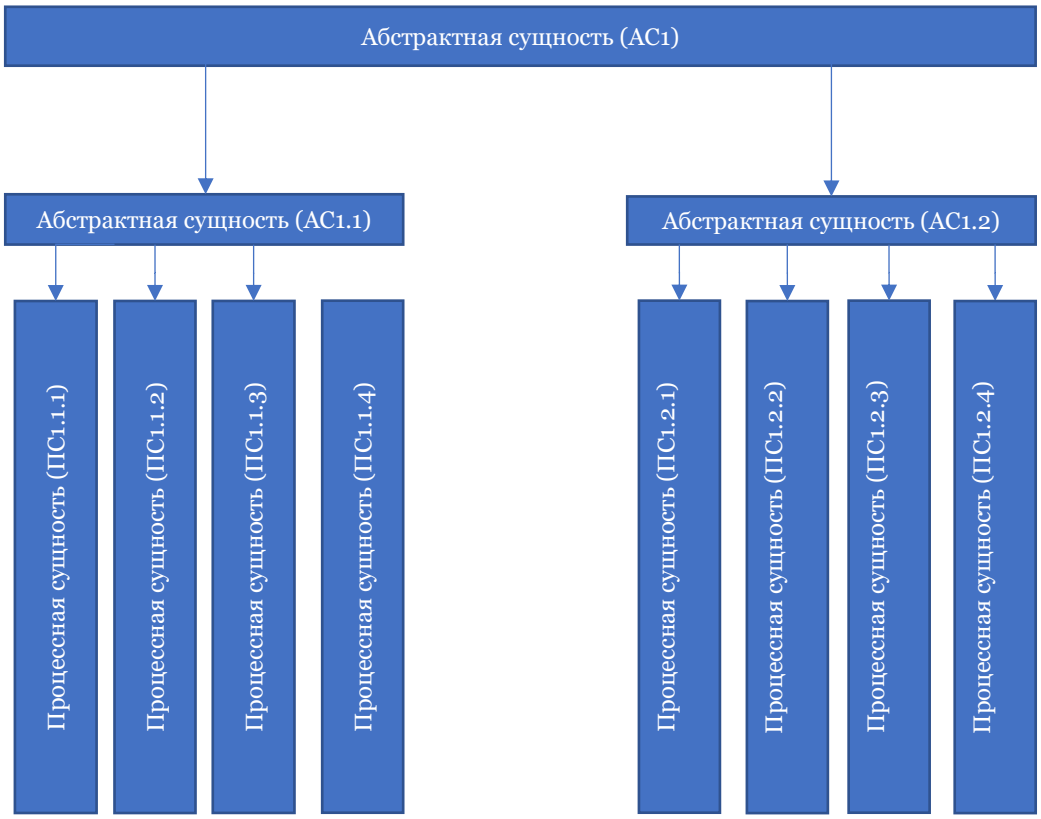
Указанная абстрактная сущность формирует подсущности. Которые, как правило, тоже абстрактные и, в свою очередь, создающие свои подсущности. Обычно уже процессные.

В результате получаем трёхуровневую иерархию.

Рисунок № ...: Иерархия сущностей

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



От этой иерархии в последующем создаются другие трёхуровневые иерархии:

- *миссия→бизнес-процесс→функция*
- *система→субсистема→реестр процедур*
- *процедура→операция→шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*

Приведённые иерархии также сформируют иерархию организационную. То есть вертикальную подчинённость должностей. Такая подчинённость неизбежно приведёт к необходимости соблюдения единоначалия. Поэтому принцип единоначалия[404], является ещё одним принципом, на котором строится УПЗ. Он не должен нарушаться.

Заметьте, все приведённые мною иерархии – трёхуровневые (трёхэтажные). Я вообще считаю, что это оптимальная иерархичность. Не зря бог триедин. Бог любит троицу[405]. И целевые задачи и всё другое, я считаю правильным декомпозировать также на глубину трёх уровней. Если требуется глубже, то это указывает на то, что что-то нужно поднять на уровень выше.

Система – это единство, обеспечивающее выполнение **шаблонной дискретной задачи – миссии системы**. Это ещё одно моё нововведение, продиктованное точкой зрения, с которой я гляжу на организацию. То есть через призму управления потоком задач.

Теория систем утверждает, что у системы должна быть цель. Если исходить из различия задачи и цели[406], то я считаю, что у системы должна быть **ЗАДАЧА**, а не цель. Причём задача должна быть **миссией**.

---

[404] Читай об этом принципе в статье «*Принципы системы управления потоком задач*» ниже в настоящей Главе.
[405] Читай ниже статью «*Бог любит троицу*» в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*».
[406] Смотри статью «*Чем задача отличается от цели?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Выше мы говорили, что миссия – это разновидность ШДЗ[407]. Это одна и таже задача каждый раз возобновляемая, на каждый новый дискретный период. Она выполняется, чтобы удовлетворять длящуюся потребность – спрос. Она должна выполняться в револьверном режиме бесконечно долго.

Цель же – это результат, а он достигается путём выполнения задачи.

Задачу в свою очередь должен кто-то выполнять. Или что-то. Тем более очень сложную, которую не может выполнять один человек. А также одну и ту же, возобновляемую в долгосрочной перспективе.

И логично, что для её выполнения нужно создавать систему. Которая бесконечно долго сможет выполнять эту задачу. Следовательно, система всегда создаётся на длящийся период для регулярного выполнения шаблонной дискретной задачи, повторяющейся регулярно, и выполняемой для удовлетворения длящейся потребности - спроса.

Нет смысла создавать и, самое главное, балансировать, править, совершенствовать сложную систему под разовую – целевую задачу. Сложные системы строятся на долгую перспективу функционирования.

То есть система должна функционировать в постоянном режиме достаточно долго:

- часы должны постоянно отсчитывать время,
- двигатель должен постоянно вырабатывать механическую энергию,
- электросчётчик должен постоянно измерять параметры расхода электроэнергии
- система УПЗ должна постоянно обеспечивать наивысшую ПИТ.

Перечислять примеры можно бесконечно. Все системы такие. Как технические, биологические, так и организационные.

Они нужны для револьверного выполнения шаблонных дискретных задач, являющихся миссиями, удовлетворяющими длящиеся потребности (спросы), существующие бесконечно долго.

Таким образом, системе нужна миссия, как признак, определяющий её дальнейшую архитектуру и свойства, отделяющий её от других систем.

А конечная цель, как целевой результат выполнения миссии системой, нужна человеку – заказчику миссии. Он потребит его для своих нужд.

Необходимо признавать недействующим, противоправным любое поведение в рамках системы, которое противоречит её миссии, никак не связано с её выполнением.

И наоборот, надо считать правомочным любое поведение в рамках системы, которое полностью соответствует её миссии, способствует её выполнению. Даже если это поведение ранее никак не было формализовано в системе, не было включено в неё.

Система – это единство обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение миссии. Это ещё один перл, который мне потребовалось закатать в определение системы.

---

[407] Читай в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Миссия системы — это ШДЗ. То есть — это задача, выполняемая регулярно: дискретно.

Основное предназначение ШДЗ – обеспечивать её выполнением **воспроизводимость** одних и тех же чётко определённых целевых результатов в заданные (предсказуемые): *сроки (длительности) и трудоёмкости.*

Следовательно выполнение миссии должно быть своевременным, одинаково трудоёмким и безусловным для того, чтобы обеспечить ритмичность получения её предсказуемого целевого результата. То есть её выполнение должно демонстрировать статистическую управляемость и воспроизводимость заданного ПЦР миссии.

Это означает, что должны обеспечиваться одинаковые ПЦР в пределах допусков при повторении одного и того же, в тех же условиях. То есть воспроизводимость — это то, что обязательно произойдёт при определённых условиях.

Система должна быть такой, чтобы она могла делать это, выполняя свою миссию. То есть воспроизводимость выполнения миссии системой указывает на качество функционирования системы, на её исправность.

Если часы изо дня в день отсчитывают время воспроизводимо, то есть с заданным предсказуемым результатом, без отставания или забегания. То они функционируют нормально, исправны. В противном случае нет.

Нам ведь не интересно добиваться достижения какой-то – любой величины заданного ПЦР. Нам важно добиваться достижения **установленной** величины заданного ПЦР. Важно делать это не единожды, а регулярно, от одного дискретного периода к другому. И не как получится, а, как следует, гарантированно и предсказуемо.

При этом система должна работать так, чтобы задача, для выполнения которой она создавалась, регулярно исполнялась в пределах заданных показателей. А для этого:

во-первых, эти показатели должны быть заданы путём установления плана планового периода (ППП)[408]

во-вторых, регулярно – по истечении какого-то заданного дискретного периода, должна производиться проверка их выполнения – оценка степени достижения целевого результата задачи[409].

После чего выносится суждение о работоспособности системы УПЗ. И принимается решение о необходимости её совершенствования (доработки, доводки).

Когда результат выполнения миссии воспроизводим, это означает, что при выполнении миссии выполнены **одновременно** все следующие требования:

- обеспечена статистическая управляемость миссии по заданному ПЦР;
- обеспечено попадание естественных границ заданного ПЦР в поле допуска;
- обеспечено наличие жизненного пространства заданного ПЦР
- обеспечена правильность центрирования заданного ПЦР
- обеспечена высокая степень центрирования заданного ПЦР

[408] Об этом мы писали в статье «*План планового периода по задаче повышения ПИТ*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[409] А об этом рассказывалось в статье «*Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Если по итогам оценки степени достижения целевого результата миссии выясняется, что заданный ПЦР воспроизводим, то значит, что в прошедшем дискретном периоде:

- миссия выполнена успешно,
- бизнес-процессы и функции миссии находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости,
- и, следовательно, система, работает исправно.

В противном случае, наоборот, если заданный ПЦР не воспроизводим, то значит миссия не выполнена, бизнес-процессы и функции миссии статистически не управляемы и не воспроизводимы, и, поэтому, система **не исправна**. Что указывает на необходимость совершенствования и доработки *системы, её субсистем и/ или реестров процедур*.

Система – это единство, построенное на определённых **принципах**. **Принцип** (от лат. principium – основа, начало) – это та универсальная основополагающая истина (постулат, догма, устой, кон), которая является внешней по отношению к системе, пронизывающей все её части, которая ложится в основу создаваемой системы.

У каждой системы свой набор принципов. Этот набор формируется в процессе проектирования системы. При поиске способа преодоления тех проблем, которые выявляются в ходе анализа и декомпозиций.

Сформулированные принципы, должны помогать преодолевать эти проблемы. Должны иметь направленность на их преодоление: ликвидацию, *нейтрализацию, обход, устранение и т. д.*

При создании и изменении системы любые её составляющие должны **безоговорочно** подчиняться её принципам, следовать им, должны настраиваться с их учётом и должны отвечать им, до тех пор, пока не будут изобретены новые принципы.

Создавая, совершенствуя, изменяя любую составляющую системы мы должны соотносить это действие с её принципами. Должны выяснять, не нарушает ли вносимое изменение какой-либо из принципов системы.

Если нарушает, то как сделать так, чтобы не было нарушения ни одного из принципов системы.

Если внести изменение в систему, не отступив от одного или нескольких из её принципов невозможно, то необходимо **отказаться** от его реализации.

Необходимо признавать недействующим, противоправным любое поведение в рамках системы, которое противоречит её принципам, нарушает их.

И наоборот, надо считать правомочным любое поведение в рамках системы, которое полностью отвечает её принципам, соблюдает их, соответствует им. Даже если это поведение ранее никак не было формализовано в системе, не было включено в неё.

Если заданный набор принципов, задаёт непреодолимые ограничения, мешающие развитию организации, то, вероятно, вы достигли предела возможностей системы.

Может быть впору задуматься над построением другой системы, основанной на других принципах. Тем более, если для этого имеются предпосылки. Например,

имеются технологические и/или иные инновационные прорывы, позволяющие сконструировать новую систему на других принципах.

Например, именно наличие новых информационных (цифровых) технологий, позволяет создать систему УПЗ, на тех принципах, о которых я расскажу ниже в настоящей главе. Без них – это сделать было бы гораздо труднее, а, вероятнее, — невозможно.

Система — это единство, отвечающее всем **системным требованиям (СТ)**. А для этого все системные требования должны быть определены и сформулированы.

Системное требование отличается от принципа тем, что оно описывает какое-то конкретное свойство, которое в определённые моменты времени и в определённых ситуациях должна проявлять система в целом, отдельная её субсистема, отдельный её реестр процедур или отдельная какая-то их составляющая или совокупность.

Системное требование описывает **внутреннее** свойство системы.

А принципы – это те догмы (постулаты, устои, истины, коны), которые должны соблюдаться при любом поведении системы, при проявлении любого из её свойств, любой её частью, без относительно к ситуации и времени работы системы.

Принципы всегда **внешни** по отношению к системе.

У каждой системы в процессе её проектирования формируется свой набор системных требований, реализация которых создаст единство с заданными свойствами, способное обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

Набор СТ определяется списком тех разовых проблем, которые нужно преодолеть и получить необходимое единство.

Если какое-то видимое единство было сконструировано. Но не обеспечивает воспроизводимое выполнение миссии, то это означает, что какое-то свойство системы не было создано. То есть не была выявлена какай-то разовая проблема, из неё не было сформулировано необходимое системное требование, которое не было реализовано в системе.

В результате система не получила какое-то свойство, необходимое для воспроизводимого выполнения миссии. Требует совершенствования и доработки её самой, её субсистем и/или реестров процедур.

Система — это единство, имеющее определённый набор **связей с внешней средой**. Ни одна общественная система не является абсолютно закрытой. Она взаимодействует с внешней средой, что-либо получая из неё, или что-то передавая в неё.

Связь с внешней средой (внешняя связь) – это точка входа в систему или точка выхода из системы, в которой система соединяется с внешней средой и в которой получает или отдаёт информацию и/или носители информации, и/или ресурсы. В точке входа система получает, а в точке выхода – отдаёт информацию и/или носители информации, и/или ресурсы.

Под внешней средой понимаются любые элементы, находящиеся во вне **и/или внутри** организации, но являющиеся внешними по отношению к создаваемой системе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В одной организации может быть несколько систем[410]. Например, система управления потоком задач – это одна из них, но не единственная. Она может иметь внешние связи с элементами других систем внутри организации.

Каждая система обладает своим уникальным набором связей с внешней средой.

Система – это единство, состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**: *субсистем и Реестров процедур*. Главным элементом системы является сама система.

Строительными блоками системы выступают субсистемы. А кирпичиками строительных блоков – реестры процедур. То есть система состоит из субсистем, а каждая субсистема – из реестров процедур. Следовательно, и вся система состоит из реестров процедур. Всё это элементы системы.

У каждой системы своё оригинальное множество элементов.

Субсистема – это часть «*системы*»[411], представляющая собой **иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность** вокруг какой-либо общей **абстрактной** сущности, которая объединяет части в целое:

1. обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – **бизнес-процесса** субсистемы, целевой результат которого не имеет самостоятельной ценности, так как сам по себе не особо интересен, а нужен как вход для решения другой дискретной задачи – следующего бизнес-процесса или вышестоящей миссии «*системы*»;
2. отвечающее всем **системным требованиям**;
3. имеющее определённый набор связей с другими субсистемами «*системы*» и связи с внешней средой;
4. состоящее из необходимого и достаточного **множества реестров процедур:**
    - объединённых и выстроенных в определённую логическую структуру внутренних взаимных связей, встроенную в общую логическую структуру «*системы*»,
    - и сбалансированных, таким образом, чтобы были воспроизводимы **функции**, выполняемые Реестрами процедур:
        - с применением необходимых инструментов;
        - выстроенных в определённую технологию.

Субсистема, как и система создаётся под шаблонную дискретную задачу, удовлетворяющую длящуюся потребность – спрос. То есть субсистема тоже вторична по отношению к задаче. Это значит, что сначала появляется задача, а затем под её выполнение порождается субсистема.

Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся субсистема, является **бизнес-процесс**. То есть, если ШДЗ является бизнес-процессом, то для её выполнения должна создаваться именно субсистема.

---

[410] Ведь организация – это общественная полисистема. Читай об этом в статье «*Организация это…*» в Главе. 1 «*Введение в управление потоком задач*».

[411] Здесь и везде в книге речь идёт об организационных системах, а НЕ о технических, биологических или иных системах.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Реестр процедур (РП)[412] – это часть субсистемы – **узел**, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – **функции**, представляющий собой **формуляр** в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «*Атрибуты ПС*», раздел «*ЗЭЗ функции*», раздел «*Процедура*» и раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» и предназначенного для:

- запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС);
- контроля через это своевременности и ритмичности выполнения запоточенных процедур и операций по каждой шаблонной дискретной задаче – функции;
- накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции.

Реестр процедур – это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел, из множества которых собирается система.

Реестр процедур, как и система, и субсистема создаётся под шаблонную дискретную задачу, удовлетворяющую длящуюся потребность – спрос. То есть реестр процедур также вторичен по отношению к задаче. Это значит, что сначала порождается задача, а затем под её выполнение создаётся реестр процедур.

Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся реестр процедур, является **функция**. То есть, если ШДЗ является функцией, то для её выполнения должен создаваться именно реестр процедур.

Вообще в управлении потоком задач любой элемент системы, включая саму систему, вторичен по отношению к задаче, так как он создаётся для выполнения какой-то задачи. Задача – главный объект управления. Поэтому сначала порождается задача, а потом – элемент системы, её выполняющий.

На основе сказанного давайте сформируем следующую проекцию:

Таблица № ...: Проекция ШДЗ на элемент системы

Разновидность ШДЗ	Элемент системы, выполняющий ШДЗ
Миссия	Система
Бизнес-процесс (БП)	Субсистема
Функция	Реестр процедур

Система — это множество элементов, объединённых и встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей.

Система – это не просто сумма элементов. А совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, чтобы создать уникальное единство, с неповторимыми свойствами, способное обеспечить воспроизводимое выполнение особой миссии.

[412] Читай статью «*Реестр процедур (РП)*» ниже в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Каждый элемент, выполняя свою специфичную ШДЗ и обладая своими оригинальными свойствами, встроен в систему таким образом, чтобы у системы возникла необходимая способность обеспечить воспроизводимое выполнение её уникальной миссии.

Встроен – это значит позиционирован и соединён с другими элементами, посредством внутренних взаимных связей. Такое встраивание элементов производится в процессе сборки системы. То есть система собирается из элементов.

В результате встраивания элементов системы образуется уникальная логическая структура её внутренних взаимных связей. Без неё не получить оригинальное единство.

Система — это множество элементов, сбалансированных таким образом, чтобы были **воспроизводимы: бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами, **и функции**, выполняемые Реестрами процедур. Элементы системы недостаточно объединить и встроить в логическую структуру внутренних взаимных связей.

Необходимо ещё эти элементы и их связи сбалансировать таким образом, чтобы были воспроизводимы:

- бизнес-процессы, выполняемые субсистемами
- и функции, выполняемые Реестрами процедур

Речь идёт о воспроизводимости, аналогичной воспроизводимости миссии, о которой я рассказывал выше[413].

Обозначенная балансировка приведёт к синхронной работе всех частей системы, что должно гарантированно обеспечить воспроизводимое выполнение её миссии.

Система – это единство, обеспечивающее воспроизводимое выполнение миссии с применением необходимых **инструментов**. **Инструмент** (лат. instrumentum — орудие) — предмет, устройство, механизм, машина, программный продукт или алгоритм, используемые для целевого воздействия на известный объект: его изменения или измерения в целях достижения полезного эффекта (результата).

В работе каждой системы может применяться свой специфичный набор инструментов. На сегодня ни один из интеллектуальных трудов не выполняется без использования каких-либо инструментов.

Применение инструментов приносит различную пользу: *ускоряет сроки, снижает трудоёмкость, уменьшает сложность, повышает удобство, исключает глупые ошибки, делает расчёты и т. д.* То есть облегчает выполнение ШДЗ *системой, её субсистемами и реестрами процедур.*

Система – это единство, обеспечивающее воспроизводимое выполнение миссии с применением необходимых инструментов, выстроенных в определённую **технологию**. Ни одна система не функционирует без технологии.

Технология (от греч. téchne — искусство, мастерство, умение и греч. logos — изучение) — совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое.

---

[413] Читай статью «*Воспроизводимость «агрегированной ПИТ» задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В рамках выполнения функций реестрами процедур системы, технология предписывает **алгоритм** выполнения всего эпизодического: *процедур, операций и шаблонных эпизодических действий (ШЭД), правила их выполнения, используемые методы и инструменты, формуляры и хранилища информации*.

С технологией система работает упорядоченно, логично. Исключается хаотичность, беспорядочность.

Правильно следуя технологии мы гарантированно получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*. Тем самым добиваемся статистической управляемости и воспроизводимости выполнения ШДЗ системой, её субсистемами и реестрами процедур. Как говорится: «*правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности. Вам необходимо научиться правильно делать правильные вещи*»[414]. То есть технологично.

Технология – это, по сути, инструкция (руководство) пользователя системы. Поэтому важно описать технологию под систему. Особенно под сложную систему.

«*Система*» является **типом**, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*система*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*система*» - обеспечить воспроизводимое выполнение её шаблонной дискретной задачи – миссии.

«*Система*» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «*Выполнение миссии Системой*» в Разделе 7.2. «*Генерирование целевых задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Сущностью «*система*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное назначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*система*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих их названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов.

Резюмируем.

Система – это **иерархическое** архитектурное и оргструктурное **единство и целостность** вокруг какой-либо общей абстрактной сущности, которая объединяет части в целое, обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - **миссии системы**, построенное на определённых **принципах**, отвечающее всем **системным требованиям**, имеющее определённый набор **связей с внешней средой** и состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**: *субсистем и Реестров процедур*, объединённых и

[414] Стр. 43. «Беседа третья. Продуктивность и эффективность» книги «Управляя изменениями». Ицхак К. Адизес. - СПб.: Питер, 2008. - 224 с. ISBN 978-5-91180-486-2

встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей и сбалансированных таким образом, чтобы были **воспроизводимы**: **бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами, **и функции**, выполняемые Реестрами процедур, с применением необходимых **инструментов**, выстроенных в определённую **технологию.**

Чтобы построить систему нужно первоначально найти абстрактную сущность (АС), которая будет, тем общим, что объединит части в целое – в систему, задаст единство. Иерархичность в системе определяется иерархичностью, которую порождает указанная АС. У системы должна быть ЗАДАЧА, а не цель. Причём задача должна быть миссией. Системе нужна миссия, как признак, определяющий её дальнейшую архитектуру и свойства, отделяющий её от других систем. Воспроизводимость выполнения миссии указывает на качество функционирования системы, на её исправность. Не воспроизводимость – на неисправность, на необходимость совершенствования и доработки системы, её субсистем и/ или реестров процедур. Любые составляющие системы должны безоговорочно подчиняться её принципам, следовать им, должны настраиваться с их учётом и должны отвечать им. Создавая, совершенствуя, изменяя любую составляющую системы мы должны соотносить это действие с её принципами. У системы в процессе её проектирования формируется свой особый набор системных требований, реализация которых создаст единство с заданными свойствами, способное обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы. Каждая система обладает своим уникальным набором связей с внешней средой. Система состоит из субсистем, а каждая субсистема – из реестров процедур. Всё это элементы системы. У каждой системы своё оригинальное множество элементов. ШДЗ, для выполнения которой создаётся субсистема, является бизнес-процесс. Реестр процедур – это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел, из множества которых собирается система. ШДЗ, для выполнения которой создаётся реестр процедур, является функция. Каждый элемент системы позиционирован и соединён с другими элементами, посредством внутренних взаимных связей. В результате чего образуется уникальная логическая структура системы. Балансировка системы с целью воспроизводимости бизнес-процессов и функций её миссии приведёт к синхронной работе всех её частей, что должно гарантированно обеспечить воспроизводимое выполнение самой миссии. В работе каждой системы может применяться свой специфичный набор инструментов. Применение инструментов приносит различную пользу: *ускоряет сроки, снижает трудоёмкость, уменьшает сложность, повышает удобство, исключает глупые ошибки, делает расчёты и т. д.* С технологией система работает упорядоченно, логично. Технология предписывает алгоритм выполнения: *процедур, операций и шаблонных эпизодических действий (ШЭД), правила их выполнения, используемые методы и инструменты, формуляры и хранилища информации*. Правильно следуя технологии мы получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*. Функциональное предназначение процессной сущности «система» - обеспечить воспроизводимое выполнение её шаблонной дискретной задачи – миссии. Сущность «*система*» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

Например, таким КПО является система УПЗ. У неё есть свои значения каждого из указанных выше атрибутов. При этом система УПЗ наследует от сущности «*система*» весь список названий атрибутов и отличается от других систем НЕ дополнительными атрибутами и функциональным предназначением, а значениями

(совокупностью, комбинацией значений) атрибутов, унаследованных от сущности «*система*».

Как раз эти уникальные значения каждого из атрибутов системы УПЗ мы и опишем в настоящей главе. Тем самым, получим проект особой системы УПЗ, отличной от всех других систем.

Но это будет позже, а пока я предлагаю разобраться с изъяном «*Нет системы управления потоком задач*». Давайте изучим, что нужно сделать с системой УПЗ, чтобы выполнить первое системное требование к УПЗ? как мы пришли к необходимости создания системы УПЗ?

Изъян «Нет системы управления потоком задач»

Вот она отчего не стреляла: не заряжен была.

Выше в статье «*Суть ключевой проблемы для ППИТ*»[415] мы пришли к выводу, что самовоспроизводящаяся проблема (СВП): «*Низкая ПИТ*» является следствием такой ключевой разовой проблемы (КРП), как: «***Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ***» (кратко – «*ПЗ не управляем*»).

Эта разовая проблема породила у нас нужду – разовую потребность: «*Нужно наладить управление **потоком задач**, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*» (кратко - «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*»).

То есть теперь мы желаем иметь такое управление потоком задач, чтобы воспроизводимо выполнялась задача повышения производительности интеллектуального труда, описанная выше в главе 5.

Данная разовая потребность позволила нам сформулировать **первое** системное требование, касающееся управления потоком задач.

Это требование звучит так: «***Система должна обеспечивать управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей***» (кратко - «В системе д. б. УПЗ для ППИТ»).

То есть наша организация, должна быть построена так, чтобы в ней осуществлялось управление потоком задач, причём таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей.

Мы выяснили, что объектом указанного системного требования должен быть такой элемент системы, как целая «*система Управления Потоком задач*» (кратко – Система УПЗ).

Сейчас возникает вопрос: **что нужно сделать с этой системой, чтобы выполнить первое системное требование к УПЗ?**

Для этого нужно устранить «***ИЗЪЯН***», который мешает реализации указанного выше системного требования.

То есть, чтобы воплотить первое системное требование к УПЗ: «В системе д. б. УПЗ для ППИТ», нам сначала надо обнаружить (диагностировать) изъян, имеющийся в системе УПЗ и мешающий реализации указанного СТ.

[415] Читай выше Главу 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Для чего нужно понять, **какое конкретное нежелательное состояние и/или положение системы УПЗ** не даёт нам осуществить указанное системное требование?

Ответить достаточно просто.

В данном случае мы задаём себе вопрос: какого свойства этой системы нам не хватает, чтобы системное требование начало воплощаться?

И отвечаем на него: у нас нет всех свойств этой системы, так как сама система «**ОТСУТСТВУЕТ**».

Таким образом, заключаем. Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ», а **конкретным нежелательным её состоянием** выступает её «ОТСУТСТВИЕ». Это качественное состояние, а не количественное.

В результате мы можем сформулировать такой **изъян**: «*Нет системы управления потоком задач, обеспечивающей наивысшую ПИТ*». Если кратко, то изъяном будет: «***Отсутствие** системы УПЗ*».

И, следовательно, наличие этого изъяна порождает у нас необходимость - разовую потребность: «*Необходимо **заполучить** систему Управления Потоком Задач (УПЗ)*». То есть для начала мы желаем поменять нежелательное состояние с «*отсутствует*» на желаемое состояние «*имеется*».

Что в итоге у нас есть?

Во-первых, объект воздействия – элемент системы – система УПЗ.

Во-вторых, описание желаемого состояния этого объекта: «*имеется в наличии работающая система УПЗ, обеспечивающая наивысшую ПИТ*».

А что это?

Это не что иное, как составляющие сути задачи. То есть теперь мы можем определить задачу, которую надо выполнить, чтобы устранить изъян и реализовать СТ.

Сейчас мы знаем на какой объект воздействовать, имеем целевой результат задачи. Ведь описание желаемого состояния объекта — это ЦРЗ[416].

Осталось сформулировать варианты воздействия на объект – систему УПЗ для получения целевого результата и выбрать тот, который нас устраивает больше всего.

Но вариант здесь один. Устранить этот изъян мы можем только, если **создадим** систему Управления Потоком Задач (УПЗ). Выбирать особо не из чего. Пока арендовать эту систему мы не можем, купить тоже. Остаётся создавать.

Отсюда, чтобы сменить нежелательное состояние с «*отсутствует*» на желаемое состояние «*имеется*», нам необходимо **создать** систему УПЗ. Это в данном случае единственный вариант воздействия, который мы можем выбрать.

А выбранный вариант воздействия, как нам известно – это задача[417].

---

[416] Читай статью «*Что такое целевой результат задачи?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[417] Читай статью «*Что такое задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Таким образом, найденный изъян однозначно указывает нам на задачу, выполнение которой приведёт к его преодолению, к воплощению первого СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*»» и устранению разовой проблемы «*ПЗ не управляем*».

Наименование этой задачи звучит так: «***создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)*» (кратко – «*Создание УПЗ*»)**.

При этом в создаваемую систему УПЗ надо соединить все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*ЗАДАЧА*[418]».

К выполнению этой задачи мы можем приступить непосредственно и немедленно. Неопределённости нет. Нас уже ничего не держит. Мы ни в чём не нуждаемся. Мы знаем на что воздействовать. Понимаем, какое нежелательное состояние нужно преодолевать. Можем приступить немедленно.

Выполнить задачу нам необходимо один раз. А потом пользоваться созданным и совершенствовать. То есть это разовая, а, соответственно, **целевая** задача[419].

Резюмируем.

Для воплощения первого СТ к УПЗ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*», нам надо обнаружить изъян, имеющийся в системе УПЗ и мешающий реализации этого СТ. Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*система УПЗ*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «*ОТСУТСТВИЕ*». Отсюда **изъян**: «*Нет системы управления потоком задач, обеспечивающей наивысшую ПИТ*». (кратко - «*Отсутствие системы УПЗ*»). Теперь мы **желаем** поменять нежелательное состояние с «*отсутствует*» на желаемое состояние «*имеется*». И имея это и объект воздействия – систему УПЗ, можем определить задачу, которую надо выполнить, чтобы устранить изъян и реализовать СТ. Для этого нам необходимо **создать** систему УПЗ. Следовательно изъян однозначно указывает нам на задачу, выполнение которой приведёт к его преодолению, к воплощению первого СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*»» и устранению разовой проблемы «*ПЗ не управляем*». Задача звучит так: «***Создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)***» (кратко – «Создание УПЗ»). Это разовая, а, соответственно, **целевая** задача.

Так мы и пришли к осознанию необходимости **создания** системы УПЗ.

Выходит, мы имеем такой изъян, как «***Отсутствие*** *системы УПЗ*». Именно он является первопричиной КРП: «*ПЗ не управляем*». Оно и логично, если нет системы управляющей потоком задач, то и поток задач будет не управляемым.

Мы устраним изъян, если создадим систему УПЗ, которая будет оперировать такой абстрактной сущностью, как «*задача*» и воспроизводимо выполнять миссию: «*Воспроизводимая ПИТ*».

Тем самым мы добьёмся выполнения первого СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*», так как система будет обеспечивать управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей.

Следовательно, мы закроем необходимость – разовую потребность: «*Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ*» и преодолеем КРП: «*ПЗ не управляем*».

---

[418] Смотри Главу 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

[419] Читай статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*» и статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» ниже в настоящей главе.

И если мы это сделаем, то удовлетворим спрос – длящуюся потребность: «*Спрос на наивысшую ПИТ*», то есть устраним самовоспроизводящуюся проблему (СВП): «*Низкая ПИТ*»[420]. Что нам и требуется.

Теперь, когда мы знаем, что делать и с чем, нам надо понять, что мы должны получить в результате, какую систему УПЗ? То есть нам надо её спроектировать и описать. По сути, нам надо подробно сформулировать целевой результат задачи: «*Создание УПЗ*», на которую мы вышли в настоящей статье.

Вот это мы и осуществим далее в книге, опишем систему управления потоком задач, по пунктам разберём все её составляющие. И начнём мы с выяснения предназначения системы УПЗ. Поймём, для чего нужна система УПЗ?

Предназначение системы управления потоком задач

Не для себя пчела мёд таскает

Выше, в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда*», я описал шаблонную дискретную задачу (миссию), которую нам нужно выполнить, а точнее выполнять регулярно, дискретно, на протяжении очень длительного периода существования потребности в повышении производительности интеллектуального труда. То есть в долгосрочной перспективе.

Затем в предшествующей статье «*Изъян «Нет системы управления потоком задач*» я пришёл к выводу, что выполнению этой задачи нам мешает наличие такого изъяна, как «*Отсутствие **системы** УПЗ*». То есть, чтобы указанная выше ШДЗ начала регулярно выполняться, нам надо создать систему УПЗ.

Кроме того, в настоящей главе в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» я обозначил: «*общее функциональное предназначение существования сущности «система» - обеспечить воспроизводимое выполнение её шаблонной дискретной задачи – миссии*»

Отсюда вытекает ответ на вопрос: **для чего нам нужна система УПЗ?**

Вот он.

Если кратко, то система УПЗ, предназначается для выполнения задачи повышения ПИТ.

То есть главное функциональное предназначение системы УПЗ – это успешное[421] выполнение шаблонной дискретной задачи: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*».

Поясняю.

Любая длящаяся потребность – спрос удовлетворяется выполнением шаблонной дискретной задачи. В нашем случае спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда) (кратко – «*Спрос на наивысшую ПИТ*»), удовлетворяется регулярным и успешным

[420] Читай статью «*Проблема «Низкая производительность интеллектуального труда*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[421] Ранее в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» я описал, что задача будет считаться успешно выполняемой, если регулярно будет достигаться следующий целевой результат: «*на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов*». Там же описал механизм оценки степени достижения этого целевого результата.

выполнением ШДЗ: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*» (кратко – ШДЗ: «*Воспроизводимая ПИТ*»).

Затем любая ШДЗ в виде миссии выполняется не сама по себе, а какой-либо системой, созданной для её выполнения. Одна задача может выполняться одной или несколькими разными альтернативными системами, имеющими принципиальные различия в своём устройстве.

Например, шаблонная дискретная задача «*обеспечить перемещение людей из Екатеринбурга в Питер*» может выполняться любой из следующих систем:

1. Автомобилем
2. Поездом
3. Самолётом
4. И т. д.

Или ещё пример. Шаблонная дискретная задача «*обеспечить отсчёт времени*» может выполняться любой из следующих систем:

1. Механическими часами
2. Электронными (цифровыми) часами
3. Песочными часами
4. Солнечными часами
5. И т.д.

В нашем случае задача: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*» выполняется **СИСТЕМОЙ управления потоком задач**, которая оперирует такой абстрактной сущностью, как «*ЗАДАЧА*», признавая её в качестве главного объекта управления.

То, что одна задача может выполняться разными альтернативными системами говорит нам о том, что «*ЗАДАЧА*» — это одна самостоятельная сущность, а «*СИСТЕМА*» — это другая самостоятельная сущность.

Как мы уже говорили выше, система создаётся под задачу. Причём под шаблонную дискретную задачу, удовлетворяющую спрос. То есть система вторична по отношению к задаче. Это значит, что сначала порождается задача, а затем под её выполнение порождается система.

Задача, для выполнения которой создаётся система УПЗ (да и любая другая система) мною называется МИССИЕЙ[422].

Отсюда, МИССИЕЙ системы УПЗ, для выполнения которой она создаётся, является задача: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*»

Система УПЗ, выполняя свою миссию, должна обеспечивать воспроизводимые результаты выполнения задачи повышения ПИТ.

Это означает, что система УПЗ должна по прошествии одинаковых периодов времени гарантированно выдавать сопоставимые результаты, находящиеся в заданных верхних и нижних пределах. Если она этого не делает, значит система работает не ритмично, сбоит, не исправна – не выполняет свою миссию, во имя которой создана.

[422] О понятии миссия я уже кратко говорил в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Если в каждый период сверки часы будут показывать разные результаты по точности измерения времени, мы задумаемся, а исправны ли они? Захотим их отремонтировать, отрегулировать или заменить. То же самое с двигателем и электросчётчиком. И то же самое с системой УПЗ и с любой другой системой.

Кстати, к пониманию, того, что система УПЗ создаётся ради выполнения задачи повышения ПИТ можно подойти и со стороны совокупности понятий «*труд*» и «*интеллектуальный труд*», о которых я рассказывал в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*».

Как мы выше описали, **труд** – это выполнение задач, а **интеллектуальный труд** – это выполнение интеллектуальных задач.

Если в формулировке «*производительность интеллектуального труда*» поменять фразу «*интеллектуальный труд*» на фразу «*выполнение интеллектуальных задач*», то мы получим «*производительность выполнения интеллектуальных задач*».

А так как задач много и, они представляют собой совокупность задач различного вида, выполняемых одновременно, то – это **поток задач**[423]. В такой ситуации можно ещё раз изменить формулировку с «производительность выполнения интеллектуальных задач» на «производительность выполнения потока задач».

А чтобы поток задач выполнялся производительно, им необходимо управлять. Для чего нужна соответствующая система – система управления потоком задач. Из этого снова делаем вывод, что миссия системы УПЗ состоит в том, чтобы обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда. То есть для выполнения этой задачи, мы создаём систему УПЗ.

Это основная, но не единственная, задача, для выполнения которой создаётся система УПЗ. Это та задача, из-за которой мы решаемся создать эту систему. Это миссия, которую выполняет система УПЗ.

Не единственная, так как любая система может выполнять так называемые попутные задачи. Например, часы попутно могут отсчитывать дни, двигатель попутно может выдавать тепловую энергию, для обогрева салона или механическую энергию для выработки электричества генератором, электросчётчик попутно может замерять параметры качества электроэнергии и т. д.

Попутной задачей[424], которую выполняет УПЗ, например является такая немаловажная задача как: обеспечить формирование актуальной базы знаний.

Сделаем вывод.

Мы имеем спрос – длящуюся потребность: «*спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*» (кратко – Спрос на наивысшую ПИТ). Для её удовлетворения нам надо регулярно выполнять шаблонную дискретную задачу «***обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда***». Для этого нам нужна система – система управления потоком задач. Таким образом задача повышения ПИТ, выполняется системой УПЗ. То есть под задачу повышения ПИТ создаётся система

---

[423] Смотри статью «Поток задач» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

[424] О попутных задачах, которые выполняет УПЗ, мы поговорим позже отдельно, в статье «*ППЭ создания УПЗ или попутные задачи, выполняемые системой УПЗ*» в настоящей главе.

УПЗ. Отсюда, предназначением системы УПЗ является выполнение задачи повышения ПИТ. Задача, для выполнения которой создаётся система УПЗ называется МИССИЕЙ. Система УПЗ, выполняя свою миссию, должна обеспечивать воспроизводимые результаты выполнения задачи повышения ПИТ. Если она этого не делает, значит система УПЗ работает не ритмично, сбоит, не исправна – не выполняет свою миссию, во имя которой создана. К пониманию того, что система УПЗ создаётся ради выполнения задачи повышения ПИТ можно подойти и со стороны совокупности понятий «*труд*» и «*интеллектуальный труд*». Наивысшая ПИТ — это основная, но не единственная, задача системы УПЗ. Она, как любая другая система, может выполнять так называемые попутные задачи.

О попутных задачах мы поговорим в настоящей главе несколько позже.

Сейчас же давайте разберёмся с вопросом: как управлять потоком задач?

Как управлять потоком задач?

Без топора — не плотник, без лопаты — не огородник

Во всех предыдущих статьях, а также в статье «*Влияние потока задач на производительность интеллектуального труда?*»[425] я утверждал, что единственный способ увеличения производительности интеллектуального труда — это наладить управление потоком задач и постоянно его совершенствовать.

Но **как управлять потоком задач?**

Для этого надо сначала **признать** наличие потока задач, приняв задачу за единицу измерения интеллектуального труда. Причём нужно исходить из постулата, что труд – это выполнение задач, а интеллектуальный труд – это выполнение **интеллектуальных** задач[426].

В многофакторной формуле расчёта «*Агрегированной ПИТ*»[427] используется такой показатель, как «*КВИЗ, взвешенных на веса*» – Количество Выполненных Интеллектуальных Задач, взвешенных на веса, выполненных всеми сотрудниками организации, занимающимися интеллектуальным трудом.

Таким образом, задача в этой формуле является единицей измерения производительности интеллектуального труда. Но почему именно задача.

Потому что:

1. согласно моему определению труда, труд – это выполнение задач, то есть объём труда характеризуется именно, количеством задач. Задача является **частичкой труда**.
2. задача, при соблюдении определённых правил, описанных в настоящей книге, **легко измеряется**;
3. совокупность задач представляет собой достаточно **однородную массу**, где каждая задача, сопоставима друг с другом. По крайней мере, любую

[425] Смотри в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»
[426] Смотри статьи «*Труд*» и «*Интеллектуальный труд*» в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*».
[427] Читай выше статью «*Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

деятельность можно разбить на задачи, вполне сопоставимые друг с другом, совокупность которых представит однородную массу. А именно, достаточно однородную массу можно использовать в качестве числителя в формуле расчёта производительности интеллектуального труда.

4. Задача – это **универсальный измеритель** труда любого человека, независимо от его профессии и персональных способностей. То есть использованием такого показателя как задача, нивелируются различия: *в квалификации людей, в их технической оснащённости, в мотивации, в национальности и т. д.*

Но почему бы в качестве измерителя производительности интеллектуального труда не использовать конечные – целевые результаты выполнения задач? Они ведь тоже измеримы.

Да, но целевые результаты интеллектуального труда очень сильно **разнородны** - отличаются друг от друга. Они могут быть совсем не сопоставимы друг с другом, соответственно, в совокупности не могут представлять собой достаточно однородную массу. Отсюда, их масса не может использоваться в качестве числителя в формуле расчёта производительности интеллектуального труда.

Таким образом, в интеллектуальном труде задача, как частичка труда, является единственным достаточно приемлемым (хотя и не идеальным) универсальным измерителем производительности интеллектуального труда.

Кроме того, результатами управлять невозможно, мы их должны добиваться. А добиваемся мы результатов путём выполнения задач, исполнения каких-либо действий. Поэтому надо управлять задачами, определяющими действия.

Так мы обосновали почему для управления потоком задач надо принять задачу за единицу измерения интеллектуального труда.

Затем нужно создать **поток задач** – я говорю: «*запоточить*» деятельность организации.

Для этого потребуется:

1. создать **систему** управления потоком задач – систему УПЗ[428];
2. «*запоточить*» задачи путём их генерирования;
3. наладить применение **Реестров процедур** для генерирования всего эпизодического[429];
4. развернуть использование соответствующей **технологии управления задачами**, позволяющей фиксировать максимальный объём и стадии потока задач, а также генерировать поток задач[430].

Всё это обеспечит его «*осязаемость*» и наблюдаемость – «*материализацию*».

Аналог – опять же производственная система. Все мы знаем, что в производственной системе, материальный поток по заданной технологии визуализируется и контролируется посредством информационных систем, основанных на фиксации учётных показателей с помощью документов, программных продуктов,

[428] Читай статью «*Суть системы управления потоком задач*» ниже в настоящей главе
[429] Смотри статью «*Реестр процедур (РП)*» ниже в настоящей главе
[430] Читай ниже Главу 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

аппаратных средств и средств передачи данных. При этом используются такие инструменты, как «*карточки канбан*», MRP-системы, ERP-системы и др. Ни у кого не возникает сомнений в необходимости этого.

Если это оправдано в производственной системе в отношении материального потока, то почему бы не сделать то же самое и в отношении потока задач. Тем более, что доля и значение интеллектуального труда давно вышли на первый план[431].

Материализация интеллектуальной работы в виде потока задач позволяет, визуализировать загрузку работников интеллектуального труда, оценивать их результативность и полезность для организации.

Наблюдаемый поток задач, даст полное представление о производительности всей управленческой системы и отдельных её частей, о степени «*забюрократенности*» процессов, об объёме потерь в виде нефункциональных задач, в том числе «*псевдозадач*» в общем потоке и т. д.

Накопление задач (затор) в рамках общего потока на каком-либо из участков - даст руководителю пищу для размышления над необходимостью изменения оргструктуры, оптимизации процессов, выделения дополнительных финансовых, человеческих и материальных ресурсов, делегирования задач, принятия кадровых и иных управленческих решений и т. д.

Для повышения производительности интеллектуального труда посредством управления потоком задач потребуется также внедрить системы стимулирования высокопроизводительной работы сотрудников и овладеть технологией, я бы даже сказал - искусством формулирования и делегирования задач.

Далее нужно просто оперировать характеристиками «*материализованного*» потока задач: *производительностью, темпами, ритмичностью, загрузкой, «узкими местами», потерями и т. д.* Контролировать те участки, через которые он проходит, осуществлять регулирование и координирование их работы, перераспределение загрузки, «*расшивку*» «*узких мест, бутылочных горлышек*», устранение заторов и др.

То есть для управления производительностью управляющей системы можно использовать те же подходы, что и для управления производительностью производственной системы, например, бережливое производство, статистические методы повышения качества, теорию ограничения систем Голдратта, контрольные карты и т. д.

Если кратко о том, как управлять потоком задач, то как-то так.

Резюмируем.

Для УПЗ надо сначала **признать** наличие потока задач, приняв задачу за **единицу измерения** интеллектуального труда. Так как задача, как частичка труда, является единственным достаточно приемлемым **универсальным измерителем** ПИТ. Затем нужно создать **поток задач**. Для этого потребуется: (1) создать **систему** УПЗ; (2) «*запоточить*» задачи путём их генерирования; (3) наладить применение **Реестров процедур**; (4) развернуть использование соответствующей **ТУЗ**, позволяющей фиксировать максимальный объём и стадии потока задач, а также

[431] Об этом рассказано ранее в статье «*Доля интеллектуального труда растёт*» в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

генерировать поток задач. Всё это обеспечит его «*осязаемость*» и наблюдаемость – «*материализацию*». Материализация потока задач позволяет, визуализировать загрузку работников интеллектуального труда, оценить их результативность и полезность для организации. Наблюдаемый поток задач, даст полное представление о производительности всей управленческой системы и отдельных её частей, о степени «*забюрократченности*» процессов, об объёме потерь в виде нефункциональных задач, в том числе «*псевдозадач*» в общем потоке и т. д. Затем нужно просто оперировать характеристиками «*материализованного*» потока задач: *производительностью, темпами, ритмичностью, загрузкой, «узкими местами», потерями и т. д.*

Все последующие страницы и главы книги об этом, но уже более подробно, структурно и системно.

Далее давайте изучим: что такое система управления потоком задач? Суть системы УПЗ.

Суть системы управления потоком задач

Весьма порой мешает мне заснуть
Волнующая, как ни поверни,
Открывшаяся мне внезапно суть
Какой-нибудь немыслимой херни.
Игорь Губерман[432]

К осознанию, что нам нужна система УПЗ, мы подошли в статье «*Первое системное требование к управлению потоком задач*» в настоящей главе. К необходимости её создания – в статье «*Изъян «Нет системы управления потоком задач*».

Теперь возникает вопрос: **что такое система управления потоком задач? В чём её суть? Что она из себя представляет?**

Пока мы это не поймём, мы не сможем определить целевой результат такой целевой задачи[433], как «*создать систему управления потоком задач*». Ведь для правильного формулирования этой задачи, согласно нашим же требованиям, нам нужен её целевой результат[434].

В нашем случае нужно **качественное** описание **желаемого** конечного состояния **объекта**, который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов.

Этим объектом у нас является система УПЗ. Поэтому нам нужно качественное описание желаемого конечного состояния системы УПЗ, которую нужно создать.

Вот давайте и сочиним его. Для начала обратимся к определению «*системы*»[435].

---

[432] Игорь Миронович Губерман (род. 7 июля 1936) — русский поэт и прозаик, получивший широкую известность благодаря своим афористичным и сатирическим четверостишиям — «гарикам»
[433] О целевой задаче я рассказываю ниже в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» в настоящей главе.
[434] См. статьи «*Что такое задача?*» и «*Что такое целевой результат задачи?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[435] Подробнее смотри выше в настоящей главе в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

По моему мнению, система[436] – это **иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность** вокруг какой-либо общей **абстрактной сущности**, которая объединяет части в целое:

1. обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - **миссии системы**,
2. построенное на определённых **принципах**,
3. отвечающее всем **системным требованиям**,
4. имеющее определённый набор **связей с внешней средой**
5. и состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**:
   5.1. субсистем
   5.2. и Реестров процедур,
6. объединённых и встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей
7. и сбалансированных таким образом, чтобы были **воспроизводимы:**
   7.1. **бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами,
   7.2. **и функции**, выполняемые Реестрами процедур,
8. с применением необходимых **инструментов**,
9. выстроенных в определённую **технологию.**

Как я уже говорил ранее, в статье «*Синтез ключевой разовой проблемы для ППИТ*»[437], чтобы синтезировать систему, нам надо найти что-то общее, какой-то элемент, позволяющий объединить части в целое - в систему.

Там же я этот элемент и определил. Им стала такая абстрактная сущность, как «*ЗАДАЧА*». Именно она позволила нам объединить части в целое – в систему. Как раз с описания абстрактной сущности «задача» я начал настоящую книгу, и подробно сделал это в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

В статье «Предназначение системы управления потоком задач» я обозначил, что главное функциональное назначение системы УПЗ – это успешное[438] выполнение шаблонной дискретной задачи – её миссии: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*».

Подробное описание миссии системы УПЗ и её целевого результата я осуществил в предыдущей Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*». Именно её должна воспроизводимо выполнять система УПЗ.

Таким образом я уже описал две составляющие сути системы УПЗ: абстрактную сущность «*задача*», задающую единство системы УПЗ и миссию системы УПЗ.

В итоге получил: единством – системой УПЗ является всё то, что оперирует «*задачами*», что позволяет управлять задачами: планировать их, выполнять, учитывать и контролировать и что продвигает нас к достижению целевого результата миссии системы УПЗ: «*обеспечить наивысшую производительность*

---

[436] Речь идёт исключительно об общественной системе, а не о биологической или технической.

[437] Смотри Главу 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[438] Ранее в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» я описал, что задача будет считаться успешно выполняемой, если регулярно будет достигаться следующий целевой результат: «*на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов*». Там же описал механизм оценки степени достижения этого целевого результата.

интеллектуального труда». Так как интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач[439].

Если придерживаться нашего определения системы, то далее, чтобы полностью описать суть системы УПЗ, нам необходимо обрисовать:

1. на каких **принципах** должна быть построена система УПЗ?
2. какие **системные требования** определяют свойства системы УПЗ?
3. какие **связи с внешней средой** имеет система УПЗ?
4. из какого необходимого и достаточного **множества субсистем** состоит система УПЗ?
5. из какого необходимого и достаточного **множества реестров процедур** состоит каждая субсистема и вся система УПЗ в целом?
6. в какую **логическую структуру** внутренних взаимных связей выстраиваются эти элементы (субсистемы и реестры процедур)?
7. какие **бизнес-процессы** выполняются субсистемами?
8. какие **функции** выполняются реестрами процедур?
9. какие **инструменты** применяются при выполнении функций?
10. какая **технология** нужна для управления потоком задач?

Следовательно суть системы УПЗ определяется максимально полным описанием следующих её составляющих:

1. элемента, объединяющего части в целое (описан в Главе 2);
2. миссии системы УПЗ (описана в Главе 5);
3. принципов системы УПЗ;
4. системных требований к системе УПЗ;
5. связей с внешней средой;
6. субсистем системы УПЗ;
7. реестров процедур субсистем системы УПЗ;
8. логической структуры системы УПЗ;
9. бизнес-процессов субсистем;
10. функций реестров процедур;
11. инструментов системы УПЗ;
12. технологии управления задачами.

Заключим.

Система УПЗ образует единство за счёт такой абстрактной сущности, как «*ЗАДАЧА*». Это единство направлено на выполнение задачи повышения ПИТ, которая является миссией системы УПЗ. Поэтому системой УПЗ является всё то, что оперирует «задачами», что позволяет управлять задачами: планировать их, выполнять, учитывать и контролировать и что продвигает нас к достижению ЦРЗ повышения ПИТ. Дальнейшая суть системы УПЗ определяется описанием её принципов, системных требований, связей с внешней средой, субсистем и реестров процедур, логической структуры, бизнес-процессов и функций, инструментов и технологии.

Сказанное очерчивает границы системы УПЗ, определяет её целостность, иерархичность и порождает следующий вопрос: на каких принципах должна быть построена система УПЗ, чтобы обеспечивать воспроизводимое выполнение миссии: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*»?

[439] См. статью «*Интеллектуальный труд*» в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Это предмет для исследования в следующей статье.

Принципы системы управления потоком задач

Не уговорившись на берегу, не езди за реку

В предыдущей статье я указал, что частью сути системы УПЗ являются принципы, на которых она строится.

Отсюда возникает вопрос: **на каких принципах должна быть построена система УПЗ? Как они должны звучать и что означать?**

Отвечаю.

Для повышения ПИТ, необходимо создать систему УПЗ, соблюдающую следующие принципы:

1. принцип главенства задач,
2. принцип всеобщности,
3. принцип «задача порождается проблемой»,
4. принцип единоначалия,
5. принцип измеримости (оцениваемости) задач,
6. принцип «крайнего в цепи»,
7. принцип «петли ответственности».

Принцип **главенства задач** исходит из признания, что «*ЗАДАЧА*»[440] является главным объектом управления, то есть ЗАДАЧАМИ надо целенаправленно управлять, для чего необходимо использовать определённые подходы, технологии, методики и инструменты, короче – ТЕХНОЛОГИЮ.

Согласно этому принципу, при управлении организацией всё должно быть подчинено выполнению задач. То есть сначала настраиваем управление задачами, а точнее потоком задач, затем этому подчиняем управление всеми остальными объектами: персоналом, деньгами, информацией, знаниями и т. д.

Под выполнение и для выполнения задач должны:

1. подтягиваться ресурсы: *человеческие, материальные, финансовые и др.*,
2. настраиваться коммуникации, документооборот и обмен данными, информацией,
3. распределяться полномочия: *обязанности, права, компетенции и ответственность*,
4. производиться изменения в организации,
5. и т. д.

Принцип **всеобщности** предполагает:

1. включение (вовлечение) в контур управления потоком задач всех сотрудников интеллектуального труда всех уровней управления, включая первое лицо организации. То есть участвовать в потоке задач и использовать Технологию Управления Задачами (ТУЗ)[441] должны все сотрудники организации, невзирая на ранги. А первое лицо: директор, президент, руководитель госоргана, в первую очередь. Никаких исключений.

---

[440] О задаче, как главном объекте управления, я рассказывал выше, в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*».

[441] О Технологии Управления Задачами я рассказываю дальше, в Главе 7. «*Технология Управления Задачами (ТУЗ)*»

2. стирание границ между структурными подразделениями и иерархическими уровнями управления. Это означает, что все сотрудники интеллектуального труда могут ставить задачи друг-другу: по горизонтали, по вертикали и по диагонали, независимо от уровня управления и наличия границ между структурными подразделениями. Главное, чтобы задачи ставились **по назначению**, тем работникам, кто должен и может их выполнить, или может повлиять на их выполнение, исходя из специализации и распределения обязанностей и полномочий внутри организации.
3. охват всех задач всех видов:
   3.1. **целевые** задачи: целевые стратегические задачи (ЦСЗ) и запоточенные целевые задачи (ЗЦЗ)
   3.2. **процессные** задачи: шаблонные дискретные задачи (ШДЗ) и шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ), процедуры, операции, запоточенные дискретные задачи (ЗДЗ), запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ).

так как необходимо управлять движением ОДНОВРЕМЕННО всех видов задач, составляющих поток задач. В противном случае не создать целостный поток задач, дающий представление о «*загрузке*» системы УПЗ, о её «*узких*» местах и потерях в ней.

Благодаря этому принципу ТУЗ можно ещё назвать Технологией **всеобщего (тотального)** управления задачами (**Total** Tasks Management, TTM) по аналогии со Всеобщим управлением качеством (Total Quality Management, TQM).

Принцип ***«задача порождается проблемой»*** говорит от том, что в управлении потоком задач для определения сути и необходимости выполнения какой-либо задачи, сначала необходимо определить - проблему, которая мешает организации двигаться далее. Ведь задача порождается проблемами[442] (от греч. problema — преграда, трудность), то есть встречей потребности с сопротивлением, препятствием.

Отсюда, проблема – это одна из сущностей управления потоком задач. Она через потребность объясняет, для чего нужна задача по её преодолению, путём удовлетворения потребности. Поэтому надо всегда формировать связку «*проблема→задача*» посредством формулирования потребности.

Эта логика применяется в ТУЗ при моделировании алгоритмов реализации задач всех видов и позволяет легко генерировать нужные задачи, проверять логические взаимосвязи между ними, выстраивать последовательности, инвентаризировать объём задач и много другое.

Принцип **единоначалия.** Его ещё никто не смог отменить со времён Моисея. И никогда не отменит, несмотря на новомодные идеи о «*плоских*» оргструктурах и неформальных командах.

Все организации и органы власти[443] — это иерархические структуры, где принцип единоначалия является и будет являться незыблемым. Он естественен в силу иерархической природы всего сущего.

Иерархия определяет целостность системы. Нарушение единоначалия разрушает иерархию, а, следовательно, целостность системы. Ведёт к энтропии.

---

[442] Об этом я говорил выше, в статье «*Чем порождается задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[443] Да и не только организации и органы власти, все системы вселенной и сама вселенная – это иерархические структуры.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Отсюда, мы исходим из того, что принцип единоначалия должен соблюдаться и при управлении потоком задач. Вернее так: управление потоком задач, основывается на признании необходимости соблюдения принципа единоначалия.

Это достигается тем, что при постановке задач, с учётом принципа «*всеобщности*», непосредственный руководитель мог участвовать в цепочке команд в адрес его подчинённых и мог влиять на процесс «*озадачивания*» его подчинённых.

Кстати, управление потоком задач с применением ТУЗ, а в её составе – АСУЗ, позволяет не отменять принцип единоначалия, а существенно расширять норму управляемости.

Кроме того, использование наравне других принципов УПЗ, позволяет избегать такой ситуации, когда, жёстко соблюдая принцип «*единоначалия*», непосредственный руководитель становится «*узким горлышком*» в распределении задач или превращается в «*феодала*», правящего своим «*удельным княжеством*» со своими приоритетами.

Существует лишь то, что можно измерить

Макс Планк[444]

Принцип **измеримости (оцениваемости) задач** заключается в том, что ставить и выполнять надо только те задачи, результаты выполнения которых можно достаточно легко и достоверно оценить и измерить. Все задачи, результаты выполнения которых нельзя измерить и оценить не должны включаться в поток задач. Это, в моём понимании, и не задачи вовсе. Скорее это «*хотелки*», намерения, но не задачи.

Поэтому все задачи обязательно должны обладать *целевым результатом*[445].

Это полностью отвечает требованиям техники SMART-управления[446], обеспечивая наличие такой характеристики как: (M) Measurable/Измеримость.

Целевой результат является тем стандартом, по которому оценивается степень выполнения задачи.

Не надо, вообще, ставить задачи, если:

1. не знаете, как будете оценивать степень достижения целевого результата задачи,
2. не можете сформулировать целевой результат задачи или требования к нему,
3. не способны организовать **достоверную** оценку целевого результата задачи,
4. не можете создать механизмы, позволяющие произвести оценку степени достижения целевого результата задачи,
5. и тем самым не можете исключить «формализм» в выполнении задач
6. и т. д.

Принцип **«крайнего в цепи»** состоит в том, что ответственность за невыполнение задачи лежит на том, на ком остановилась (зависла) цепочка задач.

---

444 Макс Карл Эрнст Людвиг Планк (23.04.1858 — 4.10.1947) — немецкий физик-теоретик, основоположник квантовой физики. Лауреат Нобелевской премии по физике (1918) и других наград, член Прусской академии наук (1894), ряда иностранных научных обществ и академий наук. На протяжении многих лет один из руководителей немецкой науки

445 Смотри статью «*Что такое целевой результат задачи?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

446 Читай статью «Техника SMART» в Главе 8. «Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Часто одной из причин невыполнения задачи одним сотрудником является невыполнение предшествующей задачи другим – смежным сотрудником (проблема кросс-функционального НЕвзаимодействия[447]).

Так вот в УПЗ, этот аргумент может приниматься только при условии, что первый сотрудник при выполнении своей задачи, декомпозировал её и, по цепочке поставил предшествующую задачу смежному сотруднику (выступив тем самым заказчиком задачи[448]), а тот принял и не выполнил. Или выполнил, но не качественно и заказчик задачи её не принял.

В результате первый сотрудник не смог выполнить свою задачу. Виновный второй сотрудник, так как на нём остановилась цепочка задач. При этом возможность ставить задачи смежным сотрудникам предоставлена принципом «*всеобщности*».

Такая модель заставляет создать стимулы для декомпозиции и делегирования задач по цепочке. Что по сути «*вытягивает*» всю цепочку необходимых к выполнению задач и обеспечивает её исполнение целиком от начальной задачи до конечной.

Кроме того, это в совокупности с принципом «*петли ответственности*» позволяет по-честному определить «*крайнего*». Что немаловажно и жизненно необходимо для иерархических структур управления. Где всё строится на ответственности сотрудников.

Без ответственности наступает безответственность. В общественных системах, построенных на выполнении задач людьми, это приводит к «*протуханию*» и последующему разрушению организаций.

Но встаёт вопрос: как найти действительно виновного в невыполнении задачи? Ведь мы не можем не искать его. Иначе наступит упомянутая выше безответственность с вытекающими последствиями.

В этом случае уместно вспомнить ряд афоризмов по теме:

- «*есть два способа разложить нацию: наказывать невиновных и не наказывать виновных*» (Фридрих Энгельс[449]);
- «*жалеть виновного, значит предать невинных*» (Айн Рэнд[450]);
- «*обвинить можно и не виновного, но обличить – только виновного*» (Апулей[451])

С учётом этого можно сказать, что сотрудники должны отвечать за невыполнение задач, но только если в этом **виновны**.

Отсюда, «*виноватых искать*» - необходимо, только важно это делать обоснованно и объективно, справедливо. Этому и помогает настоящий принцип.

---

[447] Читай выше статью «*Кросс-функциональное НЕвзаимодействие*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[448] Читай статью «*Заказчик задачи (ФИО)*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*»

[449] Фридрих Энгельс (28.11.1820 — 5.08.1895) — немецкий политический деятель, философ, историк и предприниматель. Один из основоположников марксизма. Друг и единомышленник Карла Маркса и соавтор его трудов.

[450] Айн Рэнд (20.01.(2.02) 1905 — 6.03.1982) — американская писательница и философ, родившаяся в Российской империи. Она известна своими двумя романами-бестселлерами — «*Источник*» и «*Атлант расправил плечи*»; работала также, как драматург и сценарист. Айн — создательница философской системы, названной ею объективизмом.

[451] Апулей (лат. Apuleius, родился в 124/125 н. э. в Мадавре, римская провинция Африка) — древнеримский писатель и поэт, философ-платоник, ритор, автор знаменитого романа «Метаморфозы» («Золотой осёл»).

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Без этого принципа, будет всё как на флоте: «*любое начинание всегда делится на четыре стадии: первая — запугивание; вторая — запутывание; третья — наказание невиновных; четвертая — награждение непричастных*» или как в анекдоте про стадии проекта: «*1 — Шумиха; 2 — Неразбериха; 3 — Поиск виновных; 4 — Наказание невиновных; 5 — Награждение непричастных*». 

Избегать сказанного в управлении потоком задач позволяет наличие цепочки задач, и нахождение крайнего в цепи. А также следующий принцип.

Принцип «***петли ответственности***»[452] предполагает распределение и зацикливание (закольцовывание) ответственности за выполнение цепочки задач таким образом, чтобы созданная петля гарантировала выполнение задач в цепи в заданные сроки и с необходимыми уровнями качества их целевых результатов.

Принцип «*петли ответственности*» должен соблюдаться при выстраивании любых цепочек задач в управлении потоком задач. Он должен распространяться и на процессные, и на целевые задачи. Без исключения.

Для реализации принципа «*петли ответственности*» в обязательные атрибуты задачи наравне с «*ответственным выполнителем задачи (ФИО)*»[453] введён «*заказчик задачи (ФИО)*»[454].

При этом, обязательно необходимо, чтобы заказчик задачи (в лице конкретного человека) не был её же ответственным выполнителем. То есть эти роли должны выполнять физически разные люди.

Нельзя допускать, чтобы ответственный выполнитель сам себе в качестве заказчика формулировал задачи, сам их себе ставил и закрывал выполнением. Принимая сам у себя целевые результаты их выполнения, оценивая их степень достижения. За исключением ситуации, когда организация представляет из себя одно лицо. Например, индивидуального предпринимателя или учредителя, директора и исполнителя в одном лице.

Это главное требование принципа «*петли ответственности*».

Этот принцип **ОСОЗНАННО**, путём введения заказчика задачи, закладывает и создаёт условия для возникновения мелких «**конструктивных** противоречий (конфликтов)» на местах. Между заказчиками и ответственными выполнителями задач. Разрешение которых будет гарантировать качество и сроки выполнения задач. Прояснять требования к ЦРЗ, составу, последовательности, срокам и границам задач в их цепочке. Выявлять недостатки. Как говорится «*на то и кот, чтобы мыши не дремали*».

Я считаю, что для развития и совершенствования, а также устойчивости организации лучше регулярно иметь и разрешать тысячи **конструктивных** противоречий (конфликтов), чем накапливать и разрешать одно огромное **ДЕСТРУКТИВНОЕ** противоречие (конфликт). Которое может стать болезненным или даже фатальным для организации.

Принцип «*петли ответственности*» не даёт застояться организации. Он регулярно перетряхивает организацию. Заставляет шевелиться как заказчиков задач,

---

[452] По аналогии с «*петлёй времени*» (временной петлёй, кольцом времени)

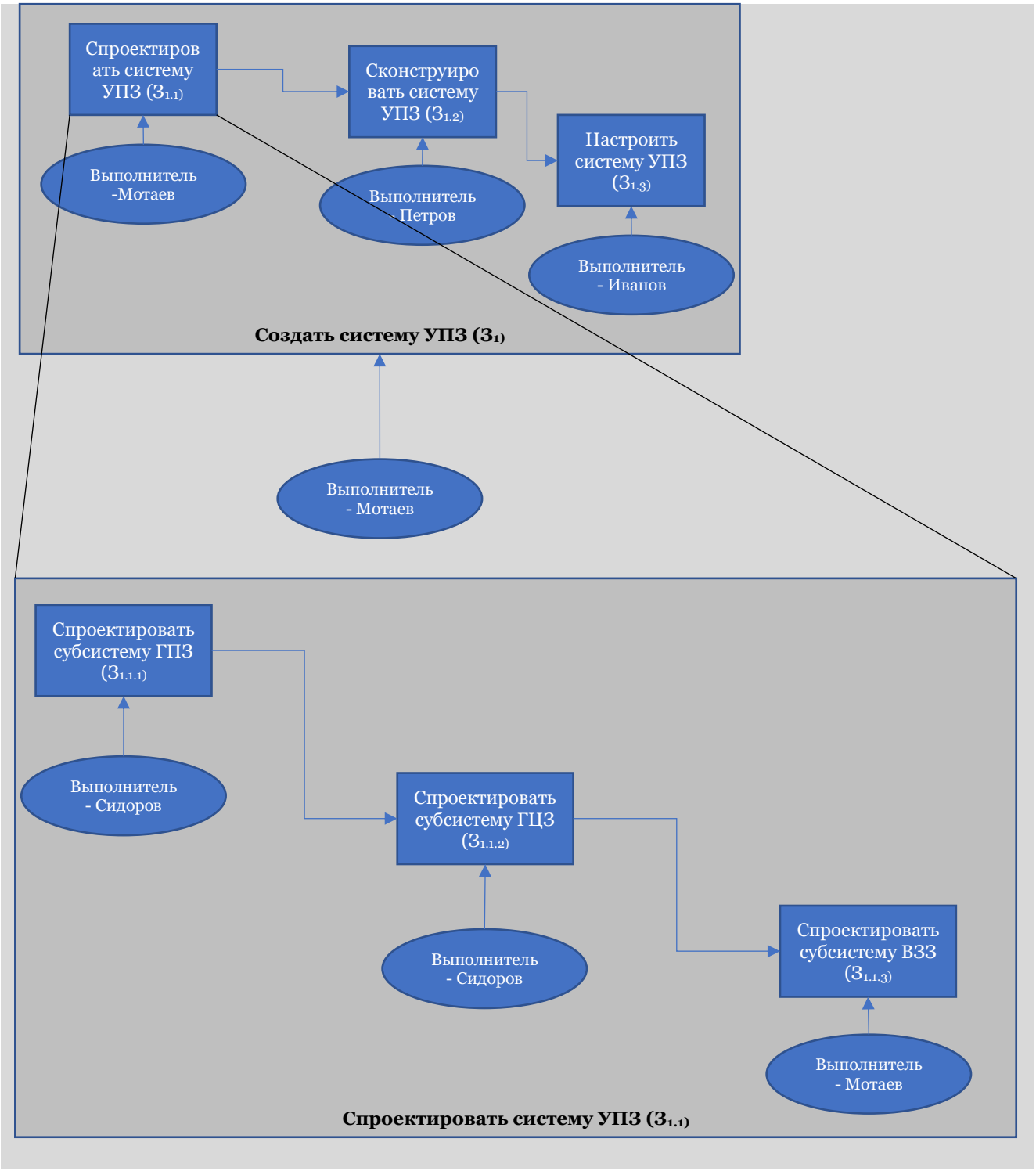
[453] Читай статью «*Ответственный выполнитель задачи (ФИО)*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[454] Читай статью «*Заказчик задачи (ФИО)*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

так и ответственных выполнителей. Они друг друга держат в тонусе. Реализуется условие: «*если кошка проворна, то и мышь шустра*».

Давайте опишем логику работы принципа «*петли ответственности*» на примере. Для начала нарисуем цепочки задач, для наглядности и описания примера.

Рисунок № … Пример цепочек задач для демонстрации принципа «*петли ответственности*»



На представленном рисунке мы видим **две** цепочки целевых задач.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Первая - верхняя – это цепь задач, по выполнению такой задачи верхнего уровня, как «*Создать систему УПЗ*». Обозначим её $\mathbf{З_1}$. Её ответственный выполнитель – Мотаев.

Цепь задач по выполнению $\mathbf{З_1}$ состоит из трёх последовательно выполняемых задач:

- $\mathbf{З_{1.1}}$ – «*Спроектировать систему УПЗ*». Ответственный выполнитель – Мотаев.
- $\mathbf{З_{1.2}}$ – «*Сконструировать систему УПЗ*». Ответственный выполнитель – Петров.
- $\mathbf{З_{1.3}}$ – «*Настроить систему УПЗ*». Ответственный выполнитель – Иванов.

Вторая – нижняя – это цепь подзадач, по выполнению $\mathbf{З_{1.1}}$ – «*Спроектировать систему УПЗ*». Эта цепочка получена в процессе декомпозиции $\mathbf{З_{1.1}}$ и состоит также из трёх последовательно выполняемых задач:

- $\mathbf{З_{1.1.1}}$ – «*Спроектировать субсистему генерирования процессных задач (ГПЗ)*». Ответственный выполнитель – Сидоров.
- $\mathbf{З_{1.1.2}}$ – «*Спроектировать субсистему генерирования целевых задач (ГЦЗ)*». Ответственный выполнитель – Сидоров.
- $\mathbf{З_{1.1.3}}$ – «*Спроектировать субсистему выполнения запоточенных задач (ВЗЗ)*». Ответственный выполнитель – Мотаев.

По умолчанию согласно принципа «*петля ответственности*» заказчиком каждой предыдущей задачи, должен быть ответственный выполнитель следующей за ней задачи. Но при условии – если это разные люди.

Согласно этому правилу, в нашем случае, если выполнитель $\mathbf{З_{1.1}}$ - Мотаев, то заказчиком $\mathbf{З_{1.1}}$ должен быть выполнитель $\mathbf{З_{1.2}}$ – Петров.

Петров должен осуществлять акцепт либо не акцепт выполнения $\mathbf{З_{1.1}}$, а также любых её изменений. Ему выполнять $\mathbf{З_{1.2}}$ и ему отвечать за сроки и качество выполнения $\mathbf{З_{1.2}}$. А так как $\mathbf{З_{1.2}}$ зависит от выполнения $\mathbf{З_{1.1}}$, то он заинтересован в требовании выполнения $\mathbf{З_{1.1}}$ в срок и с необходимым качеством. Иначе, в случае чего, он согласно принципа «*крайнего в цепи*» окажется виновным. Такая логика заставляет Петрова постоянно требовать выполнения $\mathbf{З_{1.1}}$, контролировать сроки и оценивать качество полученного ЦРЗ.

Аналогичная ситуация в паре «$\boldsymbol{З_{1.2}\rightarrow З_{1.3}}$». Иванов должен быть заказчиком $\mathbf{З_{1.2}}$, так как он другой человек и выполнитель $\mathbf{З_{1.3}}$, следующей за $\mathbf{З_{1.2}}$.

Возникает вопрос, а кто должен быть заказчиком $\mathbf{З_{1.3}}$? Ведь у неё нет следующей задачи.

Отвечаю: ответственный выполнитель **ВЫШЕСТОЯЩЕЙ** задачи - $\mathbf{З_1}$. В нашем случае – это Мотаев. Именно он отвечает за выполнение всей вышестоящей задачи, и он заинтересован в сроках и качестве выполнения последней подзадачи в первой цепи задач.

Рассмотрим далее пару «$\boldsymbol{З_{1.1.1}\rightarrow З_{1.1.2}}$» во второй – нижней цепочке задач.

В ней за выполнение этих обоих задач отвечает один человек – Сидоров. То есть у предыдущей задачи и следующей за ней задачи один выполнитель. Согласно принципа «*петли ответственности*» один и тот же человек не должен совмещать в

одной задаче роль и заказчика и ответственного выполнителя. Поэтому Сидоров не может быть заказчиком **З1.1.1**. Несмотря на то, что он выполнитель следущей задачи. Тогда, кто может?

Отвечаю. Выполнитель **ВЫШЕСТОЯЩЕЙ** задачи - **З1.1**. То есть Мотаев. Он отвечает за выполнение всей задачи, частью которой является **З1.1.1**. И он наиболее заинтресован в том, чтобы все подзадачи из цепи задач, относящихся к **З1.1**, были выполнены в срок и с необходимым качеством. Иначе он просрочит свою **З1.1**.

У нас есть ещё одна уникальная ситуация во второй – нижней цепочке задач. Это **З1.1.3**.

Она крайняя во второй цепи задач. То есть не имеет следующей задачи. И её выполнитель Мотаев. Он же является выполнителем вышестоящей задачи. Поэтому он не может быть заказчиком задачи **З1.1.3**.

Вопрос, а кто тогда? Тогда – Петров. Он является выполнителем **З1.2**. То есть он заинтересован в итогах выполнения всей **З1.1**. Он будет потреблять её ЦРЗ при выполнении своей **З1.2**. А так как **З1.1.3** является финишной подзадачей в **З1.1**, то её результат и будет нужен Петрову для выполнения его **З1.2** поэтому он и должен быть заказчиком **З1.1.3**.

Вот такие петли необходимо закручивать при соблюдении принципа «*петли ответственности*». Главное его предназначение: задать мотивы и стимулы для вытягивания цепочек задач, гарантированного, своевременного и качественного их выполнения. Он по сути создаёт «*круговую поруку*» со знаком «+». Где все заинтересованы в выполнении задач.

В управлении потоком задач все описанные выше принципы обязаны соблюдаться полностью и одновременно. Совокупно. Нельзя один принцип соблюдать, а другой нет. В противном случае не будет нужного результата или даже наоборот, будет отрицательный результат. Так как возникнут не нужные диспропорции и перекосы.

Кто осознанно нарушает указанные принципы, тот осознанно разрушает систему УПЗ, дестабилизирует её.

Создавая, совершенствуя, изменяя любую часть системы УПЗ мы должны соотносить это действие с перечисленными выше принципами. Должны выяснять, не нарушает ли вносимое изменение какой-либо из указанных принципов системы УПЗ.

Если нарушает, то как сделать так, чтобы не было нарушения ни одного из указанных принципов. Если внести изменения в систему УПЗ, не нарушив один или несколько из перечисленных выше принципов невозможно, то необходимо **отказываться** от его реализации.

Из сказанного выше следует, что система УПЗ соблюдает принцип главенства задач, принцип всеобщности, принцип «задача порождается проблемой», принцип единоначалия, принцип измеримости (оцениваемости) задач, принцип «последнего в цепи», принцип «петли ответственности». В УПЗ все описанные принципы обязаны соблюдаться полностью и одновременно. Совокупно. Нельзя один принцип соблюдать, а другой нет Эти принципы положены в основу создаваемой системы УПЗ. То есть, в системе УПЗ все её элементы безоговорочно подчиняются этим принципам, следуют им, настраиваются с их учётом и отвечают им.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Итак, договорившись о принципах системы управления потоком задач, давайте перейдём к вопросу, какие **системные требования** определяют свойства системы УПЗ?

Системные требования к системе управления потоком задач

Не трудно сделать, да трудно задумать

Выше, в статье «*Суть системы управления потоком задач*» я обозначил, что системные требования к системе УПЗ являются одним из составляющих, описывающих её суть.

Само системное требование я описал ранее в статье «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*»[455].

В нашем случае речь идёт о системных требованиях именно к системе УПЗ. То есть, чтобы понять, какой должна быть система УПЗ, необходимо разобраться, **какие системные требования определяют свойства и поведение системы УПЗ?**

Пока мы этого не сделаем, мы не сможем приступить к созданию системы УПЗ. Так давайте же с этим и разберёмся.

Первоначальный список системных требований к системе УПЗ формируется из списка разовых проблем, выявленных мною ранее, путём декомпозиции Дерева Текущей Реальности (ДТР)[456] по такой СВП, как: «*низкая производительность интеллектуального труда*» (кратко – СВП: «*Низкая ПИТ*»).

ДТР по СВП: «*Низкая ПИТ*» я делал в рамках поиска ключевой разовой проблемы (КРП), мешающей повышению ПИТ[457].

То есть предназначение построения, указанного выше ДТР, заключается в двух вещах:

1. в поиске ключевой разовой проблемы (КРП): «*ПЗ не управляем*»;
2. в формировании списка разовых проблем, включающего КРП, для дальнейшего его преобразования в **первоначальный** список системных требований к системе УПЗ.

Порождающие первоначальный список СТ разовые проблемы, в составе всех проблем, вызывающих СВП: «*Низкая ПИТ*», приведён в таблице № ____ в статье «*Синтез ключевой проблемы для ППИТ*».

Полный список только этих разовых проблем приведён в таблице № ... в Приложении № ....: «*Список разовых проблем, порождающих СТ к системе УПЗ*».

Получение **первоначального списка** СТ из списка разовых проблем – это логично, ведь система УПЗ, по сути, должна обладать такими свойствами, которые преодолевают (устраняют, нейтрализуют и т. д.) все разовые проблемы, включая КРП: «*ПЗ не управляем*», а через это устраняют самовоспроизводящуюся проблему (СВП): «*Низкая ПИТ*».

---

[455] См. главу 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[456] Читай статью «*Дерево текущей реальности (ДТР) по СВП: «Низкая ПИТ*»» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[457] См. главу 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

Таким образом, количество системных требований, попадающих в **первоначальный** список должно быть равно количеству разовых проблем, приведённому в Таблице № ____ в приложении № ....: «*Список разовых проблем, порождающих СТ к системе УПЗ*».

Список разовых проблем **трансформируется** в список системных требований к системе УПЗ очень просто. Сначала путём формулирования разовых потребностей в их преодолении - нужд, а затем посредством **переформулирования** нужд в системные требования.

Такую трансформацию я уже делал выше в статье «*Суть ключевой разовой проблемы для ППИТ*» в Главе 4.

Там я трансформировал КРП: «*ПЗ не управляем*» сначала в нужду: «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*». Которую затем переформулировал в первое системное требование к УПЗ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*».

Это СТ я подробно описал в настоящей главе в статье «*Первое системное требование к управлению потоком задач*».

Получилось, что КРП: «*ПЗ не управляем*» породила потребность «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*», из которой родилось первое СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*».

Это универсальный алгоритм трансформации разовых проблем в системные требования. По нему все разовые проблемы из озвученного выше ДТР преобразуются в системные требования, формируя их **первоначальный** список. Одно за другим.

После чего, путём построения Дерева Будущей Реальности (ДБР)[458] из Теории ограничения систем Голдратта[459] (ТОС), определяется сценарий выполнения каждого **системного требования из первоначального списка**.

При этом сценарий выполнения каждого СТ должен продумываться таким образом, чтобы **исключить** максимально возможное количество **Нежелательных Побочных Эффектов** (НПЭ)[460], приводящих к негативным последствиям. А для этого в ходе декомпозиции, нужно спрогнозировать возможность появления максимального количества НПЭ, образующих негативные ветви (НВ), связанные с реализацией СТ.

Также в ДБР необходимо **выявить** максимальное число **Положительных Побочных Эффектов** (ППЭ)[461] от реализации СТ, приводящих к дополнительным положительным последствиям.

В результате в ходе построения ДБР по СТ нужно выстраивать такой сценарий реализации каждого СТ, в котором минимизировано количество НПЭ, образующих НВ, и максимизировано количество ППЭ.

В ходе построения ДБР:

---

[458] Читай статью «*Построение Дерева Будущей Реальности (ДБР) реализации первого СТ к УПЗ*» ниже в настоящей Главе.

[459] О ТОС вкратце я рассказываю в статье «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[460] Подробнее об НПЭ и НВ в статье «*Нежелательные побочные эффекты (НПЭ) внедрения системы УПЗ (негативные ветви)*» ниже в настоящей Главе.

[461] Подробнее о них читай в статье «*ППЭ создания УПЗ или попутные задачи, выполняемые системой УПЗ*» ниже в настоящей Главе.

1. всегда находится изъян, наличие которого препятствует выполнению системного требования;
2. и, при объективном наличии, выявляются новые – декомпозированные проблемы и потребности по их устранению.

То есть из ДБР всегда должна получаться пара «системное требование – изъян».

При **объективном наличии**, из ДБР получаются ещё и новые – декомпозированные проблемы **нижнего уровня** и потребности по их преодолению. Это либо самовоспроизводящиеся проблемы (СВП), либо разовые проблемы, либо изъяны.

Те проблемы, которые разовые, добавляются в общий список разовых проблем, из коих в дальнейшем вытекают новые системные требования нижнего уровня.

Затем уже эти системные требования проходят тот же путь, что и СТ из первоначального списка. Цикл повторяется от одного системного требования к другому, одна итерация за другой. До тех пор, пока не будет получен максимально полный список системных требований и список изъянов, наличие которых препятствует их выполнению.

Описанный итерационный механизм, по сути, вытягивает проблему за проблемой, классифицирует их, выстраивает их в иерархию и образует максимально полный список СТ и изъянов.

Таким образом, у нас формируется список системных требований и соответствующий ему список изъянов. Каждому системному требованию из списка должен соответствовать один изъян, наличие которого не даёт удовлетворить это требование.

В итоге такой итерационной декомпозиции был сформирован следующий полный список системных требований к системе УПЗ. Он приведён в Таблице № ___ в Приложении № ... : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*».

Из таблицы видно, что каждое системное требование имеет полное наименование и краткое обозначение и привязано:

1. к разовой проблеме, породившей нужду;
2. к нужде, которую удовлетворяет выполнение СТ;
3. к какому-либо элементу системы УПЗ:
   - к системе в целом;
   - к субсистеме;
   - к реестру процедур.
4. к шаблонной дискретной задаче (ШДЗ), которую выполняет элемент системы, к которому СТ;
5. к изъяну, мешающему реализации СТ;
6. к целевой стратегической задаче (ЦСЗ)[462] по устранению изъяна, мешающего реализации СТ;

Таким образом список системных требований даёт нам не только список СТ и изъянов, но и список целевых стратегических задач (ЦСЗ), которые нужно разово

[462] Изучай статью «*Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)*» ниже в настоящей главе.

выполнить, чтобы преодолеть изъяны и реализовать системные требования, тем самым удовлетворив нужду и преодолев разовую проблему.

То есть системные требования претворяются в жизнь через выполнение целевых стратегических задач по преодолению изъянов, мешающих реализации СТ.

Пример выявления изъяна и формирования на его основе ЦСЗ: «*Создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)*» (кратко – «*Создание УПЗ*») я демонстрировал в статье «*Изъян «Нет системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

Если мы выполним все ЦСЗ из списка СТ, то мы создадим систему УПЗ, полностью удовлетворяющую всем системным требованиям, приведённым в таблице № ___ в Приложении № … : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*».

Следовательно, система УПЗ будет обладать всеми свойствами, определёнными этими требованиями. Поэтому она сможет гарантированно выполнять миссию системы: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*».

Если же система УПЗ будет полностью отвечать всем системным требованиям, приведённым в таблице № ___ в Приложении № … : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*», но при этом не будет выполняться её миссия, то есть не будут достигаться целевые результаты миссии системы УПЗ. Это будет означать, что какие-то свойства, необходимые системе УПЗ для нужного её поведения, не были выявлены и определены как системные требования и в дальнейшем не были реализованы через выполнение необходимых ЦСЗ.

То есть нужна доработка системы, путём уточнения списка разовых проблем и порождаемых ими нужд, трансформации их в системные требования к системе и претворения их в жизнь.

Резюмируем.

Первоначальный список системных требований к системе УПЗ формируется **из списка** разовых проблем, выявленных мною ранее, путём построения ДТР по СВП: «*Низкая ПИТ*». Полный список этих разовых проблем приведён в таблице № … в Приложении № ….: «*Список разовых проблем, порождающих СТ к системе УПЗ*». Этот список трансформируется в список СТ к системе УПЗ путём формулирования разовых потребностей – нужд в их преодолении, а затем посредством **переформулирования** нужд в СТ. После чего, путём построения Дерева Будущей Реальности (ДБР) определяется сценарий выполнения каждого СТ из первоначального списка. Из ДБР всегда формируется пара: «*СТ – изъян*». При объективном наличии, из ДБР получаются ещё и новые – декомпозированные проблемы нижнего уровня и потребности по их преодолению, из коих в дальнейшем вытекают новые СТ **нижнего уровня**. Затем уже эти СТ проходят тот же путь, что и СТ из первоначального списка. Цикл повторяется от одного системного требования к другому, одна итерация за другой. До тех пор, пока не будет получен максимально полный список СТ и список изъянов, наличие которых препятствует их выполнению. Полный список СТ приведён в Таблице № ___ в Приложении № … : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*». Он даёт нам не только список СТ и изъянов, но и список целевых стратегических задач (ЦСЗ), которые нужно разово выполнить, чтобы преодолеть изъяны и реализовать СТ, тем самым удовлетворив нужду и преодолев разовую проблему. Если мы выполним все ЦСЗ из списка, то мы создадим систему УПЗ,

полностью удовлетворяющую всем системным требованиям. Следовательно, система УПЗ будет обладать всеми свойствами, определёнными этими требованиями. Поэтому она сможет гарантированно выполнять миссию системы: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*».

Теперь, когда мы знаем, какие **системные требования** определяют свойства системы УПЗ, позвольте перейти к обсуждению вопроса: какие **связи с внешней средой** имеет система УПЗ?

Связи системы УПЗ с внешней средой

Плоха связь — попал лицом в грязь

Выше, в статье «*Суть системы управления потоком задач*» я указывал, что система – это **иерархическое** архитектурное и оргструктурное **единство и целостность**, имеющее определённый набор **связей с внешней средой**. То есть обязательными составляющими сути системы УПЗ являются указанные связи.

Вспомним определение.

Связь с внешней средой (внешняя связь) – это точка входа в систему или точка выхода из системы, в которой система соединяется с внешней средой и в которой получает или отдаёт информацию и/или носители информации, и/или ресурсы. В точке входа система получает, а в точке выхода – отдаёт информацию и/или носители информации, и/или ресурсы.

Под внешней средой понимаются любые элементы, находящиеся во вне **и/или внутри** организации, **но являющиеся внешними** по отношению к создаваемой системе УПЗ.

В одной организации может быть несколько систем[463]. Например, система управления потоком задач – это одна из них, но не единственная. Она может иметь внешние связи с элементами других систем внутри организации.

Возникает вопрос: **какие связи с внешней средой имеет система УПЗ?**

Без составления списка связей системы УПЗ с внешней средой описание сути системы будет не полным.

Так давайте устраним данный пробел. И для начала приведём следующий рисунок № ...: Свёрнутая схема логической структуры системы УПЗ

Рисунок № ....

[463] Об этом я писал в статье «*Организация – это...*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



Это свёрнутая логическая структура системы управления потоком задач. Из неё видно, что система УПЗ имеет следующие связи с внешней средой:

1. Связь № 1 – это точка **входа**, в которой система УПЗ получает из внешней среды информацию и/или носители информации, называемые мной источниками стратегической информации (ИСИ);
2. Связь № 2 – это точка **входа**, в которой система УПЗ получает из внешней среды такой ресурс как люди;
3. Связь № 3 – это точка **входа**, в которой система УПЗ получает из внешней среды информацию на разных носителях для выполнения запоточенных задач;
4. Связь № 4 – это точка **входа**, в которой система УПЗ получает из внешней среды деньги для выполнения запоточенных задач;
5. Связь № 5 – это точка **входа**, в которой система УПЗ получает из внешней среды материально-технические ресурсы для выполнения запоточенных задач;
6. Связь № 6 – это точка **выхода**, в которой система УПЗ отдаёт **другим** системам достигнутые целевые результаты задач (ЦРЗ), необходимые для внешних их Заказчиков задач, содержащиеся на различных носителях информации;
7. Связь № 7 – это точка **выхода**, в которой система УПЗ отдаёт **другим** системам бюджеты на целевые стратегические задачи (ЦСЗ), содержащиеся на различных носителях информации;
8. Связь № 8 – это точка **выхода**, в которой система УПЗ отдаёт **другим** системам бюджеты на выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ), содержащиеся на различных носителях информации;;

9. Связь № 9 – это точка **выхода**, в которой система УПЗ отдаёт из системы и организации в целом уволенных сотрудников;
10. Связь № 10 – это точка **выхода**, в которой система УПЗ отдаёт **другим** системам начисления заработной платы.

Источник стратегической информации (далее – ИСИ)[464] – это процессная сущность – любой носитель информации (информационный ресурс): *сайт, страница сайта, документ, книга, нормативно-правовой акт (НПА), видео-ролик и т.п.*, содержащий ценную и полезную информацию по заданной предметной области.

ИСИ изучаются в системе УПЗ и используются для вычленения из них требований объективной реальности (ТОР)[465], позволяющих сформулировать проблемы, мешающие удовлетворить ТОР и имеющиеся в организации, из которых в дальнейшем вытекают системные требования (СТ), изъяны и целевые стратегические задачи (ЦСЗ), необходимые для изменения различных элементов системы и приведения организации в соответствие с требованиями внешней среды.

Люди необходимы для выполнения запоточенных задач, сгенерированных в системе УПЗ и делегированных сотрудникам. Человек – это отдельная личность, принятая на работу в организацию или нанятая организацией для выполнения определённой работы – **желающая** её выполнять.

В системе УПЗ поступивший в неё человек сначала становится кандидатом на вакантную должность, затем в рекрута, желающего выполнять задачи, из которого адаптируется в сотрудника[466], **способного** выполнять делегированные ему задачи.

Информация на разных носителях – это различные сведения и данные, хранящиеся на различных носителях: в документах, в файлах и др., используемые при выполнении запоточенных задач.

Материально-технические ресурсы (МТР) – это различные товарно-материальные ценности (ТМЦ), техника, приборы, инструменты и оборудование, применяемые для выполнения запоточенных задач.

Таким образом, система УПЗ имеет пять входящих и пять исходящих связей с внешней средой. Всего десять. На входе система УПЗ получает из внешней среды источники стратегической информации (ИСИ), деньги, МТР, информацию и людей. Перерабатывает их и на выходе отдаёт во внешнюю среду целевые результаты задач (ЦРЗ); бюджеты на целевые стратегические задачи (ЦСЗ); бюджеты на выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ); уволенных сотрудников; начисления заработной платы.

В дальнейшем я опишу Технологию управления задачами (ТУЗ), с помощью которой система УПЗ по заданному алгоритму превращает, описанные выше входы, полученные из внешней среды по входящим связям, в выходы, передаваемые во внешнюю среду по исходящим связям. По сути, разъясню, как система УПЗ перерабатывает ИСИ, деньги, МТР, информацию и людей, изготавливая из них:

- целевые результаты задач (ЦРЗ);

---

[464] Об ИСИ повествуется в статье «*Воспроизводимое применение Источников Стратегической Информации (ИСИ)*» ниже в Разделе 7.1. «*Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[465] См. статью «*Воспроизводимое преобразование Требований Объективной Реальности (ТОР)*» в Разделе 7.1. «*Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[466] О такой процессной сущности, как «*Сотрудник*» будет рассказано в статье «*Воспроизводимое формирование Сотрудников*» ниже в Разделе 7.3. «*Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

- бюджеты на целевые стратегические задачи (ЦСЗ);
- бюджеты на выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ);
- уволенных сотрудников;
- начисления заработной платы.

Сейчас, же перейдём к обзору следующих обязательных составляющих сути системы УПЗ - «*субсистем системы УПЗ*», где ответим на вопрос: из какого необходимого и достаточного множества субсистем состоит система УПЗ и какие бизнес-процессы они выполняют?

Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы

Когда все составляющие обретают согласие - рождается целое

John Deniscar

Ранее, в статье «*Суть системы управления потоком задач*», я сказал, что система – это иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность, состоящее из необходимого и достаточного множества **субсистем**, сбалансированных таким образом, чтобы были воспроизводимы **бизнес-процессы**, выполняемые ими.

Тем самым я указал, что **субсистемы** являются **обязательными** составляющими сути системы. То есть без их обрисовки нельзя полноценно описать любую систему, в том числе и систему УПЗ.

В настоящей статье мы и разберём, **из какого необходимого и достаточного множества субсистем состоит система УПЗ и какие бизнес-процессы они выполняют?**

Как мы уже писали выше[467], субсистемы выполняют **бизнес-процессы** (кратко – БП)[468].

Субсистема, как и система создаётся под задачу. Причём под шаблонную дискретную задачу (ШДЗ), удовлетворяющую длящуюся потребность - спрос.

Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся субсистема, является **бизнес-процесс**.

Если выполнение шаблонной дискретной задачи требует оперирования абстрактной сущностью[469] и при этом эта задача обладает целевым результатом, который **НЕ** имеет самостоятельной ценности, то она является **бизнес-процессом**.

Целевой результат БП не носит самостоятельной ценности, так как сам по себе не особо интересен. Он нужен **как вход** для решения другой шаблонной дискретной задачи – следующей или вышестоящей.

Если шаблонная дискретная задача является бизнес-процессом, то для её выполнения должна создаваться именно **субсистема**.

---

[467] См. статью «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

[468] См. статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[469] Об абстрактной сущности читай статью «*Понятие «сущность»* в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В нашем случае требуется выполнение следующих шаблонных дискретных задач – бизнес-процессов:

1. Обеспечить воспроизводимость **генерирования** целевых задач (кратко - Воспроизводимое генерирование ЦЗ[470]). Для выполнения этого БП требуется оперировать такой абстрактной сущностью, как «***целевая задача***»[471];
2. Обеспечить воспроизводимость **генерирования** процессных задач (кратко - Воспроизводимое генерирование ПЗ[472]). Для выполнения этого БП требуется оперировать такой абстрактной сущностью, как «***процессная задача***»[473];
3. Обеспечить воспроизводимость **выполнения** запоточенных задач (кратко - Воспроизводимое выполнение ЗЗ[474]). Для выполнения этого БП требуется оперировать такой абстрактной сущностью, как «***запоточенная задача***»[475].

Целевые результаты указанных выше бизнес-процессов **не носят** самостоятельной ценности.

Целевой результат БП «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» сам по себе особо не интересен и необходим как **вход** для решения другой – **следующей** шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Если не будешь воспроизводимо генерировать целевые задачи, обеспечивая их включение в поток задач[476], невозможно обеспечить воспроизводимое выполнение запоточенных задач. В поток задач включаются сгенерированные целевые задачи, готовые к выполнению. В этом случае они становятся запоточенными целевыми задачами (ЗЦЗ).

Аналогично целевой результат БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» необходим как **вход** для решения другой – **следующей** шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Если не будешь воспроизводимо генерировать процессные задачи, обеспечивая их включение в поток задач, невозможно обеспечить воспроизводимое выполнение запоточенных задач. В поток задач включаются сгенерированные процессные задачи, готовые к выполнению. В этом случае они становятся запоточенными задачами: запоточенными дискретными задачами (ЗДЗ) и запоточенными эпизодическими задачами (ЗЭЗ).

Целевой же результат БП «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» нужен как **вход** для решения другой, но НЕ следующей, а – **вышестоящей** шаблонной дискретной задачи – миссии системы УПЗ: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*».

---

[470] См. статью «*Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование целевых задач*» ниже в настоящей главе.

[471] Я уже рассказывал про целевые задачи в статье «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»*, подробнее расскажу ниже в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» в настоящей главе.

[472] См. статью «*Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование процессных задач*» ниже в настоящей главе.

[473] Про процессные задачи я также упоминал в статье «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»*, развёрнуто расскажу далее в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в настоящей главе.

[474] См. статью «*Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач*» ниже в настоящей главе.

[475] Запоточенная задача будет детальнее описана в статье «*Запоточенная задача (ЗЗ)*» в настоящей главе.

[476] Читай статью «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»*

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Пока не наладишь воспроизводимое выполнение запоточенных задач, не достигнешь целевых результатов указанной миссии, то есть не добьёшься необходимой производительности интеллектуального труда.

Таким образом, все указанные выше шаблонные дискретные задачи являются бизнес-процессами.

Поэтому элементы системы, которые должны их выполнять, должны быть субсистемами. В нашем случае это три субсистемы «*системы УПЗ*»:

1. Субсистема **Г**енерирования **Ц**елевых **З**адач (далее – Субсистема ГЦЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*».
2. Субсистема **Г**енерирования **П**роцессных **З**адач (далее – Субсистема ГПЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».
3. Субсистема **В**ыполнения **З**апоточенных **З**адач (далее – Субсистема ВЗЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Каждая из указанных субсистем должна отвечать определённым **системным требования (СТ)** [477]. Список этих СТ приведён в Таблице № __ в Приложении № ___: «*Полный список системных требований к системе УПЗ*» к настоящей книге. Формировался он по алгоритму, описанному выше в статье «*Системные требования к системе управления потоком задач*» в настоящей главе.

В списке системных требований есть не только список СТ к субсистемам «*системы УПЗ*», но и список изъянов и целевых стратегических задач (ЦСЗ), которые нужно разово выполнить, чтобы ликвидировать изъяны и удовлетворить системные требования к субсистемам.

Если мы выполним все ЦСЗ из списка, то мы создадим субсистемы «*системы УПЗ*», полностью удовлетворяющие всем системным требованиям, приведённым в Таблице № __ в Приложении № ___: «*Полный список системных требований к системе УПЗ*» к настоящей книге.

Следовательно, субсистемы «*системы УПЗ*» будут обладать всеми свойствами, определёнными этими требованиями. Поэтому они смогут гарантированно выполнять бизнес-процессы:

1. обеспечить воспроизводимость **генерирования** целевых задач;
2. обеспечить воспроизводимость **генерирования** процессных задач;
3. обеспечить воспроизводимость **выполнения** запоточенных задач.

Если же субсистемы «*системы УПЗ*» будут полностью отвечать всем системным требованиям, но при этом не будут воспроизводимо выполняться их БП, то есть не будут достигаться целевые результаты бизнес-процессов. Это будет означать, что какие-то свойства, необходимые субсистемам для нужного их поведения, не были выявлены и определены как системные требования и в дальнейшем не были реализованы. То есть нужна доработка субсистем, путём уточнения системных требований к ним и претворения их в жизнь.

---

[477] Понятие «*системное требование*» описывается в статье «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Каждая субсистема «*системы УПЗ*» состоит из своего **множества реестров процедур**[478] необходимых и достаточных для того, чтобы воспроизводимо выполнять свой бизнес-процесс. Список реестров процедур, из которых состоит каждая субсистема, приведён далее в Таблице № _____ в Приложении № … : «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*» к настоящей книге.

Каждый реестр процедур каждой субсистемы должен воспроизводимо выполнять свою строго заданную **шаблонную дискретную задачу – функцию**.

Для этого все реестры процедур субсистемы выстраиваются в определённую **логическую структуру**, встроенную в общую логическую структуру «*системы УПЗ*».

В рамках этой логической структуры каждая субсистема имеет свои связи с другими субсистемами «*системы УПЗ*» и связи с внешней средой.

В этой логической структуре совместное воспроизводимое выполнение функций всеми реестрами процедур каждой субсистемы должно приводить к такому функционированию субсистем, чтобы воспроизводимо выполнялись их бизнес-процессы.

Логическая структура системы УПЗ и отдельных её субсистем будет описана ниже в статье «*Логическая структура системы управления потоком задач*» в настоящей главе.

При выполнении функций реестрами процедур каждой субсистемы «*системы УПЗ*» применяется определённый **набор инструментов**[479], выстроенных в определённую технологию генерирования целевых задач, генерирования процессных задач, выполнения запоточенных задач, в совокупности являющейся **Технологией Управления Задачами (ТУЗ)**[480].

Из всего сказанного можно охарактеризовать каждую из субсистем «*системы УПЗ*».

Субсистему ГЦЗ кратко описать можно так:

1. это часть «*системы УПЗ*», в которой элементом, объединяющим части в целое, является такая абстрактная сущность, как «***целевая задача***», кою надо **генерировать**.
2. отсюда, «*субсистема ГЦЗ*» — это иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность, выполняющее шаблонную дискретную задачу – бизнес-процесс «*обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*».
3. целевой результат этой задачи необходим для выполнения **следующей** задачи – бизнес-процесса «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».
4. свойства «*субсистемы ГЦЗ*» определяет заданный набор системных требований к ней.
5. «*субсистема ГЦЗ*» состоит из необходимого и достаточного множества реестров процедур.

---

[478] Что такое Реестр процедур смотри в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в настоящей главе. Подробнее о нём будет рассказано ниже в статье «*Реестр процедур (РП)*» в настоящей главе.

[479] Об инструментах будет подробно рассказано в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» ниже в настоящей главе.

[480] Технологии управления задачами будет посвящена отдельная Глава 7 в настоящей книге.

6. реестры процедур «*субсистемы ГЦЗ*» выполняют заданные функции и для этого выстраиваются в определённую логическую структуру, встроенную в общую логическую структуру «*системы УПЗ*».
7. в рамках этой логической структуры совместное воспроизводимое выполнение функций всеми реестрами процедур «*субсистемы ГЦЗ*» должно приводить к такому её функционированию, чтобы воспроизводимо выполнялся её бизнес-процесс, для этого «*субсистема ГЦЗ*» имеет связи с другими субсистемами «*системы УПЗ*» и связи с внешней средой.
8. при выполнении функций реестрами процедур «*субсистемы ГЦЗ*» применяется определённый набор инструментов, выстроенных в определённую технологию генерирования целевых задач, являющуюся частью Технологии Управления Задачами.

Описание **субсистемы ГПЗ** будет следующим:

1. это часть «*системы УПЗ*», в которой элементом, объединяющим части в целое, является такая абстрактная сущность, как «***процессная задача***», кою надо **генерировать**.
2. отсюда, «*субсистема ГПЗ*» — это иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность, выполняющее шаблонную дискретную задачу – бизнес-процесс «*обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач*».
3. целевой результат этой задачи необходим для выполнения **следующей** задачи – бизнес-процесса «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».
4. свойства «*субсистемы ГПЗ*» определяет заданный набор системных требований к ней.
5. «*субсистема ГПЗ*» состоит из необходимого и достаточного множества реестров процедур.
6. реестры процедур «*субсистемы ГПЗ*» выполняют заданные функции и для этого выстраиваются в определённую логическую структуру, встроенную в общую логическую структуру «*системы УПЗ*».
7. в рамках этой логической структуры совместное воспроизводимое выполнение функций всеми реестрами процедур «*субсистемы ГПЗ*» должно приводить к такому её функционированию, чтобы воспроизводимо выполнялся её бизнес-процесс, для этого «*субсистема ГПЗ*» имеет связи с другими субсистемами «*системы УПЗ*» и связи с внешней средой.
8. при выполнении функций реестрами процедур «*субсистемы ГПЗ*» применяется определённый набор инструментов, выстроенных в определённую технологию генерирования процессных задач, являющуюся частью Технологии Управления Задачами.

Субсистема ВЗЗ представляет из себя следующее:

1. это часть «*системы УПЗ*», в которой элементом, объединяющим части в целое, является такая абстрактная сущность, как «***запоточенная задача***», кою надо **выполнить**.
2. отсюда, «*субсистема ВЗЗ*» — это иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность, выполняющее шаблонную дискретную задачу – бизнес-процесс «*обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*».

3. целевой результат этой задачи необходим для выполнения **вышестоящей** задачи – миссии «*системы УПЗ*»: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*».
4. свойства «*субсистемы ВЗЗ*» определяет заданный набор системных требований к ней.
5. «*субсистема ВЗЗ*» состоит из необходимого и достаточного множества реестров процедур.
6. реестры процедур «*субсистемы ВЗЗ*» выполняют заданные функции и для этого выстраиваются в определённую логическую структуру, встроенную в общую логическую структуру «*системы УПЗ*».
7. в рамках этой логической структуры совместное воспроизводимое выполнение функций всеми реестрами процедур «*субсистемы ВЗЗ*» должно приводить к такому её функционированию, чтобы воспроизводимо выполнялся её бизнес-процесс, для этого «*субсистема ВЗЗ*» имеет связи с другими субсистемами «*системы УПЗ*» и связи с внешней средой.
8. при выполнении функций реестрами процедур «*субсистемы ВЗЗ*» применяется определённый набор инструментов, выстроенных в определённую технологию выполнения запоточенных задач, являющуюся частью Технологии Управления Задачами.

Схематично субсистемы системы УПЗ и выполняемых ими бизнес-процессы можно отобразить так:

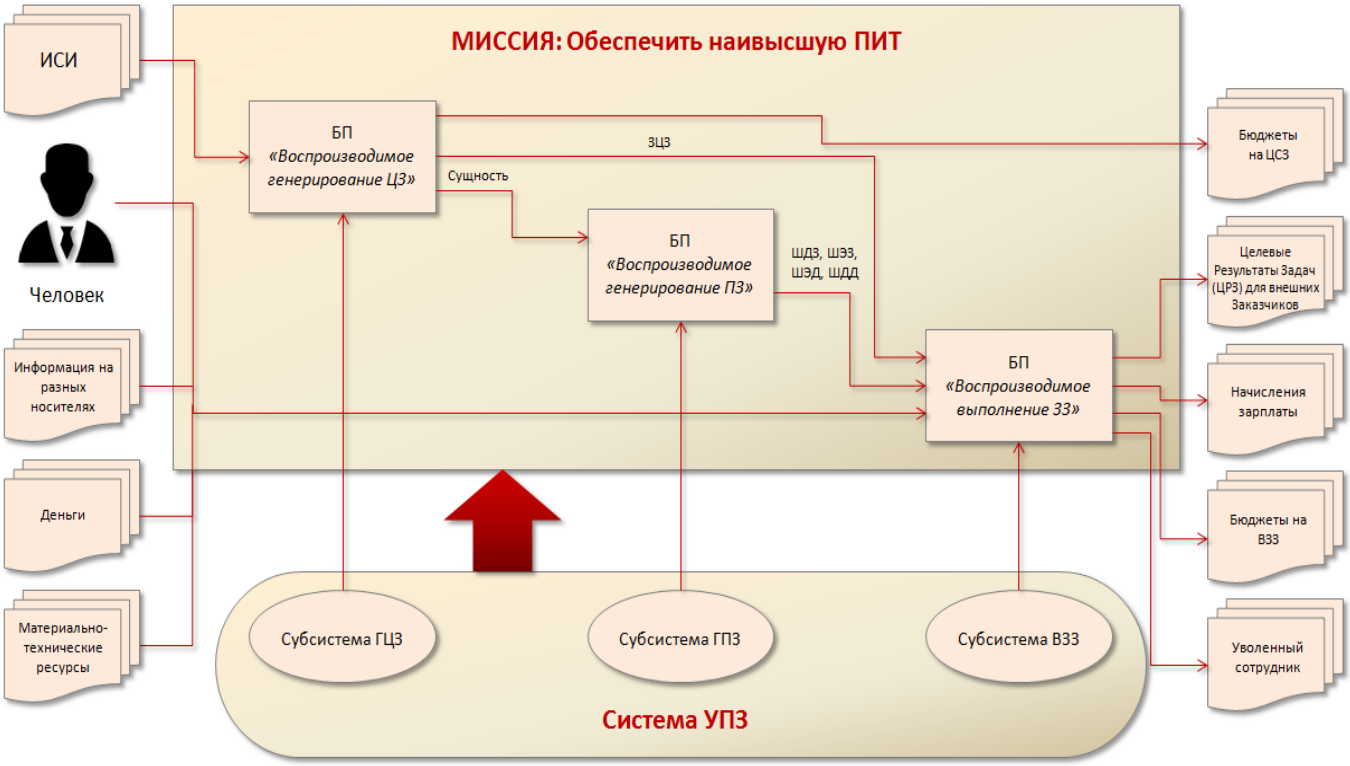


Рис. № ___ Схема субсистем системы УПЗ и выполняемых ими БП

Резюмируем сказанное.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Субсистемы являются обязательными составляющими сути системы. Субсистема, как и система создаётся под задачу. Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся субсистема, является бизнес-процесс. При создании «*системы УПЗ*» формируется три субсистемы:

- Субсистема **Г**енерирования **Ц**елевых **З**адач (Субсистема ГЦЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*».
- Субсистема **Г**енерирования **П**роцессных **З**адач (Субсистема ГПЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».
- Субсистема **В**ыполнения **З**апоточенных **З**адач (Субсистема ВЗЗ). Выполняет БП «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Каждая из указанных субсистем должна отвечать определённым системным требованиям, приведённым в таблице № ___ в Приложении № … : «*Полный список системных требований к системе УПЗ*» к настоящей книге. Каждая субсистема состоит из своего множества реестров процедур необходимых и достаточных для того, чтобы воспроизводимо выполнять свой бизнес-процесс. Каждый реестр процедур каждой субсистемы должен воспроизводимо выполнять свою строго заданную шаблонную дискретную задачу – функцию. Все реестры процедур субсистемы выстраиваются в определённую **логическую структуру**, встроенную в общую логическую структуру «*системы УПЗ*». При выполнении функций реестрами процедур каждой субсистемы применяется определённый набор инструментов, выстроенных в определённую технологию генерирования целевых задач, генерирования процессных задач, выполнения запоточенных задач, в совокупности являющейся Технологией Управления Задачами.

В дальнейшем мы опишем атрибуты бизнес-процессов, выполняемых субсистемами «*системы УПЗ*» и исследуем, как мы пришли к необходимости создания каждой субсистемы? А пока, изучим, что такое процессная задача?

Процессная задача (ПЗ)

Дело гладко, так и глядеть сладко

О процессных задачах я начал рассказывать в статье «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*».

Там мы написали, что есть две среды, в которых появляются два вида задач. Одним из них является такой вид, как «*процессная задача*». Она порождается в среде «*процессы*»[481].

Далее мы указали, что процессные задачи как, разновидность задач, попадают в поток задач, движущийся (протекающий) в организации. Как одна из частей составляют (формируют) этот поток.

Затем, при декомпозиции дерева текущей реальности (ДТР) во время поиска ключевой разовой проблемы (КРП), порождающей низкую производительность

[481] В целях настоящей книги процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных процессных задач и действий, которые по определённой технологии воспроизводимо преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых результатов, представляющих ценность для внешнего или внутреннего потребителя выходов процесса. В организации может функционировать несколько процессов. Одним из таких процессов, по моему мнению, является процесс «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ*» - т. е. «*МЕНЕДЖМЕНТ*», описываемый в настоящей книге. Для осуществления этого процесса нужна «*ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ*».

интеллектуального труда[482], была идентифицирована также такая самовоспроизводящаяся проблема[483], как: «*Руководство не знает когда и какие **процессные** задачи должны выполняться сотрудниками организации*» (кратко – СВП: «*Не знание руководителями всех актуальных ПЗ*»).

Она значится под № 132 в Таблице № ____ в Приложении № 1 : «*Список проблем, порождающих низкую ПИТ*» к настоящей книге[484].

СВП: «*Не знание руководителями всех актуальных ПЗ*» — это когда руководители по каким-то причинам не владеют информацией и пониманием, какие **процессные задачи** следует выполнять сотрудникам, чтобы их им поставить (делегировать).

Данная проблема появляется довольно часто, когда руководители не владеют информацией о текущем выполнении процессов в организации и о реальных проблемах выполняемых процессов, поэтому и не знают, что нужно делать. То есть не могут сформулировать, какие процессные задачи и в какие сроки должны быть выполнены. Что приводит к тому, что они не могут определить и поставить сотрудникам процессные задачи, крайне необходимые к выполнению.

Если руководство не знает, когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации, то они их и не ставят (не делегируют) сотрудникам для выполнения. Просто нечего ставить.

Среда «*процессы*» есть в организации всегда, как только налаживается какая-то её регулярная деятельность. Процессы стартуются ежедневно эпизодически и/или дискретно. Непрерывно. Вновь и вновь. В режиме реального времени. Хотим мы этого или не хотим. Знаем мы об этом или не знаем. Де-факто это происходит.

Поэтому руководителям нужно знать о них вновь и вновь, чтобы понимать, когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации. Если этого не происходит, то проблема «*Не знание руководителями всех актуальных ПЗ*» появляется вновь и вновь. Таким образом, это самовоспроизводящаяся проблема (СВП).

А мы знаем, что любая СВП всегда порождает длящуюся потребность в её преодолении - спрос[485].

Поэтому наша проблема предопределила следующий спрос: «*Спрос на воспроизводимое формирование информации о том, когда и какие **процессные** задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» (кратко – «*Спрос на генерацию ПЗ*»).

Данная потребность является длящейся – спросом по следующим основаниям:

- любая организация существует для удовлетворения каких-то и чьих-то стандартизированных постоянных желаний – потребностей.
- для этого в организации налаживается регулярная деятельность и формируется среда «*процессы*».

---

[482] См. выше Главу 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[483] Читай об СВП выше в статье «*Понятие «проблема»*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*»

[484] Подробнее о её появлении можно прочитать выше, в статье «*Отсутствие постановки задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[485] О спросе было рассказано в статье «*Понятие «проблема»*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*»

- эти процессы дискретно и/или эпизодически инициируются для выполнения реальных **процессных задач** по удовлетворению чьих-то внутренних и/или внешних потребностей (в коммерческих организациях, например, – потребностей клиентов).
- то есть потребность в генерировании **процессных задач** будет до тех пор, пока организация удовлетворяет чьи-то стандартизированные постоянные потребности.
- отсюда, потребность в генерировании процессных задач – это длящаяся потребность, существующая бесконечно долго, до тех пор, пока есть организация, среда «*процессы*» в ней и существуют чьи-либо потребности, ради удовлетворения которых она создавалась.

Раз это длящаяся потребность (спрос) и порождена она самовоспроизводящейся проблемой (СВП), то далее я вынужден был искать **разовую проблему**[486], преодоление которой приведёт к удовлетворению спроса и преодолению самовоспроизводящейся проблемы, указанной выше.

Для этого я выполнил декомпозицию и построил следующее ДТР:

Любой спрос всегда крутится либо вокруг какой-то абстрактной сущности (АС), либо вокруг процессной сущности (ПС). Задавшись вопросом, какая сущность, наиболее часто упоминается в указанном выше ДТР (см. рисунок № ____), я установил, что это – «***процессная задача***».

Получается «*Спрос на генерацию ПЗ*» крутится вокруг такой сущности как – «*процессная задача*».

Теперь давайте разберём, что такое «*процессная задача*», что это за сущность такая, которой оперирует бизнес-процесс «*Обеспечить воспроизводимость генерирования **процессных** задач*»?

Ведь если мы этого не сделаем мы не сможем далее создать субсистему ГПЗ, описать атрибуты её шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса.

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача:

- повторяющаяся **регулярно**: *дискретно или эпизодически*,
- рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект **системой** (либо её субсистемой, либо её реестром процедур),
- представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является:
  - либо какая-то абстрактная сущность (кратко – АС),
  - либо какая-то процессная сущность (кратко – ПС),
  - либо какой-то конкретный процессный объект (кратко – КПО)[487]
- удовлетворяющая длящуюся потребность, вытекающую из самовоспроизводящейся проблемы,
- направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи,
- выполняемая с полной определённостью:

[486] О разовой проблеме читай статью «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»
[487] Об этих разновидностях объектов и их отличиях я рассказывал выше в статье «Понятие «сущность» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

- в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня,
- в их логической цепочке причинно-следственных связей,
- в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения,

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача.

То есть данная задача выполняется не единожды, а много раз. Каждый раз при каждой итерации процесса. Сколько итераций выполняет процесс, столько раз процессная задача и выполняется.

Таким образом, процессная задача – это стандартизированная задача, созданная под определённую ситуацию.

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*.

Процессная задача стандартизирована и стартуется регулярно, раз от раза:

- повторяющимся **дискретным периодом** (событием таймера – датой начала дискретного периода). Это так называемые **дискретные** задачи.
- повторяющимся **эпизодически**[488], стандартным **запускающим событием** (кратко – ЗС)[489]. Это так называемые **эпизодические** задачи.

Дискретные задачи, жёстко привязаны к наступлению дискретного периода – к событию тайминга – к дате его начала. Дискретный период наступил, дискретная задача на дискретный период запустилась.

Это значит, что от периода к периоду должна выполняться одна и та же дискретная задача. На каждый дискретный период формулируется задача с одним и тем же наименованием, имеющим форму глагола совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?). Например:

- 01 января 2021 г. на Январь2021 формулируется задача: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*»,
- 01 февраля 2021г. на следующий дискретный период – Февраль2021 формулируется опять та же самая задача: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*»
- и так на каждый последующий дискретный период – календарный месяц.

Эпизодические задачи, например, порождаются так: один за другим, эпизодически (т. е. когда им вздумается, без привязки к дате, ситуативно, по мере появления потребности), клиенты заказывают услуги (работы, товары) организации. То есть происходит запускающее событие: «*поступил заказ клиента*». Организация в ответ на это событие запускает и выполняет ряд определённых стандартизированных процессных **эпизодических** задач:

- определить технические условия;
- провести предпроектное обследование;
- спроектировать;
- согласовать проект;
- и т. д.

---

[488] От слова эпизод (греч. epeisódion, вставка) – отдельное небольшое событие, происшествие.
[489] См. статью «Идентификация Запускающего События (ЗС)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

И так от клиента к клиенту, от заказа к заказу – одни и те же процессные задачи, которые являются эпизодическими.

В один месяц может произойти много раз одно и тоже запускающее событие: «*поступил заказ клиента*». Поэтому запустится много процессных эпизодических задач. В другой месяц может не произойти ни одного запускающего события. Из-за чего не будет запущено выполнение ни одной эпизодической задачи. Получается, что пока запускающее событие не произошло, эпизодическая задача не выполняется.

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур).

Это означает, что система либо отдельный её элемент (субсистема, реестр процедур) путём выполнения процессных задач меняют положение и/или состояние других объектов. То есть процессные задачи – это воздействие системой на объекты в **процессе** работы самой системы (или отдельных её элементов). Поэтому и «*процессные*». Среда «*процессы*» существует всегда внутри какой-то системы.

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: (1) либо какая-то абстрактная сущность (АС); (2) либо какая-то процессная сущность (ПС); (3) либо какой-то конкретный процессный объект (КПО).

Дискретная задача – это всегда вариант воздействия на какую-то сущность. При этом сущность может быть абстрактной (АС) или процессной (ПС).

АС выступает объектом воздействия, когда выполняется **дискретная** задача, являющаяся миссией или бизнес-процессом. То есть дискретная задача в виде миссии или бизнес-процесса всегда выполняется в отношении АС. Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то абстрактной сущности.

ПС выступает объектом воздействия, когда выполняется **дискретная** задача, которая является функцией. То есть дискретная задача в виде функции всегда выполняется в отношении ПС. Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то процессной сущности.

КПО же является объектом воздействия, когда выполняется **эпизодическая** задача. То есть эпизодическая задача всегда выполняется в отношении КПО. Её выполнением меняется положение и/или состояние какого-то конкретного процессного объекта.

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, удовлетворяющая длящуюся потребность, вытекающую из самовоспроизводящейся проблемы.

Процессная задача всегда выполняется для удовлетворения какой-то длящейся потребности. Эта длящаяся потребность всегда порождается самовоспроизводящейся проблемой, которая обнаруживается либо до создания организации, либо в ходе деятельности организации.

Налаживанием регулярного выполнения процессной задачи, мы преодолеваем СВП.

Нет СВП, не появится длящейся потребности в её преодолении, а, соответственно, не потребуется налаживать выполнение процессной задачи. И

наоборот, налаживание выполнения процессной задачи, всегда должно вести к преодолению самовоспроизводящейся проблемы.

По сути, в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*» и затем в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» я продемонстрировал, как появилась СВП: «*Низкая ПИТ*», как она породила длящуюся потребность в её преодолении: «*Нужда в повышении ПИТ в организации*» и как для её удовлетворения мы сформулировали шаблонную дискретную задачу: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*» (кратко – ШДЗ: «*Наивысшая ПИТ*»). Которая является процессной задачей (одной из её разновидностей) и выступает миссией системы УПЗ.

В дальнейшем в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я покажу также, как уже из ШДЗ будут порождаться другие разновидности процессных задач, например, шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ).

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи.

Это означает, что формулировка целевого результата процессной задачи при каждом её повторении – одна и та же, универсальная. Стандартная. Однажды сформулированная и используемая регулярно – при каждом повторении задачи.

Например, у задачи системы УПЗ – её миссии: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*» целевой результат будет всегда следующим: «*на конец каждого месяца «агрегированная ПИТ», обеспеченная системой УПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов*».

На каждый новый дискретный период будет этот стандартизированный предсказуемый и чётко определённый целевой результат. Один и тот же при каждом повторении задачи.

Конечно же конкретное содержание ЦРЗ, например *значения показателей целевого результата (ПЦР), их планы и нормативы* могут быть на каждый дискретный периоды разные. Но сам целевой результат задачи – стандартный, чётко определённый.

Процессная задача (ПЗ) – это многоразовая задача, выполняемая с полной определённостью: (1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения.

Процессная задача всегда прорабатывается заранее, стандартизируется, подготавливается для многоразового использования. Это производится в ходе итерационного, регулярного её выполнения, на основе накопленного опыта и знаний.

При этом она декомпозируется на задачи или действия нижнего уровня. То есть чётко определяется состав подзадач или действий, выполнение которых гарантированно приведёт к выполнению процессной задачи.

Эти подзадачи или действия выстраиваются в универсальную логику их выполнения. Следовательно, определяется стандартная логическая цепочка причинно-следственных связей выполняемых подзадач или действий. Становиться

ясно, что за чем следует выполнять, в какой последовательности, чтобы процессная задача была гарантированно выполнена. Эта последовательность становится универсальной и применяется при каждой итерации процессной задачи.

А когда известен состав подзадач или действий, а также логика их выполнения, когда в ходе опыта накоплена статистическая информация, то можно и рассчитать (спрогнозировать) универсальную длительность, срок и трудоёмкость выполнения процессной задачи. То есть получить определённость и в этих параметрах процессной задачи.

«*Процессная задача*» является типом, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*процессная задача*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*процессная задача*» - обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи.

Так как «*процессная задача*» является разновидностью абстрактной сущности «*задача*», то она должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА».

При этом «*процессная задача*» наследует от «*задачи*» все её обязательные атрибуты:

1. наименование задачи (амбиция) в форме глагола,
2. заказчик задачи (ФИО),
3. ответственный выполнитель (ФИО),
4. срок выполнения (дата),
5. целевой результат задачи (цель).

Унаследовав от «задачи» обязательные атрибуты «*процессная задача*» добавляет свои индивидуальные атрибуты, например, такие как:

- функциональная роль (ФР)[490] заказчика процессной задачи,
- функциональная роль (ФР) выполнителя процессной задачи.

Сущностью «*процессная задача*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное назначение,
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*процессная задача*» является **абстрактной**, а не процессной[491], потому что **объединяет НЕ** конкретные процессные объекты (КПО), а **набор** других сущностей (подсущностей):

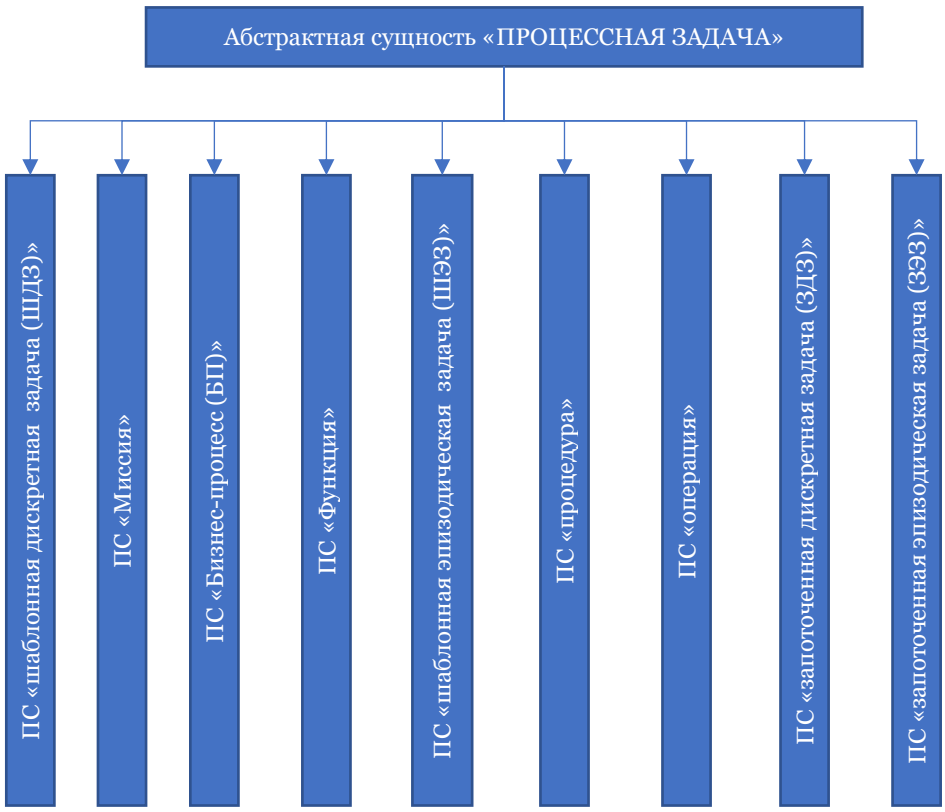
- Процессную сущность «*шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*»,
- Процессную сущность «*миссия*»,

[490] О «функциональной роли (ФР)» подробнее я расскажу в статье «Формирование Функциональной Роли (ФР)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»
[491] Читай статью «Понятие «сущность» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- Процессную сущность «*бизнес-процесс (БП)*»,
- Процессную сущность «*функция*»,
- Процессную сущность «*шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*»,
- Процессную сущность «*процедура*»,
- Процессную сущность «*операция*»,
- Процессную сущность «*запоточенная дискретная задача (ЗДЗ)*»,
- Процессную сущность «*запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ)*».



Обобщим сказанное.

СВП: «*Спрос в генерации ПЗ*» крутится вокруг такой сущности как – «*процессная задача*». **Процессная задача (ПЗ)** – это многоразовая задача, повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур); представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: *(1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС), (3) либо какой-то конкретный процессный объект (КПО)*; удовлетворяющая длящуюся потребность, вытекающую из самовоспроизводящейся проблемы; направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи; выполняемая с полной определённостью: *(1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*. Процессная задача — это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*процессная задача*» - обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко

определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи. Процессная задача должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «*Что такое задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*. Сущность «*процессная задача*» является абстрактной, а не процессной, потому что объединяет НЕ конкретные процессные объекты (КПО), а набор других сущностей (подсущностей): *ПС: «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)», ПС: «миссия», ПС: «бизнес-процесс (БП)», ПС: «функция», ПС: «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)», ПС: «процедура», ПС: «операция», ПС: «запоточенная дискретная задача (ЗДЗ)», ПС: «запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ)»*.

Для генерирования процессных задач в любой организации нужен специальный бизнес-процесс. Его мы и опишем ниже, ответим на вопрос: какие атрибуты должны быть у бизнес-процесса «*обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач*» (БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*»)?

Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование процессных задач»

Выше, в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я обозначил, что субсистема генерирования процессных задач (субсистема ГПЗ) создаётся для выполнения такой задачи, являющейся бизнес-процессом, как «*Обеспечить воспроизводимость генерирования **процессных** задач*» (кратко - Воспроизводимое генерирование ПЗ).

Выполнение этого бизнес-процесса требуется для удовлетворения длящейся потребности: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие **процессные** задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» (ДП: «*Нужда в генерации ПЗ*»).

Указанный бизнес-процесс – это лишь разновидность шаблонной дискретной **задачи** (ШДЗ)[492]. А раз это задача, то требуется описать все её обязательные атрибуты, перечисленные в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2.

Без этого задача незадача. Не сделав, это мы не сможем полно и качественно сформулировать системные требования к субсистеме ГПЗ, которая будет выполнять эту задачу.

Кроме того, без этого мы потом не сможем проводить оценку степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ) и, соответственно, не сможем удостоверяться в исправности или не исправности субсистемы ГПЗ.

Таким образом, возникает вопрос: какие атрибуты должны быть у задачи, являющейся бизнес-процессом: «*обеспечить воспроизводимость генерирования **процессных** задач*»?

О том как генерируются шаблонные дискретные задачи, которой является и наш бизнес-процесс, я рассказываю в книге ниже, в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». Собственно говоря, об этом в том числе и есть настоящая книга. Здесь же, в отношении нашего бизнес-процесса, я приведу уже готовый результат такого генерирования и сжато опишу его.

[492] Подробнее о ШДЗ читай в статье «Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Учитывая, что приведённая выше потребность является длящейся, то для формулирования задачи, выполняемой для её удовлетворения, надо применять **дискретность**[493]. Надо непрерывное сделать прерывистым. Надо бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период сделать прерывным, разделив его на равные отрезки времени – дискретные периоды[494]. И на каждый дискретный период ставить задачу в форме глагола совершенного вида[495].

То есть, мы говорим, если потребность длящаяся, то задача по её удовлетворению должна быть дискретной[496], выполняемой периодически – с заданной дискретностью. Это значит, что от периода к периоду должна выполняться одна и та же задача.

На каждый дискретный период формулируется задача с одним и тем же наименованием, имеющим форму глагола совершенного вида. В результате получается так, что на дискретный период задача, как бы разовая. Но так как она раз от раза повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период, то она обеспечивает удовлетворение длящейся потребности.

Кроме того, указанный выше бизнес-процесс является **процессной** задачей[497]. А, как мы уже знаем, её главное функциональное предназначение – обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи.

На основе сказанного было сформулировано следующее полное **наименование шаблонной дискретной задачи** (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач*» («*Воспроизводимое генерирование ПЗ*»).

Заказчиком, то есть тем, кто заказывает, заинтересован и будет потреблять целевой результат приведённого выше бизнес-процесса, будет использовать его, является «*главный выполнитель ЗЗ*».

«*Главный выполнитель ЗЗ*» – это функциональная роль[498]. Помните ранее, в статье «Процессная задача (ПЗ)» я говорил, что «*процессная задача*» добавляет свои индивидуальные обязательные атрибуты, например, такие как: «*функциональная роль*

---

[493] Дискретность (от лат. discretus — разделённый, прерывистый) — свойство, противопоставляемое непрерывности, прерывистость.

[494] Дискретный период – это отрезок времени (период), на который ставится дискретная задача, удовлетворяющая длящуюся потребность и, на который разбивается бесконечный период существования потребности; за который производится сбор статистики по ПЦР дискретной задачи и последующая оценка степени достижения её целевого результата. На равные дискретные периоды разделяется бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период, в течение которого существует потребность, для удовлетворения которой выполняется дискретная задача.

[495] Об этом мы уже говорили в статье «Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)», а также когда формулировали наименование задачи повышения ПИТ выше, в статье «Наименование задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

[496] Дискретная задача – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период до тех пор, пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода. Оценка степени достижения целевых результатов дискретной задачи производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода.

[497] Подробнее смотри статью «Процессная задача (ПЗ)» выше в настоящей главе.

[498] Функциональная роль (ФР) – это условный персонаж, за которым закреплено выполнение определённой процессной задачи или её части и который отвечает за своевременное и воспроизводимое выполнение соответствующей процессной задачи или её части. Данное понятие подробно описано в статье «Понятие «Функциональная роль (ФР)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)».

(ФР) заказчика процессной задачи» и «*функциональная роль (ФР) выполнителя процессной задачи*».

«*Главный выполнитель ЗЗ*» – это функциональная роль, ответственная за воспроизводимое выполнение запоточенных задач. Эту роль выполняет то должностное лицо организации, за которым она закреплена. Эта роль отвечает в организации за выполнение шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса «*Обеспечить воспроизводимость выполнения **запоточенных** задач*» (кратко - Воспроизводимое выполнение ЗЗ)[499].

В соответствии с рисунком № ____ в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» этот бизнес-процесс является **следующим** за БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*». То есть БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» потребляет целевые результаты БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*». Они (целевые результаты) становятся входами для БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Основное предназначение БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» — это воспроизводимо сгенерировать все процессные задачи, которые затем становятся запоточенными задачами, то есть попадают в поток задач, который надо также воспроизводимо выполнять. Что обеспечивается выполнением бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Отсюда, «*главный выполнитель ЗЗ*» заинтересован в ритмичном получении процессных задач из субсистемы ГПЗ, выполняющей БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», так как он потом должен будет отвечать за ритмичное их выполнение. То есть он – заказчик – тот, кто заинтересован и будет потреблять целевой результат БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», будет использовать его в своей работе. Этот заказчик должен заказывать задачу, принимать результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет.

Если БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» будет выполняться не удовлетворительно, то «*главный выполнитель ЗЗ*» не примет её выполнение. И пострадает лицо ответственное за выполнение БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» - «*главный генератор ПЗ*».

Это пример реализации принципов «*крайнего в цепи*» и «*петли ответственности*»[500]. Особенно это актуально в ситуации, когда все функциональные роли в управлении потоком задач выполняют разные должностные лица – разные люди. Когда роль «*главный выполнитель ЗЗ*» выполняет один человек, а роль «*главный генератор ПЗ*» - другой.

Таким образом мы подобрались к выполнителю, ответственному за выполнение задачи (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач*». Этим **ответственным выполнителем** является «*главный генератор ПЗ*».

Это функциональная роль. Она должна быть закреплена в организации за конкретной должностью. Такой должностью может быть должность руководителя организации или должность иного лица, за которой руководитель организации закрепит выполнение указанной функциональной роли.

---

[499] См. ниже статью «Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач» в настоящей главе.
[500] Читай статью «Принципы системы управления потоком задач» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» будет считаться выполненным успешно, если достигается следующий его **целевой результат**: *«На конец каждого месяца «КСВПШДЗ», обеспеченная субсистемой ГПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов»*.

В сформулированном целевом результате БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» есть несколько ключевых моментов:

1. Показателем целевого результата (ПЦР)[501], с помощью которого даётся количественное описание желаемого конечного состояния объекта, выбран показатель «***КСВПШДЗ***» - «***К****онверсия* ***С****амо****В****оспроизводящихся* ***П****роблем в* ***Ш****аблонные* ***Д****искретные* ***З****адачи*»;
2. При этом указанный **КСВПШДЗ** описывает желаемое конечное состояние такого объекта, как процессная сущность: «***Ш****аблонная* ***Д****искретная* ***З****адача (ШДЗ)*»[502].
3. Мы можем посмотреть состояние указанного объекта в Реестре процедур по шаблонным дискретным задачам[503]
4. Дискретный период, а значит и периодичность (дискретность) оценки степени достижения целевого результата задачи (бизнес-процесса) составляет «***месяц***», то есть ежемесячно – на конец каждого месяца;
5. Условием, по выполнению которого можно однозначно оценить, достигнут целевой результат задачи или нет, является то, что показатель целевого результата «*КСВПШДЗ*» **воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов**.

Таким образом, БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» будет запускаться ежемесячно 1-го числа дискретного периода – месяца, будет иметь длительность – один месяц, и будет иметь срок выполнения – конец отчётного месяца – его последнее число.

При этом будет считаться, что генерация процессных задач обеспечивается субсистемой ГПЗ, если на конец каждого отчётного месяца процессная сущность: «*Шаблонная Дискретная Задача (ШДЗ)*» находится в таком состоянии, при котором КСВПШДЗ воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов.

Если указанный целевой результат бизнес-процесса, достигается, то считается, что в прошедшем дискретном периоде:

- бизнес-процесс выполнен успешно,
- субсистема ГПЗ, работает исправно,
- функции генерирования процессных задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» не достигается, то значит бизнес-процесс не выполнен, субсистема ГПЗ не исправна, и функции генерирования процессных задач статистически не управляемы и не воспроизводимы.

---

[501] Показатель целевого результата (ПЦР) — это одна характеристика результата (метрика), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния или положения: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т.п.

[502] См. статью «Моделирование Шаблонной Дискретной Задачи (ШДЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[503] О том, что это такое смотри статью «Реестр процедур (РП)» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Что указывает на необходимость совершенствования и доработки субсистемы ГПЗ, её реестров процедур и функций.

«*Конверсия СамоВоспроизводящихся Проблем в Шаблонные Дискретные Задачи (КСВПШДЗ)*» выбран **главным ПЦР** задачи (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач*».

Он необходим, чтобы оценить степень **преобразования** всех выявленных самовоспроизводящихся проблем в шаблонные дискретные задачи. То есть он показывает сколько самовоспроизводящихся проблем, выявленных и сформулированных на конец месяца нам удалось за отчётный месяц преобразовать (трансформировать) в шаблонные дискретные задачи, прошедшие процедуру моделирования.

В этом, по сути, и состоит генерация процессных задач. На входе субсистема ГПЗ получает самовоспроизводящиеся проблемы (СВП), выполняя БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», преобразует их в процессные задачи, то есть генерирует их из самовоспроизводящихся проблем. На выходе выдаёт список **смоделированных** шаблонных дискретных задач (ШДЗ).

Получается, насколько воспроизводимо это делается, настолько успешно субсистемой ГПЗ выполняется БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».

КСВПШДЗ рассчитывается в «РОС по ПЦР задачи ППИТ»[504] **автоматически** – по следующей формуле (1):

(9) $$КСВПШДЗ = \frac{Количество\ смоделированных\ ШДЗ}{Количество\ СВП}$$

, где

Количество смоделированных ШДЗ – это Количество смоделированных **Ш**аблонных **Д**искретных **З**адач. Измеряется в «штуках». Предназначен для оценки фактического количества ШДЗ, прошедших процедуру их моделирования по состоянию на конец дискретного периода.

Количество СВП – это Количество **С**амо**В**оспроизводящихся **П**роблем. Измеряется в «штуках». Нужен, чтобы оценить фактическое количество СамоВоспроизводящихся Проблем, идентифицированных и сформулированных по состоянию на конец дискретного периода.

Получается, что для того, чтобы оценить степень достижения целевого результата бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», нам необходимо оценить **три** следующих ПЦР **в указанной последовательности**:

[504] Подробнее см. статью «Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК[505] оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
1	Количество Шаблонных Дискретных Задач, прошедших процедуру их моделирования	Количество смоделированных ШДЗ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить фактическое количество ШДЗ, прошедших процедуру их моделирования по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ	Показатель берётся из РП по ШДЗ[506] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех смоделированных активных ШДЗ	Интегральный	шт.	=Сумма смоделированных активных ШДЗ	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
2	Количество Самовоспроизводящихся Проблем	Количество СВП	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить фактическое количество СамоВоспроизводимых проблем, идентифицированных и сформулированных по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ	Показатель берётся из РП по СВП[507] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных СВП	Интегральный	шт.	=Сумма активных СВП	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество СВП	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
3	Конверсия Самовоспроизводящихся Проблем в Шаблонные Дискретные Задачи	КСВПШДЗ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить степень преобразования самовоспроизводимых проблем в шаблонные дискретные задачи	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "Количество смоделированных ШДЗ" на показатель "Количество СВП"	Интегральный	доля	= "Количество смоделированных ШДЗ" / "Количество СВП"	Фактическое значение ПЦР: КСВПШДЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

Статистика по перечисленным трём ПЦР собирается, по формулам рассчитывается и накапливается в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*».

---

[505] КК – это Контрольная Карта.

[506] РП по ШДЗ – это Реестр Процедур по ШАБЛОННЫМ ДИСКРЕТНЫМ ЗАДАЧАМ. О процессной сущности «Реестр процедур» я расскажу ниже в статье «Реестр процедур (РП)» в настоящей главе, а об РП по ШДЗ – в статье «Моделирование Шаблонной Дискретной Задачи (ШДЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[507] РП по СВП – это Реестр Процедур по САМОВОСПРОИЗВОДЯЩИМСЯ ПРОБЛЕМАМ. О нём я расскажу в статье «Преодоление СамоВоспроизводящейся Проблемы (СВП)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» статистика в разрезе указанных ПЦР собирается по тем же **типам** значений ПЦР, что и по ПЦР задачи повышения ПИТ[508].

В результате мы получаем следующий перечень **параметров** ПЦР бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*»:

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
1	Количество СамоВоспроизводящихся Проблем	1	1	Фактическое значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		2	2	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		3	3	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		4	4	Плановое значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		5	5	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		6	6	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		7	7	Нормативное значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		8	8	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		9	9	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		10	10	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		11	11	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		12	12	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		13	13	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		14	14	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		15	15	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		16	16	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		17	17	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		18	18	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		19	19	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		20	20	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
		21	21	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество СамоВоспроизводящихся Проблем
2	Количество смоделированных ШДЗ	1	22	Фактическое значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		2	23	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		3	24	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		4	25	Плановое значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		5	26	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		6	27	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		7	28	Нормативное значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		8	29	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		9	30	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		10	31	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		11	32	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		12	33	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		13	34	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ

[508] См. статью «Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	**Параметр ПЦР**
		14	35	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		15	36	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		16	37	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		17	38	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		18	39	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		19	40	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		20	41	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
		21	42	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество смоделированных ШДЗ
3	**Конверсия СамоВоспроизводимых Проблем в Шаблонные Дискретные Задачи (КСВПШДЗ)**	1	43	Фактическое значение ПЦР: КСВПШДЗ
		2	44	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: КСВПШДЗ
		3	45	Нарастающее фактическое значение ПЦР: КСВПШДЗ
		4	46	Плановое значение ПЦР: КСВПШДЗ
		5	47	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: КСВПШДЗ
		6	48	Нарастающее плановое значение ПЦР: КСВПШДЗ
		7	49	Нормативное значение ПЦР: КСВПШДЗ
		8	50	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: КСВПШДЗ
		9	51	Нарастающее нормативное значение ПЦР: КСВПШДЗ
		10	52	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КСВПШДЗ
		11	53	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: КСВПШДЗ
		12	54	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: КСВПШДЗ
		13	55	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: КСВПШДЗ
		14	56	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: КСВПШДЗ
		15	57	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: КСВПШДЗ
		16	58	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: КСВПШДЗ
		17	59	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: КСВПШДЗ
		18	60	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: КСВПШДЗ
		19	61	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: КСВПШДЗ
		20	62	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: КСВПШДЗ
		21	63	Воспроизводимость задачи по ПЦР: КСВПШДЗ

Из приведённой таблицы видно, что в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*», в разрезе трёх ПЦР, формируется **63 параметра** этих ПЦР. В среднем по 21-му параметру на один ПЦР.

Из этих 63-х параметров ПЦР только 8 параметров заносятся в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» вручную[509]. Вот они:

1. Фактическое значение ПЦР: «*Количество СВП*». Показатель берётся из РП по СВП[510] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных СамоВоспроизводящихся Проблем;

[509] В будущем, после разработки АСУЗ, указанные параметры будут автоматически заноситься в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» из соответствующих Реестров процедур. То есть эта функция будет автоматизирована.

[510] РП по СВП – это Реестр Процедур по САМОВОСПРОИЗВОДЯЩИМСЯ ПРОБЛЕМАМ. О нём я расскажу в статье «Преодоление СамоВоспроизводящейся Проблемы (СВП)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)».

2. Фактическое значение ПЦР: «*Количество смоделированных ШДЗ*». Показатель берётся из РП по ШДЗ[511] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных ШДЗ, прошедших процедуру моделирования по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ.
3. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Количество смоделированных ШДЗ*». Выбирается из списка.
4. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Количество смоделированных ШДЗ*». Выбирается из списка.
5. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Количество СВП*». Выбирается из списка.
6. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Количество СВП*». Выбирается из списка.
7. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*КСВПШДЗ*». Выбирается из списка.
8. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*КСВПШДЗ*». Выбирается из списка.

Остальные параметры рассчитываются в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» автоматически – по формулам, в том числе по формуле (1) расчёта «*КСВПШДЗ*», описанной выше[512].

Из таблицы № ____, приведённой ранее, видно, что для каждого ПЦР выбран тип применяемой контрольной карты (КК) [513] для оценки параметра ПЦР: «*XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов*».

При этом также для каждого ПЦР был выбран свой «*Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость*». Вот эти параметры:

1. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Количество смоделированных ШДЗ*»,
2. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Количество СВП*»,
3. Фактическое значение ПЦР: «*КСВПШДЗ*».

После выбора типа КК, в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» настраивается **калькулятор данных для контрольной карты**[514]. Это делается:

- под каждый параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость;
- под выбранный тип контрольной карты.

---

[511] РП по ШДЗ – это Реестр Процедур по ШАБЛОННЫМ ДИСКРЕТНЫМ ЗАДАЧАМ. О процессной сущности «Реестр процедур» я расскажу ниже в статье «Реестр процедур (РП)» в настоящей главе, а об РП по ШДЗ – в статье «Моделирование Шаблонной Дискретной Задачи (ШДЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[512] В формате Excel-файла полную версию «РОС по ПЦР задачи ППИТ», включающую ПЦР бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», можно посмотреть в Интернет по ссылке: ____

[513] О применении контрольных карт и их типах мы уже рассказывали выше, в статье «Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)».

[514] Пример калькулятора данных для контрольной карты в формате Excel-файла можно посмотреть по ссылке _____

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

С помощью этого калькулятора[515] производится оценка **статистической управляемости** и **воспроизводимости** бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*». Делается это:

- по всем ПЦР бизнес-процесса,
- в рамках оценки степени достижения целевого результата бизнес-процесса, описанной ниже – в статье «*Оценка степени достижения целевых результатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ*»

Из всего выше сказанного следует, что задача, которой является бизнес-процесс: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*», должна иметь следующие атрибуты:

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Руководство не знает когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации
2	Краткое наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Не знание руководителями актуальных ПЗ
3	Длящаяся потребность, вытекающая из СВП, породившей задачу (бизнес-процесс)	Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие процессные задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени (Нужда в генерации ПЗ)
4	Краткое наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)	Воспроизводимое генерирование ПЗ
5	**Полное наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач**
6	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи (бизнес-процесса)**	**Главный выполнитель ЗЗ**
7	**Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя задачи (бизнес-процесса)**	**Главный генератор ПЗ**
8	**Целевой результат задачи (бизнес-процесса)**	**На конец каждого месяца «*КСВПШДЗ*», обеспеченная субсистемой ГПЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	**Главный ПЦР шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Конверсия СамоВоспроизводимых Проблем в Шаблонные Дискретные Задачи (КСВПШДЗ)**
10	**Дискретный период ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)**	**Месяц**
11	Периодичность ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)	Ежемесячно

[515] В будущем, после разработки АСУЗ, калькулятор данных для контрольной карты будет настраиваться в ней автоматически, будет производить оценку статистической управляемости и воспроизводимости автоматически, в режиме реального времени. При этом он будет получать данные в автоматизированном режиме из в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» и из соответствующих Реестров процедур. То есть работа этого калькулятора будет полностью автоматизирована.

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
12	Длительность планового периода по задаче (бизнес-процессу), мес.	6
13	Разновидность элемента системы, выполняющего задачу (бизнес-процесс)	Субсистема

Текст настоящей статьи получился несколько сложным для восприятия. Но надеюсь, что после изучения вами технологии генерирования процессных задач в Разделе 7.1. в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*», вам станет более понятным содержание настоящей статьи.

Теперь давайте разберём: как мы пришли к необходимости создания субсистемы ГПЗ?

Субсистема генерирования процессных задач (Субсистема ГПЗ)

Выше в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я указал, что для выполнения БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*» нам нужна субсистема генерирования процессных задач (субсистема ГПЗ).

Теперь возникает вопрос, как мы пришли к необходимости именно **создания** субсистемы ГПЗ?

Отвечаю.

В статье «*Процессная задача (ПЗ)*» я обозначил, что потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие **процессные** задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» **является длящейся** (ДП: «*Нужда в генерации ПЗ*»)

Так как это длящаяся потребность и порождена она самовоспроизводящейся проблемой, то далее я вынужден был путём декомпозиции дерева текущей реальности (ДДТР) искать разовую проблему[516], преодоление которой приведёт к удовлетворению указанной длящейся потребности.

Из ДДТР, приведённого на рисунке № ____ в статье «*Процессная задача (ПЗ)*», можно увидеть, что такой разовой проблемой является проблема: «*Не генерируются процессные задачи*» (кратко – «*Нет генерации ПЗ*»).

Это когда нужные ПЗ своевременно и ритмично не выявляются и не формулируются в формализованном виде для выполнения, т. е. не формируется полный **список** всех процессных задач, необходимых и достаточных для выполнения.

Проблема: «*Нет генерации ПЗ*» — это разовая проблема. Ведь наладить генерацию процессных задач можно только один раз. Затем уже надо будет только совершенствовать созданный механизм. То есть имеется всего два качественных состояния: *процессные задачи или генерируются, или НЕ генерируются*.

Поэтому единожды устранив эту проблему, то есть наладив генерацию ПЗ, не нужно будет в рамках одной и той же организации делать это повторно, вновь и вновь.

[516] О разовой проблеме читай статью «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

Даже если мы ослабим усилия проблема не воспроизведётся. Просто генерация процессных задач станет менее управляемой.

Разовая проблема «*Нет генерации ПЗ*» возникает тогда, когда **де-факто** появляются потребности в запуске и выполнении каких-либо процессных задач, а руководство по каким-либо причинам **формализовано** не генерирует нужные для удовлетворения этих потребностей ПЗ: *либо не видит потребностей, либо пускает их выполнение на самотёк, либо не адекватно их оценивает, либо не знает что делать, либо вечно перегружено и не успевает и т. д.*

Разовая проблема «*Нет генерации ПЗ*» порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все ПЗ воспроизводимо генерировались, т. е. идентифицировались, формулировались, алгоритмизировались, декомпозировались до уровня пригодного для выполнения*».

Ведь, если процессные задачи не генерируются и не формируется их **список**, то руководители и не узнают, и не будут знать, когда и какие ПЗ должны быть выполнены.

Данная разовая потребность породила системное требование № ____ в таблице № ____, приведённой ниже в Приложении № ____ к настоящей книге. Звучит это СТ так: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование процессных задач*» (кратко – СТ: «*В система д. б. генерация ПЗ*»).

Это означает, что система УПЗ, должна иметь внутреннее свойство «*генерирование процессных задач*», определяющее такое поведение системы, которое приводит к воспроизводимому генерированию процессных задач.

То есть свойство «*генерирование процессных задач*» в системе должно наличествовать. И это свойство должно обеспечивать такое поведение системы, которое гарантированно обеспечит выполнение БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».

Это говорит о том, что в каждый конкретный момент времени, при наступлении любой определённой ситуации, процессные задачи в системе должны генерироваться так, чтобы эта система демонстрировала адекватное каждой ситуации и времени поведение. И это поведение, независимо от ситуации и времени, должно в итоге обязательно, гарантированно обеспечивать достижение целевого результата бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».

Связь между свойством, поведением и результатом должна быть прямая и безусловная.

Сейчас возникает вопрос: что нужно сделать, чтобы выполнить указанное выше системное требование?

Для этого нужно устранить «**ИЗЪЯН**» [517], имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать).

Для чего нужно установить, **конкретное нежелательное состояние какого элемента системы**[518] не даёт нам выполнить системное требование?

---

[517] Читай статью «Понятие сущности «ИЗЪЯН» выше в настоящей главе.

[518] Элементом системы является: *сама система, субсистема или реестр процедур*. Смотри статью «Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сначала надо выяснить, **какой разновидностью** является наша шаблонная дискретная задача: «*Обеспечить воспроизводимость **генерирования** процессных задач*»?

Выше, в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я обосновал, что данная задача является бизнес-процессом. Поэтому элементом системы, который должен её выполнять, должна быть **субсистема**. В нашем случае субсистема генерирования процессных задач (кратко – субсистема ГПЗ).

Теперь нам надо понять **конкретное нежелательное состояние** этого элемента, которое не даёт нам реализовать системное требование: *«Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование процессных задач»*.

Мы просто задаём себе вопрос: какого свойства этой субсистемы нам не хватает, чтобы системное требование начало воплощаться?

И отвечаем на него: у нас нет всех свойств этой субсистемы, так как сама субсистема ГПЗ «**ОТСУТСТВУЕТ**».

Таким образом, заключаем. Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема генерирования процессных задач*», а **конкретным нежелательным её состоянием** выступает её «ОТСУТСТВИЕ».

В результате мы можем сформулировать **изъян**: «*Нет субсистемы генерирования процессных задач*». Если кратко, то изъяном будет: «*Отсутствие **субсистемы** ГПЗ*».

И, следовательно, наличие этого изъяна порождает у нас разовую потребность: «*Необходимо **заполучить** субсистему ГПЗ*». То есть для начала мы желаем поменять нежелательное состояние с «отсутствует» на желаемое состояние «имеется».

Что в итоге у нас есть?

Во-первых, объект воздействия – элемент системы – субсистема ГПЗ.

Во-вторых, описание желаемого состояния этого объекта: «*имеется в наличии работающая субсистема ГПЗ, обеспечивающая воспроизводимую генерацию процессных задач*».

А что это?

Это не что иное, как составляющие сути задачи. То есть теперь мы можем определить задачу, которую надо выполнить, чтобы устранить изъян и реализовать СТ.

Сейчас мы знаем на какой объект воздействовать, имеем целевой результат задачи. Ведь описание желаемого состояния объекта — это ЦРЗ[519].

Осталось сформулировать варианты воздействия на объект – субсистему ГПЗ для получения целевого результата и выбрать тот, который нас устраивает больше всего.

Но вариант здесь один. Устранить этот изъян мы можем только, если **создадим** субсистему генерирования процессных задач (Субсистему ГПЗ). Выбирать особо не из чего. Арендовать эту субсистему мы не можем, купить тоже. Остаётся создавать.

[519] Читай статью «Что такое целевой результат задачи?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

Отсюда, чтобы сменить нежелательное состояние с «отсутствует» на желаемое состояние «имеется», нам необходимо **создать** субсистему ГПЗ. Это в данном случае единственный вариант воздействия, который мы можем выбрать.

А выбранный вариант воздействия, как нам известно – это задача[520].

Таким образом, найденный изъян однозначно указывает нам на задачу, выполнение которой приведёт к его преодолению, к воплощению СТ: «*В система д. б. генерация ПЗ*»» и устранению разовой проблемы «*Нет генерации ПЗ*».

Наименование этой задачи звучит так: «***создать СУБСИСТЕМУ Генерирования Процессных Задач (ГПЗ)***» (кратко – «*Создание субсистемы ГПЗ*»).

При этом в создаваемую субсистему ГПЗ надо соединить все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*процессная задача*» [521].

К созданию субсистемы ГПЗ мы можем приступить непосредственно и немедленно. Неопределённости нет. Нас уже ничего не держит. Мы знаем на что воздействовать. Понимаем, какое нежелательное состояние нужно преодолевать. Можем приступить немедленно.

Выполнить задачу нам необходимо один раз. А потом пользоваться созданным и совершенствовать. То есть это разовая, а, соответственно, целевая задача.

Так мы пришли к пониманию необходимости **создания** субсистемы ГПЗ, которую мы описали ранее в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*».

Резюмируем.

Длящаяся потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие **процессные** задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» является следствием такой разовой проблемы, как «*Не генерируются процессные задачи*» (кратко – Нет генерации ПЗ). Эта проблема порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все ПЗ воспроизводимо генерировались, т. е. идентифицировались, формулировались, алгоритмизировались, декомпозировались до уровня пригодного для исполнения*». Данная разовая потребность предопределила системное требование: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование процессных задач*». Для его реализации нужно устранить «*ИЗЪЯН*», имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать). Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема генерирования процессных задач*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «ОТСУТСТВИЕ». В результате мы можем сформулировать изъян «*Отсутствие субсистемы ГПЗ*». И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы создадим субсистему ГПЗ и в ходе этого соединим в неё все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*процессная задача*». Так мы сформулировали целевую задачу: «***создать***

[520] Читай статью «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»
[521] Смотри статью «Процессная задача (ПЗ)» выше в настоящей главе.

СУБСИСТЕМУ Генерирования Процессных Задач (ГПЗ)» (кратко – «*Создание субсистемы ГПЗ*»). К её выполнению можно приступить непосредственно и немедленно.

В дальнейшем мы опишем из какого множества **реестров процедур** состоит субсистема ГПЗ и какие функции они должны будут выполнять, чтобы обеспечить выполнение БП «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».

Пока же давайте изучим такую абстрактную сущность, как: «*целевая задача*» и напишем: что такое целевая задача?

Целевая задача (ЦЗ)

Бессмысленно выпускать стрелу без цели

О целевых задачах я начал рассказывать в статье «Поток задач» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ».

Там я написал, что есть **две** среды, в которых появляются **два** вида задач. Одним из них является такой вид, как «*целевая задача*». Она порождается в среде «*цели*».

Далее я указал, что целевые задачи как, разновидность задач, попадают в поток задач, движущийся (протекающий) в организации. Как одна из частей составляют (формируют) этот поток.

Далее, при построении декомпозиции дерева текущей реальности (ДДТР) во время поиска ключевой разовой проблемы, порождающей низкую производительность интеллектуального труда[522], была идентифицирована также такая самовоспроизводящаяся проблема[523], как: «*Руководство не знает когда и какие **целевые** задачи должны выполняться сотрудниками организации*» (кратко – СВП: «*Не знание руководителями всех актуальных ЦЗ*»).

Она значится под № 131 в Таблице № ____ в Приложении № 1 к настоящей книге[524].

СВП: «*Не знание руководителями всех актуальных ЦЗ*» – это когда руководители по каким-то причинам не владеют информацией и пониманием какие **целевые задачи** следует выполнять сотрудникам, чтобы их им поставить (делегировать).

Данная проблема появляется довольно часто, когда руководители не владеют информацией о текущей степени достижения целей и о реальных проблемах, мешающих достижению целей, поэтому и не знают, что нужно делать. То есть не могут сформулировать, какие целевые задачи и в какие сроки должны быть выполнены. Что приводит к тому, что они не могут определить и поставить сотрудникам целевые задачи, крайне необходимые к выполнению.

Если руководство не знает, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации, то они их и не ставят (не делегируют) сотрудникам для выполнения. Просто нечего ставить.

Данная проблема является самовоспроизводящейся. То есть она в той или иной степени автоматически, сама по себе появится (воспроизведётся) вновь, как только мы

---

[522] См. выше Главу 4. «Ключевая проблема, мешающая повышению ПИТ»
[523] Читай об СВП выше в статье «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»
[524] Подробнее о её появлении можно прочитать выше, в статье «Отсутствие постановки задач» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ»

ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, внешними по отношению к ней.

Среда «*цели*», как и среда «*процессы*» есть в организации всегда. Среда «цели» появляется у её учредителей ещё до появления организации. Именно исходя из своих целей учредители создают организацию. Учреждают её. И хотят посредством её достичь своих целей.

В ходе деятельности организации новые цели появляются регулярно. Постоянно. Вновь и вновь. То есть среда «цели» наличествует перманентно. Чем больше организация, тем больше целей в ней рождается. То есть, тем «гуще» среда «цели».

И в ней целевые задачи генерируются практически ежедневно. Вновь и вновь. Поэтому руководителям нужно знать о них вновь и вновь, чтобы понимать, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации. Если этого не происходит, то проблема «*Не знание руководителями всех актуальных ЦЗ*» появляется вновь и вновь. Следовательно – это самовоспроизводящаяся проблема (СВП).

А мы знаем, что любая СВП всегда порождает **длящуюся потребность (ДП)** в её преодолении.

В нашем случае указанная проблема предопределила следующую длящуюся потребность в её удовлетворении: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» (кратко – ДП: «*Нужда в генерации ЦЗ*»).

Данная потребность является длящейся[525] по следующим основаниям:

- для адекватного удовлетворения чьих-либо потребностей в организации возникает потребность в изменении (создании, совершенствовании, ликвидации) состояния и/или положения **систем (и/или отдельных их элементов)**, которые будут воспроизводимо выполнять шаблонные дискретные задачи, нацеленные на удовлетворение указанных выше потребностей.
- задачи по изменению состояния и/или положения систем и/или их элементов – это разовые задачи. А разовые задачи – это **целевые задачи**. То есть необходимость их реализации будет всегда, пока есть системы, выполняющие шаблонные дискретные задачи. Ведь эти системы нужно сначала создавать и в дальнейшем всегда приводить в адекватное внешней среде состояние и/или положение, а иногда и ликвидировать.
- отсюда, потребность в генерировании целевых задач – это **длящаяся потребность**, существующая бесконечно долго, до тех пор, пока есть организация и существуют чьи-либо потребности, ради удовлетворения которых эта организация создавалась, а в ней налаживались нужные системы, их субсистемы и реестры процедур.

[525] О длящейся потребности подробно было рассказано в статье «Понятие сущности «Длящаяся потребность (ДП)» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Раз это длящаяся потребность (ДП) и порождена она самовоспроизводящейся проблемой (СВП), то далее я вынужден был искать разовую проблему[526], преодоление которой приведёт к удовлетворению длящейся потребности и преодолению самовоспроизводящейся проблемы, указанной выше.

Для этого я выполнил декомпозицию и построил следующее ДДТР:

Любая длящаяся потребность всегда крутится либо вокруг какой-то абстрактной сущности (АС), либо вокруг процессной сущности (ПС). Задавшись вопросом, какая сущность, наиболее часто упоминается в указанном выше ДДТР (см. рисунок № ____), я определил, что это – «***целевая задача***».

Получается длящаяся потребность: «*Нужда в генерации ЦЗ*» крутится вокруг такой сущности как – «*целевая задача*».

Теперь давайте разберём, что такое «*целевая задача*», что это за абстрактная сущность такая, которой оперирует бизнес-процесс: «*Обеспечить воспроизводимость генерирования* ***целевых*** *задач*»?

Ведь если мы этого не сделаем мы не сможем далее создать субсистему ГЦЗ, описать атрибуты её шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса.

Целевая задача (ЦЗ) – это **разовая** задача:

- не воспроизводимая, то есть **НЕ повторяющаяся регулярно**: *дискретно или эпизодически*,
- представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один, или совокупность её элементов),
- удовлетворяющая разовую потребность, вытекающую из **изъяна**[527],
- направленная на достижение разового – **уникального** (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата,
- выполняемая с **высокой степенью неопределённости**:
  - в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня,
  - в их логической цепочке причинно-следственных связей,
  - в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения.

Целевая задача (ЦЗ) – это разовая задача. Выполнил её один раз и всё. В рамках организации она уникальна. Поэтому она не стандартизируется. Формулируется единожды.

Целевая задача (ЦЗ) – это разовая задача, не воспроизводимая, то есть **НЕ повторяющаяся регулярно**: *дискретно или эпизодически*.

Так как она уникальная, формулируется единожды, то она не повторяется. Не привязываясь ни к повторяющемуся дискретному периоду (ДП), ни к повторяющемуся запускающему событию (ЗС). То есть не предполагает итерационность при наступлении какой-то даты, периода или события. В её появлении нет никакой регулярности.

---

[526] О разовой проблеме читай статью «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

[527] Читай статью «Понятие сущности «ИЗЪЯН» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Целевая задача (ЦЗ) – это разовая задача, представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один, или совокупность её элементов).

Объектом воздействия в целевой задаче всегда выступает какая-либо система в целом или в части какого-то одного, или совокупности её элементов: *субсистем и/или реестров процедур*.

При этом система по отношению к организации, в которой выполняется целевая задача, может быть **внутренней или внешней**.

Если объектом воздействия в целевой задаче, выполняемой в организации, выступает система **внутренняя**, то целевая задача предназначена для того, чтобы:

- либо **создать** систему, в том числе какой-то один или совокупность её элементов: *субсистем и/или реестров процедур*;
- либо **усовершенствовать** (изменить, исправить) систему, в том числе какой-то один или совокупность её элементов: *субсистем и/или реестров процедур*;
- либо **ликвидировать** систему (прекратить её функционирование), в том числе какой-то один или совокупность её элементов: *субсистем и/или реестров процедур*.
- и/или **переместить** систему из одного положения в другое.

Если объектом воздействия в целевой задаче, выполняемой в организации, выступает система **внешняя**, то целевая задача предназначена для того, чтобы добиться от внешней системы целевого результата, **уникального** для нашей организации, удовлетворяющего потребность в устранении нашей **разовой** проблемы.

Акцентирую ещё раз: уникального, а не стандартизированного; направленного на устранение **РАЗОВОЙ** потребности нашей организации. Если нужно устранять не разовую проблему, а самовоспроизводящуюся, то – это уже процессные задачи.

Примером целевой задачи по отношению к внешней системе может быть такая задача: *«Заставить посредством суда энергосбытовую организацию вернуть переплату за электрическую энергию»*. В этом случае мы воздействуем на энергосбытовую организацию и суд. А они являются системами внешними по отношению к организации.

Целевая задача (ЦЗ) – это разовая задача, удовлетворяющая разовую потребность, вытекающую из **изъяна**.

Целевая задача всегда выполняется для удовлетворения какой-то разовой потребности. Эта разовая потребность всегда порождается изъяном, который обнаруживается в системе (в том числе в каком-то одном или в совокупности её элементов). Выполнением целевой задачи, мы преодолеваем изъян.

Нет изъяна, не появится желания его преодолеть, а, соответственно, не потребуется выполнять целевую задачу. И наоборот, выполнение целевой задачи, всегда должно вести к преодолению изъяна.

Всю эту логику я демонстрировал в статье «*Изъян «Нет системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Целевая задача (ЦЗ) – это разовая задача, направленная на достижение разового – **уникального** (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата.

Это означает, что формулировка целевого результата каждой целевой задачи никогда не повторяется. Он формулируется для каждой целевой задачи индивидуально. И поэтому уникален и не стандартизирован.

Целевая задача (ЦЗ) – это разовая задача, выполняемая с **высокой степенью неопределённости**: *(1) в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня; (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей; (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*.

Для организации целевая задача – это, всегда, новация. То есть целевые задачи новы и уникальны для организации и её коллектива, выполняются впервые и, как правило, единожды.

Таким образом, целевыми задачами всегда являются:

- задачи развития;
- задачи реструктуризации, реорганизации;
- задачи изменения;
- задачи ликвидации;
- задачи совершенствования и реинжиниринга;
- задачи по преодолению внутренних и внешних конфликтов,
- задачи по разрешению споров (в том числе судебных);
- задачи по ведению боевых действий с противником;
- и т. д.

Как раз из-за новизны, целевая задача всегда обладает высокой степенью неопределённости. Ведь для организации проблема, которая преодолевается выполнением ЦЗ разовая, уникальная.

Поэтому организация не имеет стандартизированного алгоритма по решению этой проблемы, она не знает всех «*подводных камней*», так как никогда этого не делала. Не знает всех препятствий, с которыми она может столкнуться в процессе выполнения целевой задачи.

Следовательно, на старте выполнения целевой задачи, организации очень трудно декомпозировать её на полный и исчерпывающий перечень целевых задач и/или целевых действий нижнего уровня, необходимых для достижения целевого результата задачи.

Возникает неопределённость с составом этих целевых задач и/или целевых действий нижнего уровня. Он может быть не полным. Или в нём могут оказаться совсем не те задачи и действия, которые нужны.

Кроме того, организация из-за отсутствия опыта может неправильно выстроить логическую цепочку причинно-следственных связей между декомпозированными целевыми задачами и/или целевыми действиями нижнего уровня. Может перепутать последовательность их выполнения.

Из-за неверно выстроенной логической цепочки организация может неправильно рассчитать длительность выполнения целевой задачи, а отсюда и сроки.

При этом, благодаря отсутствию опыта, также могут быть не верно оценены длительности и сроки выполнения каждой отдельной декомпозированной целевой задачи и/или целевого действия нижнего уровня. Из-за чего также могут быть неправильно посчитаны длительность и срок выполнения целевой задачи.

И в завершении, организация может ошибиться с тем, что нужно получить в качестве целевого результата выполнения целевой задачи. Из-за этого может не верно оценить объём и сложность, а отсюда, трудоёмкость, затратность и длительность выполнения целевой задачи.

Любая целевая задача, может быть реализована в форме **проекта**. То есть какая-либо из целевых задач, может обозваться «*проектом*» и выполняться с применением методологии управления проектами. Например, целевая задача «*построить космический корабль*» будет реализована в форме проекта под названием «*Строительство космического корабля*».

При выполнении целевых задач в форме проекта, они становятся проектными задачами. То есть получают этот признак по причине принадлежности проекту, в форме которого реализуются. При этом они остаются целевыми задачами. Этим я хочу сказать, что проект – это не вид задач, а лишь организационная форма реализации целевых задач[528].

«*Целевая задача*» является типом, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*целевая задача*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*целевая задача*» - обеспечить её выполнением получение разового – уникального (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата.

Так как «*целевая задача*» является разновидностью абстрактной сущности «*задача*», то она должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «*Что такое задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*».

При этом «*целевая задача*» наследует от «*задачи*» все её обязательные атрибуты:

1. наименование задачи (амбиция) в форме глагола,
2. заказчик задачи (ФИО),
3. ответственный выполнитель (ФИО),
4. срок выполнения (дата),
5. целевой результат задачи (цель).

Унаследовав от «*задачи*» обязательные атрибуты «*целевая задача*» добавляет свои индивидуальные атрибуты, например, такие как:

- дата начала выполнения целевой задачи,
- разновидность элемента системы – объекта воздействия целевой задачи,
- наименование элемента системы – объекта воздействия целевой задачи.

[528] Об этом более подробно мы поговорим в статье «Что такое проект и проектная задача через призму УПЗ?» в Главе 9. «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

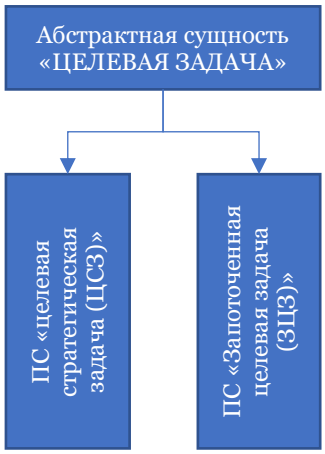
(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сущностью «*целевая задача*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное назначение,
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*целевая задача*» является **абстрактной**, а не процессной[529], потому что **объединяет НЕ** конкретные процессные объекты (КПО), а **набор** других сущностей (подсущностей):

- Процессную сущность «*целевая стратегическая задача (ЦСЗ)*»;
- Процессную сущность «*запоточенная целевая задача (ЗЦЗ)*».



Кратко из сказанного вытекает следующее.

Длящаяся потребность: «*Нужда в генерации ЦЗ*» крутится вокруг такой сущности как – «*целевая задача*». **Целевая задача (ЦЗ)** – это разовая задача, не воспроизводимая, то есть НЕ повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один, или совокупность её элементов); удовлетворяющая разовую потребность, вытекающую из **изъяна** ; направленная на достижение разового – **уникального** (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата; выполняемая с **высокой степенью неопределённости**: *(1) в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*. Целевая задача — это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*целевая задача*» - обеспечить её выполнением получение разового – уникального (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата. Целевая задача должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА». Сущность «*целевая задача*» является абстрактной, а не процессной, потому что объединяет НЕ конкретные процессные объекты (КПО), а набор других сущностей

[529] Читай статью «Понятие «сущность» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

(подсущностей): ПС: «*целевая стратегическая задача (ЦСЗ)*», ПС: «*запоточенная целевая задача (ЗЦЗ)*».

Для генерирования целевых задач в любой организации нужен специальный бизнес-процесс. О нём мы поговорим чуть позже, а пока давайте разберём вопрос: чем процессная задача отличается от целевой задачи?

Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)

Чем отличается помидор от трактора?

- Помидор - красный, а у трактора дверца наружу открывается

(Анекдот)

Выше в настоящей главе я подробно описал такие абстрактные сущности как «*процессная задача (ПЗ)*» и «*целевая задача (ЦЗ)*».

Сейчас же акцентирую внимание на их различиях, отвечу на вопрос: чем процессная задача отличается от целевой задачи? Ведь всё познаётся в сравнении.

Это необходимо, чтобы понимать их природу, более чётко различать их между собой и разграничивать всё, что с ними связано. Отделять их друг от друга. Так как они по-разному формируются в организации, имеют различное функциональное предназначение и последствия их выполнения.

Первое отличие в характере задач. Процессная задача – это **многоразовая** задача, а целевая – **одноразовая**. Это означает, что одна и та же процессная задача может выполняться много раз. В свою очередь, целевая, как правило – один раз.

Для целевой задачи, в отличии от процессной задачи, внутренняя система – это всегда **объект** воздействия. То есть, чтобы добиться целевого результата целевой задачи, нужно воздействовать на систему. И в целевом результате целевой задачи должно описываться желаемое состояние и/или положение системы, которого мы хотим добиться.

В процессной же задаче внутренняя система – это всегда **субъект** воздействия. То есть система сама воздействует на другие объекты, которыми являются либо абстрактные сущности (АС), либо процессные сущности (ПС), либо конкретные процессные объекты (КПО),

Приведу пример. Допустим у нас есть система «*автомобиль с водителем в моём лице*». Сейчас я нахожусь в Екатеринбурге. У меня есть цель: «*я на автомобиле в Тюмени*». Это разовый, уникальный целевой результат, которого я хочу добиться. Я формулирую целевую задачу: «*Приехать из Екатеринбурга в Тюмень*» с ЦРЗ: «*я на автомобиле в Тюмени*». В рамках выполнения этой целевой задачи я воздействую на систему «*автомобиль с водителем в моём лице*» так, чтобы оказаться в Тюмени, то есть толкаю эту систему к достижению заданной цели. Меняю положение системы.

При этом в ходе выполнения этой целевой задачи внутри самой системы: «*автомобиль с водителем в моём лице*» воспроизводимо выполняются следующие процессные задачи:

- в автомобиле:

- воспроизводимо из топлива вырабатывается механическая энергия,
- воспроизводимо механическая энергия преобразуется в кинетическую энергию (в движение автомобиля),
- воспроизводимо осуществляются управленческие функции автомобиля
- и т. д.

- во мне:
  - воспроизводимо осуществляется кровоснабжение органов кислородом,
  - воспроизводимо органы чувств преобразуют внешние сигналы в нервные сигналы,
  - воспроизводимо нервные сигналы передаются в клетки органов,
  - воспроизводимо нервные импульсы «преобразуются» в химические – в выброс особых веществ - нейромедиаторов
  - и т. д.

Таким образом, целевые задачи, всегда воздействуют на систему, изменяя её состояние и/или положение. Они внешние по отношению к системе. А процессные задачи выполняются системой. Они внутри системы.

В приведённом выше примере система «*автомобиль с водителем в моём лице*» благодаря выполнению целевой задачи меняет своё положение с «*находится в Екатеринбурге*» на «*находится в Тюмени*». Кстати, при этом изменяется не только положение системы, но и её состояние, например изменился пробег автомобиля и его износ, автомобиль замарался, я постарел на 5 часов, хотя это не желательное, а вынужденное изменение состояния.

В ходе выполнения целевой задачи эта система внутри себя воспроизводимо выполнила серию процессных задач.

Если бы в ходе выполнения целевой задачи внутри системы «*автомобиль с водителем в моём лице*» произошла бы поломка, т. е., например, заглох двигатель и перестала воспроизводимо из топлива вырабатываться механическая энергия, то я бы не смог выполнить целевую задачу: «*Приехать из Екатеринбурга в Тюмень*» в планируемые сроки.

По дороге мне бы пришлось решать **новые** целевые задачи, вызванные непредвиденной, но вероятной, разовой проблемой «*заглох двигатель*». Вот они:

1. найти ближайший автосервис, способный отремонтировать автомобиль,
2. эвакуировать автомобиль в ближайший автосервис,
3. отремонтировать автомобиль.

При этом все эти новые **целевые** задачи относятся к воздействию на систему «*автомобиль с водителем в моём лице*».

Выполнением процессных задач так или иначе удовлетворяется длящаяся потребность, вытекающая из **самовоспроизводящейся** проблемы[530].

Особенность самовоспроизводящейся проблемы (СВП) заключается в том, что она в той или иной степени автоматически, сама по себе появится

[530] Читай статью «Понятие «проблема» выше в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

(самовоспроизведётся) вновь, как только мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, внешними по отношению к ней.

Например, проблема «*Низкая ПИТ*» — это СВП. Если мы создадим систему УПЗ и на какой-то момент времени устраним СВП: «*Низкая ПИТ*», то через некоторое время она опять самовоспроизведётся:

- если мы ослабим работу системы УПЗ;
- и/или если мы **не** усовершенствуем систему УПЗ, в момент, когда внешние условия изменятся так, что производительность интеллектуального труда опять будет считаться для нас не достаточной – низкой.

Поэтому, самовоспроизводящаяся проблема всегда порождает длящуюся потребность (ДП)[531] в её преодолении. В нашем случае такую: «*Необходимо максимально повышать производительность интеллектуального труда в организации*» (кратко - «*Нужда в повышении ПИТ в организации*»)

Если потребность длящаяся, то задача по её удовлетворению должна быть дискретной, выполняемой периодически – с заданной дискретностью. Это значит, что от периода к периоду должна выполняться одна и та же задача. На каждый дискретный период формулируется шаблонная дискретная задача (ШДЗ)[532] с одним и тем же наименованием, имеющим форму глагола совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?).

В результате, получается так, что на дискретный период задача, как бы разовая. Но так как она раз от раза повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период, то она обеспечивает удовлетворение длящейся потребности. Это и предопределяет характер шаблонной дискретной задачи – **многоразовая**. А многоразовая задача — это процессная задача.

В нашей ситуации, для удовлетворения ДП, нам нужно выполнять процессную задачу - ШДЗ: «***обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда***»[533] (кратко – ШДЗ: «*Наивысшая ПИТ*»).

В итоге, в выработке процессной задачи получается такая логическая цепочка:

САМОВОСПРОИЗВОДЯЩАЯСЯ ПРОБЛЕМА (СВП) → ДЛЯЩАЯСЯ ПОТРЕБНОСТЬ (ДП) → ПРОЦЕССНАЯ ЗАДАЧА (ПЗ)

По этой логической цепочке я и вёл повествование в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*» и затем в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

В свою очередь, выполнением целевой задачи удовлетворяется разовая потребность, порождённая изъяном. Изъян ищется для того, чтобы реализовать

---

[531] Смотри статью «Понятие сущности «Длящаяся потребность (ДП)» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

[532] Читай статью «Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

[533] Подробно об этом написано ранее в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

системное требование, вытекающее из разовой потребности, порождённой разовой проблемой.

Всё это и предопределяет характер целевой задачи – **разовая**.

Как мы писали выше «*Низкая ПИТ*» является следствием такой ключевой **разовой** проблемы, как: «*Поток задач, протекающий в организации, НЕ УПРАВЛЯЕМ*» (кратко – КРП: «*ПЗ не управляем*»).

Эта разовая проблема породила у нас **разовую** потребность «*Необходимо наладить управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*» (кратко – Разовая проблема: «*Необходимо УПЗ, чтобы повысить ПИТ*»).

В то же время, данная разовая потребность заставила нас сформулировать **первое** системное требование к организации, касающееся управления потоком задач: «*Система должна обеспечивать управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей*» (кратко – СТ: «*В системе д. б. УПЗ для ППИТ*»).

Для реализации этого системного требования мы нашли изъян «*Нет системы управления потоком задач, обеспечивающей наивысшую ПИТ*» (кратко – изъян: «*Отсутствие системы УПЗ*»).

Этот изъян, в свою очередь, вызвал у нас разовую потребность в его преодолении: «*Необходимо заполучить систему Управления Потоком Задач (УПЗ)*» и тем самым однозначно указал нам на целевую задачу, выполнение которой приведёт к его ликвидации и к выполнению системного требования.

Эта целевая задача звучит так: «*Создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)*» (кратко – ЦЗ: «*Создание УПЗ*»)

В результате генерирование целевой задачи имеет следующую логику:

РАЗОВАЯ ПРОБЛЕМА → РАЗОВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ → СИСТЕМНОЕ ТРЕБОВАНИЕ (СТ) → ИЗЪЯН → ЦЕЛЕВАЯ ЗАДАЧА (ЦЗ)

Из этой логики видно, что целевая задача удовлетворяет **разовую** потребность, вытекающую в конечном итоге из разовой проблемы.

Этой логики я придерживался при написании Главы 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*» и Главы 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

Таким образом, мы видим, что выработка процессной и целевой задачи имеет разную логику и последовательность. И это предопределяется тем, какой проблемой порождается задача: *самовоспроизводящейся или разовой*.

Дальнейшие отличия, уже есть следствие описанных выше различий:

- процессная задача всегда воспроизводима, то есть повторяется регулярно: *дискретно или эпизодически*. А целевая задача – нет.
- у процессной задачи целевой результат не уникален, всегда стандартизирован, чётко определён и описан, всегда один и тот же при каждом повторении, а у целевой – наоборот.
- процессная задача всегда имеет полную определённость по следующим параметрам: *(1) состав декомпозированных задач или действий нижнего уровня, (2) их логическая цепочка причинно-следственных связей, (3) длительность, срок и трудоёмкость их выполнения*. А целевая задача имеет

высокую степень неопределённости и непредсказуемости по указанным параметрам.

- процессная задача предназначена быть выполненной системой, а целевая – в отношении системы, чтобы заставить систему изменить её состояние и/или положение.

В качестве резюме по материалам настоящей статьи, можно предложить следующую сравнительную таблицу.

Таблица № ____

№ пп	Сравнительный признак	Процессная задача (ПЗ)	Целевая задача (ЦЗ)
1	2	3	4
1	Характер задачи	многоразовая	разовая
2	Это вариант воздействия	системой, субсистемой или реестром процедур на объект, которым является либо абстрактная сущность (АС), либо процессная сущность (ПС), либо конкретный процессный объект (КПО)	на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один или совокупность её элементов)
3	Удовлетворяет	длящуюся потребность, вытекающую из **самовоспроизводящейся** проблемы	разовую потребность, вытекающую в конечном итоге из **разовой** проблемы
4	Наличие воспроизводимости	**воспроизводимая**, то есть повторяющаяся регулярно: дискретно или эпизодически	**НЕ** воспроизводимая, то есть НЕ повторяющаяся регулярно: дискретно или эпизодически
5	Тип целевого результата задачи	**стандартизированный** предсказуемый и чётко определённый целевой результат – один и тот же при каждом повторении задачи	разовый – **уникальный** (т. е. единственный в своём роде, существующий в одном экземпляре, не стандартизированный) целевой результат
6	Степень опрелённости	**Полная определённость**: - в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня - в их логической цепочке причинно-следственных связей - в длительности, в сроке и трудоёмкости выполнения	**Высокая степень неопределённости**: - в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня - в их логической цепочке причинно-следственных связей - в длительности, в сроке и трудоёмкости выполнения
7	Предназначение	обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи	обеспечить её выполнением получение разового – уникального (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата

В следующей статье исследуем вопрос: как целевые и процессные задачи взаимосвязаны между собой?

Взаимосвязь процессных и целевых задач между собой

На месте застрял - от жизни отстал

В предыдущей статье «*Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)*» я рассказал, чем процессная задача отличается от целевой. Привёл список основных различий.

При этом выполнение целевых и процессных задач жёстко связано. Это симбиоз[534]. Две стороны одной медали.

[534] Симби´з (греч. συμ-βίωσις — «совместная жизнь» от συμ- — совместно + βίος — жизнь) - а, м. биол. Сожительство двух организмов разных видов, приносящее им взаимную пользу. В нашем случае – это симбиоз двух видов задач: процессных и целевых.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Возникает вопрос: как целевые и процессные задачи взаимосвязаны между собой?

Они образуют цикл, я бы даже сказал, спираль или вихрь: «***целевая задача→процессная задача→целевая задача***» и так бесконечно до тех пор, пока существует организация и пока мы не откажемся от выполнения миссий организации.

При этом, как мы уже сказали в упомянутой выше статье, процессные задачи – это о том, как функционирует система (или её часть), а целевые задачи – это о том, куда мы хотим переместить систему, выполняющую процессные задачи: в какое состояние и/или положение.

Чтобы нам что-то воспроизводимо, например, программировать, нам нужен компьютер с программным обеспечением, а для этого надо его разово приобрести.

«Разово приобрести» — это целевая задача. Направлена на изменение состояния такой системы, как «*компьютер с программным обеспечением*». Состояние меняется с «*отсутствует*» на «*в наличии*».

«*Воспроизводимо программировать*» — это процессная задача. Выполняется функционированием такой системы, как «*компьютер с программным обеспечением*».

Нельзя начать воспроизводимо программировать, не приобретя разово компьютер с ПО. Таким образом, невозможно начать выполнять процессные задачи, не выполнив целевую задачу. В этом и есть их жёсткая связь, запускающая цикл (спирать, вихрь) – «*целевая задача-процессная задача-целевая задача*».

Любая деятельность (любой бизнес) всегда **активируется** целевыми задачами. То есть в самом начале ни одна деятельность не имеет процессных задач. Процессные задачи появляются только в результате выполнения целевых задач. И ликвидируются, кстати, тоже.

В каждой деятельности, ориентированной на регулярное удовлетворение каких-то длящихся потребностей и устранение самовоспроизводящихся проблем, конечными результатами выполнения целевых задач всегда являются:

- настройка (внедрение) новых систем (или их частей), выполняющих процессные задачи,
- совершенствование (изменение) существующих систем (или их частей), выполняющих процессные задачи,
- закрытие (ликвидация) существующих систем (или их частей), выполняющих процессные задачи.

Это справедливо как для бизнеса, так и для государственной власти, а также и для личных дел каждого человека.

Например, мы решили создать энергосбытовой бизнес и извлекать прибыль из перепродажи электроэнергии. Для этого нам надо создать систему и наладить выполнение ею процессных задач по покупке электроэнергии и поставке её конечным потребителям на протяжении длящегося периода времени. Но ведь мы сразу не можем начать поставлять электроэнергию, то есть мы не можем немедленно начать выполнять процессные задачи, без создания соответствующей системы. У нас для этого ничего нет.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Нам надо сначала выполнить ряд целевых задач, результаты которых позволят перейти к выполнению процессных задач:

- во-первых, нам надо спроектировать процессные задачи, связанные с перепродажей электроэнергии;
- во-вторых, нам надо спроектировать систему, которая будет выполнять процессные задачи, связанные с перепродажей электроэнергии;
- в-третьих, нам создать систему, которая будет выполнять процессные задачи:
    - разработать необходимые документы: *договоры электроснабжения, отчёты об электропотреблении, балансы электроэнергии*;
    - просчитать и разработать экономически целесообразные схемы покупки и продажи электроэнергии - *логистику поставки, условия ценообразования и т. д.*;
    - создать базу потенциальных клиентов;
    - привлечь первого клиента на первый договор электроснабжения с нами;
    - заключить договоры на покупку и передачу электроэнергии;
    - и т. д.

И только после того, как будет привлечён хотя бы один клиент, мы можем перейти к выполнению процессных задач, обеспечивающих поставку электроэнергии этому потребителю. То есть первые процессные задачи породятся выполнением ряда целевых задач.

Далее может оказаться так, что та система, выполняющая процессные задачи, которую мы спроектировали на старте, не оптимальна. Из-за чего процессные задачи выполняются ею не воспроизводимо, с недостатками и потерями. В итоге мы теряем конкурентоспособность.

Или спроектированные изначально процессные задачи, могут быть не привлекательны для клиента по сравнению с конкурентами. То есть не иметь выгодных конкурентных отличий – преимуществ.

Чтобы исправить ситуацию, нам может потребоваться провести преобразования – совершенствование системы, выполняющей процессные задачи. И сделать мы это можем только путём реализации порции новых целевых задач.

И так может происходить бесконечно. Так закручивается спираль (вихрь) бизнеса. Так нас и закручивает бизнес. 

Кроме того, на каком-то этапе, нам может потребоваться, параллельно с энергосбытовым бизнесом, начать новый бизнес, который повышает степень нашей конкурентоспособности в поставке электроэнергии.

Например, услуги по автоматизированному сбору и обработке данных с приборов учёта потребителей. И здесь мы опять реализуем первую порцию целевых задач:

- активирующих систему (или её часть), выполняющую новые процессные задачи,

- порождающих ещё одну спираль (вихрь).

Теперь у нас уже два вихря, которыми нужно управлять.

В какой-то момент мы можем понять, что один из бизнесов не приносит нам необходимых выгод. Мы можем решить его закрыть, отказавшись от целей, которые мы по нему ставили. Для закрытия систем, выполняющих процессные задачи, также потребуется выполнить пакет очередных целевых задач, например, расторгнуть договоры с клиентами, произвести с ними окончательные расчёты, выполнить окончательные платежи в адрес поставщиков и подрядчиков и т. д.

Таким образом, целевые задачи всегда обеспечивают **переход** систем, выполняющих процессные задачи из одного состояния и/или положения в другое. Из нулевого – в стартовое, из стартового – в развитие, из развития опять в нулевое.

То есть без генерирования и выполнения целевых задач, просто невозможно породить процессные задачи и переводить их в новое состояние. В состояние большей адекватности обстоятельствам внешней среды.

Любые процессные задачи активируются целевыми задачами и ими же деактивируются.

Сложность заключается в том, что спиралей (вихрей) типа «*целевая задача→процессная задача→целевая задача*» в любой сфере, как правило, закручивается очень много. И ими всеми нужно управлять – жонглировать в режиме реального времени.

Представьте, себе циркового артиста, жонглирующего обручами. Они у него вертятся, вокруг талии, вокруг обеих рук, при этом на каждой руке в разных направлениях, на ноге, на шее и т. д. Если что-то пойдёт не так, весь номер испортится.

Также и в бизнесе (да и в личной жизни), чтобы выжить, мы вынуждены закручивать большое число спиралей (вихрей) типа «*целевая задача→процессная задача→целевая задача*». Все эти вихри крутятся одновременно, с разной скоростью и направленностью. И как ими управлять, чтобы не испортился весь номер?

Так вот, я утверждаю, что надо управлять также, как это делает цирковой артист. Он концентрируется на управлении тем, что крутит, то есть на обручах, и остальной мир для него вторичен. Так и в бизнесе, надо концентрироваться на управлении тем, что крутит бизнес – то есть на управлении задачами, потоком задач, который состоит из взаимосвязанных целевых и процессных задач.

Резюмируем сказанное.

Выполнение целевых и процессных задач жёстко связано. Они образуют цикл (спираль или вихрь): «*целевая задача→процессная задача→целевая задача*» и так бесконечно до тех пор, пока существует организация. Любая деятельность всегда активируется целевыми задачами. То есть в самом начале ни одна деятельность не имеет процессных задач. Процессные задачи появляются только в результате выполнения целевых задач. И ликвидируются тоже. Целевые задачи всегда обеспечивают переход систем, выполняющих процессные задачи из одного состояния и/или положения в другое. Из нулевого - в стартовое, из стартового - в развитие, из развития опять в нулевое. То есть без генерирования и выполнения целевых задач, просто невозможно породить процессные задачи и переводить их в новое состояние. В

состояние большей адекватности обстоятельствам внешней среды. Любые процессные задачи активируются целевыми задачами и ими же деактивируются.

Далее давайте разберём вопрос: какие атрибуты должны быть у бизнес-процесса «*обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*» (БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»)?

Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование целевых задач»

В статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я сказал, что бизнес-процесс: «*Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*» (кратко – БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*») нужен для удовлетворения длящейся потребности: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации, и чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» (кратко – ДП: «*Нужда в генерации ЦЗ*»)

Так как это задача, то требуется описать все её обязательные атрибуты, перечисленные в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2.

Без этого задача незадача. Не сделав, это мы не сможем полно и качественно сформулировать системные требования к субсистеме ГЦЗ, которая будет выполнять эту задачу.

Кроме того, без этого мы потом не сможем проводить оценку степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ) и, соответственно, не сможем удостоверяться в исправности или не исправности работы субсистемы ГЦЗ.

Таким образом, возникает вопрос: какие атрибуты должны быть у задачи, являющейся бизнес-процессом: «*обеспечить воспроизводимость генерирования **целевых** задач*»?

Так как приведённая выше потребность длящаяся, то задача по её удовлетворению должна быть дискретной[535], выполняемой периодически – с заданной дискретностью.

Кроме того, указанный выше бизнес-процесс является **процессной** задачей[536]. А, как мы уже знаем, её главное функциональное предназначение – обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи.

На основе сказанного было сформулировано следующее полное **наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**: «*Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*» («*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»).

[535] Дискретная задача – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период до тех пор, пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода. Оценка степени достижения целевых результатов дискретной задачи производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода.

[536] Подробнее смотри статью «Процессная задача (ПЗ)» выше в настоящей главе.

Заказчиком, то есть тем, кто заказывает, заинтересован и будет потреблять целевой результат приведённого выше бизнес-процесса, будет использовать его, является «*главный выполнитель ЗЗ*».

Эта функциональная роль отвечает в организации за выполнение шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*»[537].

В соответствии с рисунком № ____ в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» этот бизнес-процесс является **следующим** за БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*». То есть БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» потребляет целевые результаты БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*». Они (целевые результаты) становятся входами для БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Основное предназначение БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» - это воспроизводимо сгенерировать все целевые задачи, которые затем становятся запоточенными задачами, то есть попадают в поток задач, который надо также воспроизводимо выполнять. Что обеспечивается выполнением бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Если БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» будет выполняться не удовлетворительно, то «*главный выполнитель ЗЗ*» не примет её выполнение. И пострадает лицо ответственное за выполнение БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» – «*главный генератор ЦЗ*».

Это пример реализации принципов «*крайнего в цепи*» и «*петли ответственности*»[538]. Особенно это актуально в ситуации, когда все функциональные роли в управлении потоком задач выполняют разные должностные лица – разные люди. Когда роль «*главный выполнитель ЗЗ*» выполняет один человек, а роль «*главный генератор ЦЗ*» - другой.

Таким образом мы подобрались к выполнителю, ответственному за выполнение задачи (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*». Этим ответственным выполнителем является «*главный генератор ЦЗ*».

Это функциональная роль. Она должна быть закреплена в организации за конкретной должностью. Такой должностью может быть должность руководителя организации или должность иного лица, за которой руководитель организации закрепит выполнение указанной функциональной роли.

БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» будет считаться выполненным успешно, если достигается следующий его **целевой результат**: *«На конец каждого месяца «КРПЦСЗ», обеспеченная субсистемой ГЦЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов»*.

В сформулированном целевом результате БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» есть несколько ключевых моментов:

1. Показателем целевого результата (ПЦР)[539], с помощью которого даётся количественное описание желаемого конечного состояния объекта, выбран

[537] См. ниже статью «Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач» в настоящей главе.
[538] Читай статью «Принципы системы управления потоком задач» выше в настоящей главе.
[539] Показатель целевого результата (ПЦР) — это одна характеристика результата (метрика), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния или положения: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т.п.

показатель «***КРПЦСЗ***» - «***К****онверсия* ***Р****азовых* ***П****роблем в* ***Ц****елевые* ***С****тратегические* ***З****адачи*»;

2. При этом указанный **КРПЦСЗ** описывает желаемое конечное состояние такого объекта, как процессная сущность «***Ц****елевая* ***С****тратегическая* ***З****адача (ЦСЗ)*»[540].
3. Мы можем посмотреть состояние указанного объекта в Реестре процедур по целевым стратегическим задачам[541]
4. Дискретный период, а значит и периодичность (дискретность) оценки степени достижения целевого результата задачи (бизнес-процесса) составляет «***месяц***», то есть ежемесячно – на конец каждого месяца;
5. Условием, по выполнению которого можно однозначно оценить, достигнут целевой результат задачи или нет, является то, что показатель целевого результата «*КРПЦСЗ*» **воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов**.

Таким образом, БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» будет запускаться ежемесячно 1-го числа дискретного периода – месяца, будет иметь длительность – один месяц, и будет иметь срок выполнения – конец отчётного месяца – его последнее число.

При этом будет считаться, что генерация целевых задач обеспечивается субсистемой ГЦЗ, если на конец каждого отчётного месяца процессная сущность «*Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)*» находится в таком состоянии, при котором КРПЦСЗ воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов.

Если указанный целевой результат бизнес-процесса, достигается, то считается, что в прошедшем дискретном периоде:

- бизнес-процесс выполнен,
- субсистема ГЦЗ, работает исправно,
- функции генерирования целевых задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» не достигается, то значит бизнес-процесс не выполнен, субсистема ГЦЗ не исправна, и функции генерирования целевых задач статистически не управляемы и не воспроизводимы.

Что указывает на необходимость совершенствования и доработки субсистемы ГЦЗ, её реестров процедур и функций.

«*Конверсия Разовых Проблем в Целевые Стратегические Задачи (КРПЦСЗ)*» выбран **главным ПЦР** задачи (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач*».

Он необходим, чтобы оценить степень **преобразования** всех выявленных разовых проблем в целевые стратегические задачи. То есть он показывает сколько разовых проблем, выявленных и сформулированных на конец месяца нам удалось за отчётный месяц преобразовать (трансформировать) в целевые стратегические задачи, прошедшие процедуру планирования их выполнения.

В этом, по сути, и состоит генерация целевых задач. На входе субсистема ГЦЗ получает разовые проблемы, выполняя БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»,

[540] Читай статью «Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)» ниже в настоящей главе.
[541] О том, что это такое смотри статью «Реестр процедур (РП)» ниже в настоящей главе.

преобразует их в целевые задачи, то есть генерирует их из разовых проблем. На выходе выдаёт список **распланированных** целевых стратегических задач (ЦСЗ).

Получается, насколько воспроизводимо это делается, настолько успешно субсистемой ГЦЗ выполняется БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*».

КРПЦСЗ рассчитывается в «РОС по ПЦР задачи ППИТ»[542] **автоматически** – по следующей формуле (1):

(10) $$КРПЦСЗ = \frac{Количество\ распланированных\ ЦСЗ}{Количество\ Разовых\ Проблем}$$

, где

Количество распланированных ЦСЗ – это Количество распланированных **Ц**елевых **С**тратегических **З**адач. Измеряется в «штуках». Предназначен для оценки фактического количества ЦСЗ, прошедших процедуру планирования их выполнения по состоянию на конец дискретного периода.

Количество Разовых Проблем. Измеряется в «штуках». Нужен, чтобы оценить фактическое количество Разовых Проблем, выявленных и сформулированных по состоянию на конец дискретного периода.

Получается, что для того, чтобы оценить степень достижения целевого результата бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*», нам необходимо оценить **три** следующих ПЦР **в указанной последовательности**:

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК[543] оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
1	Количество ЦСЗ, прошедших процедуру планирования	Количество распланированных ЦСЗ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить фактическое количество ЦСЗ, прошедших процедуру планирования их выполнения по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ	Показатель берётся из РП по ЦСЗ[544] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных ЦСЗ, прошедших процедуру планирования их выполнения по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ	Интегральный	шт.	=Сумма активных ЦСЗ	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
2	Количество Разовых Проблем	Количество Разовых Проблем	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить фактическое количество Разовых Проблем, выявленных и	Показатель берётся из РП по РАЗОВЫМ	Интегральный	шт.	=Сумма активных разовых проблем	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР:	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользя

[542] Подробнее см. статью «Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»
[543] КК – это Контрольная Карта.
[544] РП по ЦСЗ – это Реестр Процедур по ЦЕЛЕВЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЗАДАЧАМ. О процессной сущности «Реестр процедур» я расскажу ниже в статье «Реестр процедур (РП)» в настоящей главе, а об РП по ЦСЗ – в статье «Планирование Целевой Стратегической Задачи (ЦСЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК[543] оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
					сформулированных по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ	ПРОБЛЕМАМ[545] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных Разовых Проблем				Количество Разовых Проблем		щих размахов
3	Конверсия Разовых Проблем в Целевые Задачи	КРПЦЗ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить степень преобразования разовых проблем в целевые стратегические задачи	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "Количество распланированных ЦСЗ" на показатель "Количество Разовых Проблем"	Интегральный	доля	= "Количество распланированных ЦСЗ" / "Количество Разовых Проблем"	Фактическое значение ПЦР: КРПЦЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

Статистика по перечисленным трём ПЦР собирается, по формулам рассчитывается и накапливается в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*».

В «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» статистика в разрезе указанных ПЦР собирается по тем же **типам** значений ПЦР, что и по ПЦР задачи повышения ПИТ[546].

В результате мы получаем следующий перечень **параметров** ПЦР бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»:

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
1	Количество Разовых Проблем	1	1	Фактическое значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		2	2	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		3	3	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		4	4	Плановое значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		5	5	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		6	6	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		7	7	Нормативное значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		8	8	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		9	9	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество Разовых Проблем
		10	10	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество Разовых Проблем

[545] РП по РАЗОВЫМ ПРОБЛЕМАМ – это Реестр Процедур по РАЗОВЫМ ПРОБЛЕМАМ. О нём я расскажу ниже в статье «Преодоление Разовой проблемы» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[546] Смотри статью «Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	**Параметр** ПЦР
		11	11	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество Разовых Проблем
		12	12	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество Разовых Проблем
		13	13	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество Разовых Проблем
		14	14	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество Разовых Проблем
		15	15	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество Разовых Проблем
		16	16	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество Разовых Проблем
		17	17	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество Разовых Проблем
		18	18	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество Разовых Проблем
		19	19	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество Разовых Проблем
		20	20	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество Разовых Проблем
		21	21	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество Разовых Проблем
2	Количество распланированных ЦСЗ	1	22	Фактическое значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		2	23	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		3	24	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		4	25	Плановое значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		5	26	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		6	27	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		7	28	Нормативное значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		8	29	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		9	30	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		10	31	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		11	32	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		12	33	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		13	34	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		14	35	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		15	36	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		16	37	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		17	38	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		18	39	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		19	40	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		20	41	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
		21	42	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество распланированных ЦСЗ
3	Конверсия Разовых Проблем в Целевые Задачи (КРПЦЗ)	1	43	Фактическое значение ПЦР: КРПЦЗ
		2	44	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: КРПЦЗ
		3	45	Нарастающее фактическое значение ПЦР: КРПЦЗ
		4	46	Плановое значение ПЦР: КРПЦЗ
		5	47	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: КРПЦЗ
		6	48	Нарастающее плановое значение ПЦР: КРПЦЗ
		7	49	Нормативное значение ПЦР: КРПЦЗ
		8	50	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: КРПЦЗ

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	**Параметр** ПЦР
		9	**51**	Нарастающее нормативное значение ПЦР: КРПЦЗ
		10	**52**	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КРПЦЗ
		11	**53**	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: КРПЦЗ
		12	**54**	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: КРПЦЗ
		13	**55**	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: КРПЦЗ
		14	**56**	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: КРПЦЗ
		15	**57**	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: КРПЦЗ
		16	**58**	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: КРПЦЗ
		17	**59**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: КРПЦЗ
		18	**60**	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: КРПЦЗ
		19	**61**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: КРПЦЗ
		20	**62**	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: КРПЦЗ
		21	**63**	Воспроизводимость задачи по ПЦР: КРПЦЗ

Из приведённой таблицы видно, что в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*», в разрезе трёх ПЦР, формируется **63 параметра** этих ПЦР. В среднем по 21-му параметру на один ПЦР.

Из этих 63-х параметров ПЦР только 8 параметров заносятся в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» вручную[547]. Вот они:

1. Фактическое значение ПЦР: «*Количество Разовых Проблем*». Показатель берётся из РП по РАЗОВЫМ ПРОБЛЕМАМ[548] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных Разовых Проблем;
2. Фактическое значение ПЦР: «*Количество распланированных ЦСЗ*». Показатель берётся из РП по ЦСЗ[549] путём автоматического суммирования в нём на конец ДП ОСДЦРЗ всех активных ЦСЗ, прошедших процедуру планирования их выполнения по состоянию на конец ДП ОСДЦРЗ.
3. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Количество распланированных ЦСЗ*». Выбирается из списка.
4. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Количество распланированных ЦСЗ*». Выбирается из списка.
5. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Количество Разовых Проблем*». Выбирается из списка.
6. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Количество Разовых Проблем*». Выбирается из списка.
7. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*КРПЦЗ*». Выбирается из списка.
8. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*КРПЦЗ*». Выбирается из списка.

---

[547] В будущем, после разработки АСУЗ, указанные параметры будут автоматически заноситься в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» из соответствующих Реестров процедур. То есть эта функция будет автоматизирована.

[548] РП по РАЗОВЫМ ПРОБЛЕМАМ – это Реестр Процедур по РАЗОВЫМ ПРОБЛЕМАМ. О нём я расскажу ниже в статье «Преодоление Разовой проблемы» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)».

[549] РП по ЦСЗ – это Реестр Процедур по ЦЕЛЕВЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЗАДАЧАМ. О процессной сущности «Реестр процедур» я расскажу ниже в статье «Реестр процедур (РП)» в настоящей главе, а об РП по ЦСЗ – в статье «Планирование Целевой Стратегической Задачи (ЦСЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

Остальные параметры рассчитываются в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» автоматически – по формулам, в том числе по формуле (1) расчёта «*КРПЦСЗ*», описанной выше[550].

Из таблицы № ____, приведённой ранее, видно, что для каждого ПЦР выбран тип применяемой контрольной карты (КК) [551] для оценки параметра ПЦР: «*XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов*».

При этом также для каждого ПЦР был выбран свой «*Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость*». Вот эти параметры:

1. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Количество распланированных ЦСЗ*»,
2. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Количество Разовых Проблем*»,
3. Фактическое значение ПЦР: «*КРПЦСЗ*».

После выбора типа КК, в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» настраивается **калькулятор данных для контрольной карты**[552]. Это делается:

- под каждый параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость;
- под выбранный тип контрольной карты.

С помощью этого калькулятора[553] производится оценка **статистической управляемости** и **воспроизводимости** бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*». Делается это:

- по всем ПЦР бизнес-процесса,
- в рамках оценки степени достижения целевого результата бизнес-процесса, описанной ниже – в статье «*Оценка степени достижения целевых результатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ*»

Из всего выше сказанного следует, что задача, которой является бизнес-процесс: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*», должна иметь следующие атрибуты:

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Руководство не знает когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации
2	Краткое наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Не знание руководителями актуальных ЦЗ

[550] В формате Excel-файла полную версию «РОС по ПЦР задачи ППИТ», включающую ПЦР бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*», можно посмотреть в Интернет по ссылке: ____

[551] О применении контрольных карт и их типах мы уже рассказывали выше, в статье «Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)».

[552] Пример калькулятора данных для контрольной карты в формате Excel-файла можно посмотреть по ссылке _____

[553] В будущем, после разработки АСУЗ, калькулятор данных для контрольной карты будет настраиваться в ней автоматически, будет производить оценку статистической управляемости и воспроизводимости автоматически, в режиме реального времени. При этом он будет получать данные в автоматизированном режиме из в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» и из соответствующих Реестров процедур. То есть работа этого калькулятора будет полностью автоматизирована.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
3	Длящаяся потребность, вытекающая из СВП, породившей задачу (бизнес-процесс)	Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие целевые задачи должны выполняться сотрудниками организации и, чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени (Нужда в генерации ЦЗ)
4	Краткое наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)	Воспроизводимое генерирование ЦЗ
5	**Полное наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач**
6	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи (бизнес-процесса)**	**Главный выполнитель ЗЗ**
7	**Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя задачи (бизнес-процесс)**	**Главный генератор ЦЗ**
8	**Целевой результат задачи (бизнес-процесса)**	**На конец каждого месяца «*КРПЦСЗ*», обеспеченная субсистемой ГЦЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	**Главный ПЦР шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Конверсия Разовых Проблем в Целевые Стратегические Задачи (КРПЦСЗ)**
10	**Дискретный период ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)**	**Месяц**
11	Периодичность ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)	Ежемесячно
12	Длительность планового периода по задаче (бизнес-процессу), мес.	6
13	Разновидность элемента системы, выполняющего задачу (бизнес-процесс)	Субсистема

Текст настоящей статьи получился несколько сложным для восприятия. Но надеюсь, что после изучения вами технологии генерирования целевых задач в Разделе 7.2. в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*», вам станет более понятным содержание настоящей статьи.

Теперь мы готовы описать третий бизнес-процесс системы УПЗ. Тот который выполняется «субсистемой ВЗЗ», и потребляет, как входы, целевые результаты первых двух бизнес-процессов, описанных выше:

1. БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*».
2. БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»;

Но сделаем мы это чуть позже, а для начала ответим на вопрос: как мы пришли к необходимости создания субсистемы ГЦЗ?

Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема ГЦЗ)

Выше в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я указал, что для выполнения БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*» нам нужна субсистема генерирования целевых задач (субсистема ГЦЗ).

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Теперь возникает вопрос, как мы пришли к необходимости именно **создания** субсистемы ГЦЗ?

Отвечаю.

В статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» я обозначил, что потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие **целевые** задачи должны выполняться сотрудниками организации и, чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» **является длящейся** (ДП: «*Нужда в генерации ЦЗ*»).

Так как это длящаяся потребность и порождена она самовоспроизводящейся проблемой, то далее я вынужден был путём декомпозиции дерева текущей реальности (ДТР) искать разовую проблему[554], преодоление которой приведёт к удовлетворению указанной длящейся потребности.

Из ДДТР, приведённого на рисунке № ____ в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*», можно увидеть, что такой разовой проблемой является проблема: «*Не генерируются целевые задачи*» (кратко – «*Нет генерации ЦЗ*»).

Это когда нужные ЦЗ своевременно и ритмично не выявляются и не формулируются в формализованном виде для выполнения, т. е. не формируется полный **список** всех целевых задач, необходимых и достаточных для выполнения.

Проблема: «*Нет генерации ЦЗ*» — это разовая проблема. Ведь наладить генерацию целевых задач можно только один раз. Затем уже надо будет только совершенствовать созданный механизм. То есть имеется всего два качественных состояния: *целевые задачи или генерируются, или НЕ генерируются*.

Поэтому единожды устранив эту проблему, то есть наладив генерацию ЦЗ, не нужно будет в рамках одной и той же организации делать это повторно, вновь и вновь. Даже если мы ослабим усилия проблема не воспроизведётся. Просто генерация целевых задач станет менее управляемой.

Разовая проблема «*Нет генерации ЦЗ*» возникает тогда, когда **де-факто** разовые проблемы возникают, функционирование организации из-за них затормаживается, а руководство по каким-либо причинам не генерирует нужные для устранения этих разовых проблем целевые задачи: *либо не видит проблем, либо не адекватно их оценивает, либо не знает, что делать, либо вечно перегружено и не успевает и т. д.*

Разовая проблема «*Нет генерации ЦЗ*» порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все ЦЗ воспроизводимо генерировались, т. е. идентифицировались, формулировались, алгоритмизировались, декомпозировались до уровня пригодного для выполнения*».

Ведь, если целевые задачи не генерируются и не формируется их **список**, то руководители и не узнают, и не будут знать, когда и какие ЦЗ должны быть выполнены.

Данная разовая потребность породила системное требование № ____ в таблице № ____, приведённой ниже в Приложении № ____ к настоящей книге. Звучит это СТ

[554] О разовой проблеме читай статью «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

так: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование целевых задач*» (кратко – СТ: «*В системе д. б. генерация ЦЗ*»).

Это означает, что система УПЗ, должна иметь внутреннее свойство «*генерирование целевых задач*», определяющее такое поведение системы, которое приводит к воспроизводимому генерированию целевых задач.

То есть свойство «*генерирование целевых задач*» в системе должно наличествовать. И это свойство должно обеспечивать такое поведение системы, которое гарантированно обеспечит выполнение БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*».

Это говорит о том, что в каждый конкретный момент времени, при наступлении любой определённой ситуации, целевые задачи в системе должны генерироваться так, чтобы эта система демонстрировала адекватное каждой ситуации и времени поведение. И это поведение, независимо от ситуации и времени, должно в итоге обязательно, гарантированно обеспечивать достижение целевого результата бизнес-процесса: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*».

Сейчас возникает вопрос: что нужно сделать, чтобы выполнить указанное выше системное требование?

Для этого нужно устранить «**ИЗЪЯН**[555]», имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать).

Для чего нужно установить, **конкретное нежелательное состояние какого элемента системы**[556] не даёт нам выполнить системное требование?

Сначала надо выяснить, **какой разновидностью** является наша шаблонная дискретная задача: «*Обеспечить воспроизводимость **генерирования** целевых задач*»?

Выше, в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я обосновал, что данная задача является бизнес-процессом. Поэтому элементом системы, который должен её выполнять, должна быть субсистема. В нашем случае субсистема генерирования целевых задач (кратко – субсистема ГЦЗ).

Теперь нам надо понять **конкретное нежелательное состояние** этого элемента, которое не даёт нам претворить системное требование: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование целевых задач*».

Мы просто задаём себе вопрос: какого свойства этой субсистемы нам не хватает, чтобы системное требование начало реализовываться?

И отвечаем на него: у нас нет всех свойств этой субсистемы, так как сама субсистема ГЦЗ «**ОТСУТСТВУЕТ**».

Таким образом, заключаем. Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема генерирования целевых задач*», а **конкретным нежелательным её состоянием** выступает её «ОТСУТСТВИЕ».

---

[555] Читай статью «Понятие сущности «ИЗЪЯН» выше в настоящей главе.

[556] Элементом системы является: *сама система, субсистема или реестр процедур*. Смотри статью «Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач» выше в настоящей главе.

В результате мы можем сформулировать **изъян:** «*Нет субсистемы генерирования целевых задач*». Если кратко, то изъяном будет: «*Отсутствие* ***субсистемы*** *ГЦЗ*».

И, следовательно, наличие этого изъяна порождает у нас разовую потребность: «*Необходимо* ***заполучить*** *субсистему ГЦЗ*». То есть для начала мы желаем поменять нежелательное состояние с «*отсутствует*» на желаемое состояние «*имеется*».

Что в итоге у нас есть?

Во-первых, объект воздействия – элемент системы – субсистема ГЦЗ.

Во-вторых, описание желаемого состояния этого объекта: «*имеется в наличии работающая субсистема ГЦЗ, обеспечивающая воспроизводимую генерацию целевых задач*».

А что это?

Это не что иное, как составляющие сути задачи. То есть теперь мы можем определить задачу, которую надо выполнить, чтобы устранить изъян и реализовать СТ.

Сейчас мы знаем на какой объект воздействовать, имеем целевой результат задачи. Ведь описание желаемого состояния объекта — это ЦРЗ[557].

Осталось сформулировать варианты воздействия на объект – субсистему ГЦЗ для получения целевого результата и выбрать тот, который нас устраивает больше всего.

Но вариант здесь один. Устранить этот изъян мы можем только, если **создадим** субсистему генерирования целевых задач (Субсистему ГЦЗ). Выбирать особо не из чего. Арендовать эту субсистему мы не можем, купить тоже. Остаётся создавать.

Отсюда, чтобы сменить нежелательное состояние с «отсутствует» на желаемое состояние «имеется», нам необходимо **создать** субсистему ГЦЗ. Это в данном случае единственный вариант воздействия, который мы можем выбрать.

А выбранный вариант воздействия, как нам известно – это задача[558].

Таким образом, найденный изъян однозначно указывает нам на задачу, выполнение которой приведёт к его преодолению, к воплощению СТ: «*В система д. б. генерация ЦЗ*»» и устранению разовой проблемы «*Нет генерации ЦЗ*».

Наименование этой задачи звучит так: «***создать СУБСИСТЕМУ Генерирования Целевых Задач (ГЦЗ)***» (кратко – «*Создание субсистемы ГЦЗ*»).

При этом в создаваемую субсистему ГЦЗ надо соединить все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*целевая задача*» [559].

К созданию субсистемы ГЦЗ мы можем приступить непосредственно и немедленно. Неопределённости нет. Нас уже ничего не держит. Мы знаем на что воздействовать. Понимаем, какое нежелательное состояние нужно преодолевать. Можем приступить немедленно.

---

[557] Читай статью «Что такое целевой результат задачи?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»
[558] Читай статью «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»
[559] Смотри статью «Целевая задача (ЦЗ)» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Выполнить задачу нам необходимо один раз. А потом пользоваться созданным и совершенствовать. То есть это разовая, а, соответственно, целевая задача.

Так мы пришли к пониманию необходимости **создания** субсистемы ГЦЗ, которую мы описали ранее в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*».

Резюмируем.

Длящаяся потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе воспроизводимо формировалась информация о том, когда и какие **целевые** задачи должны выполняться сотрудниками организации, и, чтобы эта информация была доступна руководителям в режиме реального времени*» является следствием такой разовой проблемы, как «*Не генерируются целевые задачи*» (кратко – Нет генерации ЦЗ). Эта проблема порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все ЦЗ воспроизводимо генерировались, т. е. идентифицировались, формулировались, алгоритмизировались, декомпозировались до уровня пригодного для выполнения*». Данная разовая потребность предопределила системное требование: «*Система должна обеспечивать воспроизводимое генерирование целевых задач*». Для его реализации нужно устранить «*ИЗЪЯН*», имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать). Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема генерирования целевых задач*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «ОТСУТСТВИЕ». В результате мы можем сформулировать изъян «*Отсутствие субсистемы ГЦЗ*». И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы создадим субсистему ГЦЗ и в ходе этого соединим в неё все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*целевая задача*». Так мы сформулировали целевую задачу: «***создать*** *СУБСИСТЕМУ Генерирования Целевых Задач (ГЦЗ)*» (кратко – «*Создание субсистемы ГЦЗ*»). К её выполнению можно приступить непосредственно и немедленно.

В дальнейшем мы опишем из какого множества **реестров процедур** состоит субсистема ГЦЗ и какие функции они должны будут выполнять, чтобы обеспечить выполнение БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*». Пока же давайте изучим следующую часть потока задач - «*запоточенную задачу*» и для начала разберёмся с вопросом: что такое запоточенная задача?

Запоточенная задача (ЗЗ)

Про запоточенные задачи мы впервые упомянули в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*», рассказав про бизнес-процесс: «*Обеспечить воспроизводимость выполнения **запоточенных** задач*» (кратко – БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*»[560]).

Там же мы обозначили, что указанный бизнес-процесс выполняет субсистема **В**ыполнения **З**апоточенных **З**адач (далее – Субсистема ВЗЗ) и что для выполнения этого БП требуется оперировать такой абстрактной сущностью, как «***запоточенная задача (ЗЗ)***».

Возникает вопрос: как мы пришли к этому умозаключению и что такое «*запоточенная задача*»?

---

[560] Смотри ниже статью «Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Отвечаю.

При построении декомпозиции дерева текущей реальности (ДДТР) во время поиска ключевой разовой проблемы, порождающей низкую производительность интеллектуального труда[561], была идентифицирована такая самовоспроизводящаяся проблема, как: «*Поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки*».

Она значится под № 13 в Таблице № ____ в Приложении № 1 к настоящей книге.

Это так называемая проблема «*неисполнительности*». О ней мы подробно рассказывали выше в статье «Проблема «неисполнительность» в Главе 4. «Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ».

Неисполнительность – это, когда уже сгенерированные и поставленные сотрудникам задачи не выполняются по каким-то причинам, накапливается большое количество подвисших - не выполненных задач, подлежащих выполнению.

Эта проблема всегда выходит на первый план, когда организация создана, и в ней генерируется огромное количество задач к выполнению. Задачи множатся, как снежный ком, а созданная структура по каким-либо причинам не успевает их выполнять. То есть начинает накапливаться объём не выполненных задач. А не выполнение задач – это всегда снижение ПИТ, что следует из формулы «*Агрегированной ПИТ*»[562]. Если поставленные задачи не выполняются, значит получаются скудные результаты. А если результаты скудные, значит ПИТ низкая. Логическая связь прямая и жёсткая.

Данная проблема является самовоспроизводящейся[563] и она предопределила следующую длящуюся потребность, в её удовлетворении: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все запоточенные задачи ставились сотрудникам на определённый период и независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо*» (кратко – ДП: «*Нужда в выполнении задач*»).

Приведённая потребность является длящейся[564] по следующим основаниям:

- пока существует организация и пока она осуществляет свою деятельность в ней всегда есть задачи, требующие выполнения,
- выполненные задачи закрываются, потерявшие актуальность отменяются, новые ставятся. И так бесконечно долго, пока есть организация,
- поэтому на лицо длящаяся потребность.

Раз это длящаяся потребность (ДП) и порождена она самовоспроизводящейся проблемой (СВП), то далее я вынужден был искать разовую проблему[565], преодоление которой приведёт к удовлетворению длящейся потребности и преодолению самовоспроизводящейся проблемы, указанной выше.

Для этого мы выполнили декомпозицию и построили следующее ДДТР:

---

[561] Смотри выше Главу 4. «Ключевая проблема, мешающая повышению ПИТ»

[562] Читай статью «Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

[563] Читай об СВП выше в статье «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

[564] О длящейся потребности подробно было рассказано в статье «Понятие сущности «Длящаяся потребность (ДП)» в Главе 3. «Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда»

[565] О разовой проблеме читай статью «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Любая длящаяся потребность всегда крутится либо вокруг какой-то абстрактной сущности (АС), либо вокруг процессной сущности (ПС). Задавшись вопросом, какая сущность, наиболее часто упоминается в указанному выше ДДТР (см. рисунок № ____), мы установили, что это – «***запоточенная задача***».

Получается длящаяся потребность: «*Нужда в выполнении задач*» крутится вокруг такой сущности как – «*запоточенная задача*».

Теперь давайте разберём, что такое «*запоточенная задача*», что это за абстрактная сущность такая, которой оперирует бизнес-процесс: «*Обеспечить воспроизводимость выполнения* ***запоточенных*** *задач*»?

Ведь если мы этого не сделаем мы не сможем далее создать субсистему ВЗЗ, описать атрибуты её шаблонной дискретной задачи – бизнес-процесса.

Запоточенная задача (ЗЗ) – это задача какого-либо вида, сгенерированная и включённая в текущий поток задач, т. е. задача готовая и принятая к выполнению.

Это может быть:

- такая разновидность целевой задачи, как Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ) самого нижнего уровня декомпозиции, такого, который позволяет приступить к её выполнению и для начала выполнения которой устранены все предшествующие препятствия. В случае, если решено приступить к выполнению такой ЦСЗ, то она становится Запоточенной Целевой Задачей (ЗЦЗ).
- такая разновидность процессной задачи, как Шаблонная Дискретная Задача (ШДЗ). Она запускается для выполнения в дату начала очередного дискретного период. В момент старта она становится Запоточенной Дискретной Задачей (ЗДЗ).
- такая процессная задача, как Шаблонная Эпизодическая Задача (ШЭЗ): *процедура или операция*. Она принимается к выполнению при наступлении запускающего события (ЗС). В момент запуска она превращается в Запоточенную Эпизодическую Задачу (ЗЭЗ).
- Запоточенная Авральная Задача (ЗАЗ). Она инициируется непредсказуемым, неожиданным и ничем непредусмотренным авральным событием. Появляется в организации стихийно (спонтанно), примерно так: происходит инициирующее авральное событие, например, упал метеорит. Вследствие чего возникают проблемы, которые надо срочно устранять, предпринимая какие-то усилия. Включается интеллектуальный труд, появляется перечень авральных задач, которые, как правило, надо решать одномоментно и одновременно, параллельно друг другу: *(1) восстановить разрушенные дома; (2) оказать медицинскую помощь пострадавшим; (3) найти осколки метеорита; (4) изучить экологические последствия падения метеорита и т.д.* Запоточенные Авральные Задачи сразу же становятся запоточенными – в момент инициации.
- Выполняемая Запоточенная Задача (ВЗЗ). Часто мы не можем приступить к выполнению всех запоточенных задач сразу. Это может быть следствием большого их числа и нехватки человеческих или других ресурсов для выполнения их в том месяце, на который они выпали. В этом случае часть

запоточенных задач отбирается для выполнения и они переходят в Выполняемые Запоточенные Задачи (ВЗЗ). Остальные задачи в зависимости от их вида остаются:

- либо Запоточенными Целевыми Задачами (ЗЦЗ),
- либо Запоточенными Дискретными Задачами (ЗДЗ),
- либо Запоточенными Эпизодическими Задачами (ЗЭЗ),
- либо Запоточенными Авральными Задачами (ЗАЗ).

Получается, что все задачи как бы перетекают из одного состояния в другое:

- сгенерированные субсистемой ГЦЗ целевые стратегические задачи (ЦСЗ) перетекают сначала в ЦСЗ нижнего уровня декомпозиции, а затем из них – в систему ВЗЗ в запоточенные целевые задачи (ЗЦЗ), а они, в свою очередь – в выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ);
- также сгенерированные ранее субсистемой ГПЗ шаблонные дискретные задачи (ШДЗ) перетекают в субсистему ВЗЗ в запоточенные дискретные задачи (ЗДЗ), а те – в выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ);
- аналогично и сгенерированные субсистемой ГПЗ шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ) перетекают в запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ), которые на следующем этапе перетекают в выполняемые запоточенные задачи (ВЗЗ).

Из этих ручейков в каждый момент времени формируется единый поток задач в организации, в отдельные моменты напор потока может нарастать или спадать.

«*Запоточенная задача*» является типом, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*запоточенная задача*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*запоточенная задача*» - обеспечить её полную готовность для выполнения и получения целевого результата.

Так как «*запоточенная задача*» является разновидностью абстрактной сущности «*задача*», то она должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «*Что такое задача?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*».

При этом «*запоточенная задача*» наследует от «*задачи*» все её обязательные атрибуты:

1. наименование задачи (амбиция) в форме глагола,
2. заказчик задачи (ФИО),
3. ответственный выполнитель (ФИО),
4. срок выполнения (дата),
5. целевой результат задачи (цель).

Унаследовав от «*задачи*» обязательные атрибуты «*запоточенная задача*» добавляет свои индивидуальные атрибуты, например, такие как:

- должность ответственного выполнителя запоточенной задачи,
- должность заказчика запоточенной задачи.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сущностью «*запоточенная задача*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное назначение,
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*запоточенная задача*» является **абстрактной**, а не процессной[566], потому что **объединяет НЕ** конкретные процессные объекты (КПО), а **набор** других сущностей (подсущностей):

- Процессная сущность «*Запоточенная Целевая Задача (ЗЦЗ)*»;
- Процессная сущность «*Запоточенная Эпизодическая Задача (ЗЭЗ)*»;
- Процессная сущность «*Запоточенная Дискретная Задача (ЗДЗ)*»;
- Процессная сущность «*Запоточенная Авральная Задача (ЗАЗ)*»;
- Процессная сущность «*Выполняемая Запоточенная Задача (ВЗЗ)*».



Из сказанного следует, что длящаяся потребность: «*Нужда в выполнении задач*» крутится вокруг такой сущности как – «*запоточенная задача*». **Запоточенная задача (ЗЗ)** – это задача какого-либо вида, сгенерированная и включённая в текущий поток задач, т. е. задача готовая и принятая к выполнению. Из совокупности всех запоточенных задач формируется поток задач. Запоточенная задача – это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*запоточенная задача*» - обеспечить её полную готовность для выполнения и получения целевого результата. Запоточенная задача должна отвечать всем требованиям, описанным в статье «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА». Сущность «*запоточенная задача*» является абстрактной, а не процессной, потому что объединяет НЕ конкретные процессные объекты (КПО), а набор других сущностей (подсущностей): *(1) ПС: Запоточенная Целевая Задача (ЗЦЗ);(2) ПС: Запоточенная Эпизодическая Задача (ЗЭЗ); (3) ПС: Запоточенная Дискретная Задача (ЗДЗ); (4) ПС: Запоточенная Авральная Задача (ЗАЗ); (5) ПС: Выполняемая Запоточенная Задача (ВЗЗ).*

[566] Читай статью «Понятие «сущность» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сейчас, зададимся вопросом: какие атрибуты должны быть у задачи, являющейся бизнес-процессом: «**обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач»**? И ответим на него в следующей статье.

Бизнес-процесс «Воспроизводимое выполнение запоточенных задач»

В статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я обозначил, что субсистема выполнения запоточенных задач (субсистема ВЗЗ) создаётся для выполнения такой задачи, являющейся бизнес-процессом, как «*обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*» (кратко – БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*»).

Выполнение этого бизнес-процесса нужно для удовлетворения длящейся потребности: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все **запоточенные** задачи ставились сотрудникам на определённый период и независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо*» (ДП: «*Нужда в выполнении задач*»).

Указанный бизнес-процесс – это лишь разновидность шаблонной дискретной **задачи**)[567]. А раз это задача, то требуется описать все её обязательные атрибуты, перечисленные в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2.

Без этого задача незадача. Не сделав, это мы не сможем полно и качественно сформулировать системные требования к субсистеме ВЗЗ, которая будет выполнять эту задачу.

Кроме того, без этого мы потом не сможем проводить оценку степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ) и, соответственно, не сможем удостоверяться в исправности или не исправности работы субсистемы ВЗЗ.

Таким образом, возникает вопрос: какие атрибуты должны быть у задачи, являющейся бизнес-процессом: «*обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*»?

Так как приведённая выше потребность длящаяся, то задача по её удовлетворению должна быть дискретной[568], выполняемой периодически – с заданной дискретностью.

Кроме того, указанный выше бизнес-процесс является **процессной** задачей[569]. А, как мы уже знаем, её главное функциональное предназначение – обеспечить её выполнением получение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи.

На основе сказанного было сформулировано следующее полное **наименование шаблонной дискретной задачи** (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*» («*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*»).

---

[567] Подробнее о ШДЗ читай в статье «Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

[568] Дискретная задача – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период до тех пор, пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода. Оценка степени достижения целевых результатов дискретной задачи производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода.

[569] Подробнее смотри статью «Процессная задача (ПЗ)» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Основное предназначение БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» очевидно из названия – это воспроизводимо выполнять все запоточенные задачи, которые ранее были сгенерированы субсистемой ГПЗ и/или субсистемой ГЦЗ.

Заказчиком, то есть тем, кто заказывает, заинтересован и будет потреблять целевой результат приведённого выше бизнес-процесса, будет использовать его, является «*Главный повышатель ПИТ*».

Функциональная роль[570] «*Главный повышатель ПИТ*» – это выполнитель, ответственный за обеспечение наивысшей ПИТ[571].

Если вы посмотрите на рисунок № ___, приведённый ранее в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*», то вы увидите, что БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» является замыкающим бизнес-процессом в миссии «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*». То есть он является следующим бизнес-процессом после двух предыдущих:

1. БП: «*Воспроизводимое генерирование ПЗ*»[572].
2. БП: «*Воспроизводимое генерирование ЦЗ*»[573];

В соответствии с указанным рисунком № ____ БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» не имеет последующих бизнес-процессов, которые потребляли бы его целевые результаты в качестве входов. Их потребляет **не** следующий бизнес-процесс, а **вышестоящая** шаблонная дискретная задача (ШДЗ) – миссия системы УПЗ: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*».

Следовательно, именно «*Главный повышатель ПИТ*» заинтересован в ритмичном выполнении запоточенных задач субсистемой ВЗЗ, выполняющей БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», так как он потом должен будет отвечать за ПИТ. То есть он – заказчик – тот, кто заинтересован и будет потреблять целевой результат БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», будет использовать его в своей работе. Этот заказчик должен заказывать задачу, принимать результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет.

Если БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» будет выполняться не удовлетворительно, то «*Главный повышатель ПИТ*» не примет её выполнение. И пострадает лицо ответственное за выполнение БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» - «*главный выполнитель ЗЗ*».

Это пример реализации принципов «*крайнего в цепи*» и «*петли ответственности*»[574]. Особенно это актуально в ситуации, когда все функциональные роли в управлении потоком задач выполняют разные должностные лица – разные люди. Когда роль «*главный повышатель ПИТ*» выполняет один человек, а роль «*главный выполнитель ЗЗ*» – другой.

---

[570] Функциональная роль (ФР) – это условный персонаж, за которым закреплено выполнение определённой процессной задачи или её части и который отвечает за своевременное и воспроизводимое выполнение соответствующей процессной задачи или её части. Данное понятие подробно описано в статье «Понятие «Функциональная роль (ФР)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)».

[571] Подробнее об этой функциональной роли было рассказано выше в статье «Ответственный выполнитель задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)».

[572] Смотри статью «Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование процессных задач» выше в настоящей главе.

[573] Смотри статью «Бизнес-процесс «Воспроизводимое генерирование целевых задач» выше в настоящей главе.

[574] Читай статью «Принципы системы управления потоком задач» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Таким образом мы подобрались к выполнителю, ответственному за выполнение задачи (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*». Этим **ответственным выполнителем** является «*главный выполнитель ЗЗ*».

Это функциональная роль. Она должна быть закреплена в организации за конкретной должностью. Такой должностью может быть должность руководителя организации или должность иного лица, за которой руководитель организации закрепит выполнение указанной функциональной роли.

БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» будет считаться выполненным успешно, если достигается следующий его **целевой результат**: *«На конец каждого месяца «КВЗ», обеспеченный субсистемой ВЗЗ, воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов»*.

В сформулированном целевом результате БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» есть несколько ключевых моментов:

1. Показателем целевого результата (ПЦР)[575], с помощью которого даётся количественное описание желаемого конечного состояния объекта, выбран показатель «***КВЗ***» - «***К**оэффициент **В**ыполнения **З**адач*»;
2. При этом указанный **КВЗ** описывает желаемое конечное состояние такого объекта, как процессная сущность: «***В**ыполняемая **З**апоточенная **З**адача (ВЗЗ)*»[576]
3. Мы можем посмотреть состояние указанного объекта в соответствующем Реестре процедур по выполняемым задачам[577]
4. Дискретный период, а значит и периодичность (дискретность) оценки степени достижения целевого результата задачи (бизнес-процесса) составляет «**месяц**», то есть ежемесячно – на конец каждого месяца;
5. Условием, по выполнению которого можно однозначно оценить, достигнут целевой результат задачи или нет, является то, что показатель целевого результата «*КВЗ*» **воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов**.

Таким образом, БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» будет запускаться ежемесячно 1-го числа дискретного периода – месяца, будет иметь длительность – один месяц, и будет иметь срок выполнения – конец отчётного месяца – его последнее число.

При этом будет считаться, что выполнение запоточенных задач обеспечивается субсистемой ВЗЗ, если на конец каждого отчётного месяца процессная сущность: *«Выполняемая Запоточенная Задача (ВЗЗ)»* находятся в таком состоянии, при котором КВЗ воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов.

Если указанный целевой результат бизнес-процесса, достигается, то считается, что в прошедшем дискретном периоде:

- бизнес-процесс выполнен,
- субсистема ВЗЗ, работает исправно,

---

[575] Показатель целевого результата (ПЦР) — это одна характеристика результата (метрика), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния или положения: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т. п.

[576] Смотри статью «Выполнение Выполняемой Запоточенной Задачи (ВЗЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[577] О том, что это такое смотри статью «Реестр процедур (РП)» ниже в настоящей главе

- функции выполнения запоточенных задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» не достигается, то значит бизнес-процесс не выполнен, субсистема ВЗЗ не исправна, и функции генерирования процессных задач статистически не управляемы и не воспроизводимы.

Что указывает на необходимость совершенствования и доработки субсистемы ВЗЗ, её процессных сущностей и функций.

«***К**оэффициент **В**ыполнения **З**адач (КВЗ)*» выбран главным ПЦР задачи (бизнес-процесса): «*Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач*».

Он необходим, чтобы оценить степень выполнения интеллектуальных задач путём расчёта соотношения количества выполненных интеллектуальных задач (с учётом их весов «*на выполнение*») к количеству запоточенных интеллектуальных задач (с учётом их весов «*на НЕ выполнение*»), чтобы узнать степень преобразования всех запоточенных задач в фактические целевые результаты всех выполненных задач.

То есть он показывает сколько запоточенных задач, выявленных и сформулированных на конец месяца нам удалось за отчётный месяц выполнить и тем самым преобразовать (трансформировать) в фактические целевые результаты этих задач.

В этом, по сути, и состоит выполнение запоточенных задач. На входе субсистема ВЗЗ получает сгенерированные процессные и целевые задачи, выполняя БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», преобразует их в фактические целевые результаты, получением которых исчерпывается их выполнение. На выходе выдаёт фактические целевые результаты выполненных запоточенных задач.

Получается, насколько воспроизводимо это делается, настолько успешно субсистемой ВЗЗ выполняется БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

КВЗ рассчитывается в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*»[578] **автоматически** – по следующей формуле (1):

(11) $$КВЗ = \frac{КВИЗ,взвешенных\ на\ веса}{КЗИЗ}$$

, где

КВИЗ, взвешенных на веса – это **К**оличество **В**ыполненных **И**нтеллектуальных **З**адач, взвешенных на веса, выполненных всеми сотрудниками организации, занимающимися интеллектуальным трудом. Измеряется в «штуках». Этот ПЦР используется в формуле расчёта «Агрегированной ПИТ»[579]. Задачи должны быть обязательно взвешены на «***вес НА выполнение***» и на «***вес на НЕ выполнение***». По умолчанию оба веса равны «1». В Технологии Управления Задачами, с помощью указанных весов изменяются (расставляются, балансируются) приоритеты выполнения задач. Об этом подробнее я расскажу в дальнейшем в статье «____».

---

[578] Подробнее см. статью «Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

[579] Подробнее смотри статью «Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

КЗИЗ – это **К**оличество **З**апоточенных **И**нтеллектуальных **З**адач. Измеряется в «штуках». Нужен, чтобы оценить, сколько интеллектуальных задач было запоточено (т. е. подготовлено к выполнению) в дискретном периоде.

В свой черёд ПЦР «***КВИЗ, взвешенных на веса***» применяется в формуле расчёта «Агрегированной ПИТ» и рассчитывается по формуле (2):

(12) $$КВИЗ, взвешенных\ на\ веса = \sum_{весов\ "на\ выполнение"} - (\sum_{весов\ "на\ НЕ\ выполнение"} - НЕ\ выполненное\ КЗИЗ$$

, где

$\sum_{весов\ "на\ выполнение"}$ – это сумма весов «*на выполнение*». Измеряется в «*штуках*». ПЦР нужен, чтобы оценить, объём весов «*на выполнение*» совокупно всех активных интеллектуальных задач, выполненных в дискретном периоде.

$\sum_{весов\ "на\ НЕ\ выполнение"}$ — это сумма весов «*на НЕ выполнение*». Измеряется в «*штуках*». Нужен, чтобы оценить, объём весов «*на НЕ выполнение*» совокупно всех активных запоточенных интеллектуальных задач, оставшихся не выполненными в дискретном периоде.

НЕ выполненное КЗИЗ – это **НЕ** выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач. Измеряется в «*штуках*». Необходим, чтобы оценить, сколько активных запоточенных интеллектуальных задач, осталось **НЕ** выполненными в дискретном периоде.

Далее «**НЕ выполненное КЗИЗ**» считается по формуле (3):

(13) $$НЕ\ выполненное\ КЗИЗ = КВИЗ - КЗИЗ$$

, где

КВИЗ – это **К**оличество **В**ыполненных **И**нтеллектуальных **З**адач. Измеряется в «*штуках*». Нужен, чтобы оценить, сколько активных интеллектуальных задач БЕЗ учёта их весов было выполнено в дискретном периоде.

Получается, что для того, чтобы оценить степень достижения целевого результата бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», нам необходимо оценить **семь** следующих ПЦР **в указанной последовательности**:

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
1	Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач	КЗИЗ	Групповой - складывается из частей группы	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, сколько интеллектуальных задач было запоточено (т.е. подготовлено к выполнению) в дискретном периоде	Показатель берётся из РП по ЗДЗ, из РП по ЗЦЗ, из РП по ЗЭЗ, из РП по ЗАЗ[580] путём суммирования в дискретном периоде всех запоточенных интеллектуальных задач всех видов БЕЗ учёта их весов	Интегральный	шт.	=Сумма запоточенных интеллектуальных задач всех видов без учёта их весов	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КЗИЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
2	Количество Выполненных Интеллектуальных Задач	КВИЗ	Групповой - складывается из частей группы	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, сколько активных интеллектуальных задач БЕЗ учёта их весов было выполнено в дискретном периоде	Показатель берётся из РП по ВЗ[581] путём суммирования в дискретном периоде всех выполненных интеллектуальных задач БЕЗ учёта их весов	Интегральный	шт.	=Сумма выполненных интеллектуальных задач без учёта их весов	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КВИЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
3	Невыполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач	Невыполненное КЗИЗ	Групповой - складывается из частей группы	ПЛОХО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, сколько активных запоточенных интеллектуальных задач, осталось не выполненным в дискретном периоде	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём вычитания из показателя "КЗИЗ" показателя "КВИЗ"	Интегральный	шт.	="КЗИЗ" - "КВИЗ"	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Невыполненное КЗИЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

[580] РП по ЗДЗ – это Реестр процедур по Запоточенным Дискретным Задачам; РП по ЗЦЗ – это Реестр процедур по Запоточенным Целевым Задачам; РП по ЗЭЗ – это Реестр процедур по Запоточенным Эпизодическим Задачам; РП по ЗАЗ – это Реестр процедур по Запоточенным Авральным Задачам (ЗАЗ). О процессной сущности «Реестр процедур» я расскажу ниже в статье «Реестр процедур (РП)» в настоящей главе, а об РП по ЗДЗ, РП по ЗЦЗ, РП по ЗЭЗ, РП по ЗАЗ - в статьях по соответствующим процессным сущностям в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[581] РП по ВЗ – это Реестр процедур по Выполняемым Задачам. О нём и о процессной сущности «Выполняемая Задача (ВЗ)» я пишу ниже в статье «Выполнение Выполняемой Задачи (ВЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью ККоценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой ККдля оценки параметра ПЦР
4	Сумма весов "на выполнение"	Σ весов "на выполнение"	Групповой - складывается из частей группы	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, объём весов "на выполнение" совокупно всех активных интеллектуальных задач, выполненных в дискретном периоде	Показатель берётся из РП по ВЗ путём суммирования в дискретном периоде всех весов "на выполнение" всех выполненных интеллектуальных задач	Интегральный	шт.	=Сумма весов "на выполнение" всех выполненных интеллектуальных задач	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Σ весов "на выполнение"	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
5	Сумма весов "на НЕ выполнение"	Σ весов "на НЕ выполнение"	Групповой - складывается из частей группы	ПЛОХО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, объём весов "на НЕ выполнение" совокупно всех активных запоточенных интеллектуальных задач, оставшихся не выполненными в дискретном периоде	Показатель берётся из РП по ЗДЗ, из РП по ЗЦЗ, из РП по ЗЭЗ, из РП по ЗАЗ путём суммирования в дискретном периоде всех весов "на НЕ выполнение" всех не выполненных запоточенных интеллектуальных задач всех видов	Интегральный	шт.	=Сумма весов "на НЕ выполнение" всех запоточенных интеллектуальных задач всех видов	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Σ весов "на НЕ выполнение"	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов
6	Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса	КВИЗ, взвешенных на веса	Групповой - складывается из частей группы	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить, какое количество активных интеллектуальных задач было выполнено в дискретном периоде, с учётом их весов "на выполнение"	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём вычитания из показателя "Σ весов "на выполнение"" следующей разности двух показателей: "Σ весов "на НЕ выполнение"" - "Не выполненное КЗИЗ"	Интегральный	шт.	=Σ весов "на выполнение" - (Σ весов "на НЕ выполнение" - Не выполненное КЗИЗ)	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: КВИЗ, взвешенных на веса	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование ПЦР	Обозначение ПЦР	Характер формирования ПЦР	Успешность выполнения ПЦР	Цель сбора данных по ПЦР	Механизм сбора данных по ПЦР	Тип ПЦР	Ед. изм. ПЦР	Описание формулы расчёта ПЦР	Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость	Категория данных, собираемых по параметру ПЦР	Тип применяемой КК для оценки параметра ПЦР
7	Коэффициент Выполнения Задач	КВЗ	Индивидуально формируется	ХОРОШО, когда превышение плана (норматива)	Оценить степень выполнения активных интеллектуальных задач путём расчёта соотношения количества выполненных интеллектуальных задач (с учётом их весов "на выполнение") к количеству запоточенных интеллектуальных задач (с учётом их весов "на НЕ выполнение")	Рассчитывается в РС по ПЦР задачи ППИТ автоматически, путём деления показателя "КВИЗ, взвешенных на веса" на показатель "КЗИЗ"	Интегральный	доля	="КВИЗ, взвешенных на веса" / "КЗИЗ"	Фактическое значение ПЦР: КВЗ	Периодически собираемые	XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов

Статистика по перечисленным семи ПЦР собирается, по формулам рассчитывается и накапливается в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*».

В «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» статистика в разрезе указанных ПЦР собирается по тем же **типам** значений ПЦР, что и по ПЦР задачи повышения ПИТ[582].

В результате мы получаем следующий перечень **параметров** ПЦР бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*»:

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
1	Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач	1	1	Фактическое значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		2	2	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		3	3	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		4	4	Плановое значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		5	5	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		6	6	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		7	7	Нормативное значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		8	8	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач

[582] См. статью «Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		9	9	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		10	10	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		11	11	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		12	12	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		13	13	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		14	14	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		15	15	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		16	16	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		17	17	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		18	18	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		19	19	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		20	20	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		21	21	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
2	Количество Выполненных Интеллектуальных Задач	1	22	Фактическое значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		2	23	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		3	24	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		4	25	Плановое значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		5	26	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		6	27	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		7	28	Нормативное значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		8	29	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		9	30	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		10	31	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		11	32	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		12	33	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		13	34	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		14	35	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		15	36	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		16	37	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		17	38	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		18	39	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		19	40	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		20	41	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач
		21	42	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество Выполненных Интеллектуальных Задач

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
3	Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач	1	43	Фактическое значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		2	44	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		3	45	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		4	46	Плановое значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		5	47	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		6	48	Нарастающее плановое значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		7	49	Нормативное значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		8	50	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		9	51	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		10	52	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		11	53	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		12	54	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		13	55	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		14	56	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		15	57	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		16	58	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		17	59	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		18	60	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		19	61	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		20	62	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
		21	63	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Не выполненное Количество Запоточенных Интеллектуальных Задач
4	Сумма весов "на выполнение"	1	64	Фактическое значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		2	65	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		3	66	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		4	67	Плановое значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		5	68	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		6	69	Нарастающее плановое значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		7	70	Нормативное значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		8	71	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		9	72	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		10	73	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		11	74	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		12	75	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		13	76	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		14	77	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Сумма весов «на выполнение»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		15	78	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		16	79	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		17	80	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		18	81	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		19	82	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		20	83	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
		21	84	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Сумма весов «на выполнение»
5	Сумма весов "на НЕ выполнение"	1	85	Фактическое значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		2	86	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		3	87	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		4	88	Плановое значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		5	89	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		6	90	Нарастающее плановое значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		7	91	Нормативное значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		8	92	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		9	93	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		10	94	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		11	95	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		12	96	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		13	97	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		14	98	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		15	99	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		16	100	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		17	101	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		18	102	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		19	103	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		20	104	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
		21	105	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Сумма весов «на НЕ выполнение»
6	Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса	1	106	Фактическое значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		2	107	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		3	108	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		4	109	Плановое значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		5	110	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		6	111	Нарастающее плановое значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		7	112	Нормативное значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		8	113	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		9	114	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ ПЦР пп	Обозначение ПЦР	№ параметра ПЦР пп внутри ПЦР	№ параметра ПЦР пп	Параметр ПЦР
		10	**115**	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		11	**116**	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		12	**117**	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		13	**118**	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		14	**119**	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		15	**120**	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		16	**121**	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		17	**122**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		18	**123**	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		19	**124**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		20	**125**	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
		21	**126**	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Количество выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса
7	**Коэффициент Выполнения Задач**	**1**	**127**	Фактическое значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		2	**128**	Среднестатистическое фактическое значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		3	**129**	Нарастающее фактическое значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		4	**130**	Плановое значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		5	**131**	Среднестатистическое плановое значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		6	**132**	Нарастающее плановое значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		7	**133**	Нормативное значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		8	**134**	Среднестатистическое нормативное значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		9	**135**	Нарастающее нормативное значение ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		10	**136**	Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		11	**137**	Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		12	**138**	Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		13	**139**	Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		14	**140**	Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		15	**141**	Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		16	**142**	Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		17	**143**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		18	**144**	Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		19	**145**	Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		20	**146**	Статистическая управляемость задачи по ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач
		21	**147**	Воспроизводимость задачи по ПЦР: Коэффициент Выполнения Задач

Из приведённой таблицы видно, что в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*», в разрезе семи ПЦР, формируется **147 <u>параметров</u>** этих ПЦР. В среднем по 21-му параметру на один ПЦР.

Из этих 147-ми параметров ПЦР только 14 параметров заносятся в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» вручную[583]. Вот они:

1. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*КЗИЗ*». Выбирается из списка.
2. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*КЗИЗ*». Выбирается из списка
3. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*КВИЗ*». Выбирается из списка.
4. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*КВИЗ*». Выбирается из списка
5. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Не выполненное КЗИЗ*». Выбирается из списка.
6. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Не выполненное КЗИЗ*». Выбирается из списка
7. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Сумма весов «на выполнение*». Выбирается из списка.
8. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Сумма весов «на выполнение*». Выбирается из списка
9. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*Сумма весов «на НЕ выполнение*». Выбирается из списка.
10. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*Сумма весов «на НЕ выполнение*». Выбирается из списка
11. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*КВИЗ, взвешенных на веса*». Выбирается из списка.
12. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*КВИЗ, взвешенных на веса*». Выбирается из списка
13. Статистическая управляемость задачи по ПЦР: «*КВЗ*». Выбирается из списка.
14. Воспроизводимость задачи по ПЦР: «*КВЗ*». Выбирается из списка

Остальные параметры рассчитываются в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» автоматически – по формулам, в том числе по формулам (1, 2, 3), описанным выше[584].

Из таблицы № ____, приведённой ранее, видно, что для каждого ПЦР выбран тип применяемой контрольной карты (КК)[585] для оценки параметра ПЦР: «*XmR-карта индивидуальных значений и скользящих размахов*».

При этом также для каждого ПЦР был выбран свой «*Параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость*». Вот эти параметры:

1. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*КЗИЗ*»
2. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*КВИЗ*»
3. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Не выполненное КЗИЗ*»
4. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Σ весов «на выполнение*»

---

[583] В будущем, после разработки АСУЗ, указанные параметры будут автоматически заноситься в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» из соответствующих Реестров процедур. То есть эта функция будет автоматизирована.

[584] В формате Excel-файла полную версию «РОС по ПЦР задачи ППИТ», включающую ПЦР бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», можно посмотреть в Интернет по ссылке: ____

[585] О применении контрольных карт и их типах мы уже рассказывали выше, в статье «Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

5. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*Σ весов «на НЕ выполнение»*
6. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР: «*КВИЗ, взвешенных на веса»*
7. Фактическое значение ПЦР: «*КВЗ*»

После выбора типа КК, в «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» настраивается **калькулятор данных для контрольной карты**[586]. Это делается:

- под каждый параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость;
- под выбранный тип контрольной карты.

С помощью этого калькулятора[587] производится оценка **статистической управляемости** и **воспроизводимости** бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*». Делается это:

- по всем ПЦР бизнес-процесса,
- в рамках оценки степени достижения целевого результата бизнес-процесса, описанной ниже – в статье «*Оценка степени достижения целевых результатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ*»

Из всего выше сказанного следует, что задача, которой является бизнес-процесс: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*», должна иметь следующие атрибуты:

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
1	Полное наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки
2	Краткое наименование самовоспроизводящейся проблемы, породившей задачу (бизнес-процесс)	Неисполнительность
3	Длящаяся потребность, вытекающая из СВП, породившей задачу (бизнес-процесс)	Необходимо, чтобы в созданной системе все запоточенные задачи ставились сотрудникам на определённый период и независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо (Нужда в выполнении задач)
4	Краткое наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)	Воспроизводимое выполнение ЗЗ
5	**Полное наименование шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач**
6	**Краткое наименование ФР - заказчика задачи (бизнес-процесса)**	**Главный повышатель ПИТ**
7	**Краткое наименование ФР, ответственного выполнителя задачи (бизнес-процесс)**	**Главный выполнитель ЗЗ**

[586] Пример калькулятора данных для контрольной карты в формате Excel-файла можно посмотреть по ссылке _____
[587] В будущем, после разработки АСУЗ, калькулятор данных для контрольной карты будет настраиваться в ней автоматически, будет производить оценку статистической управляемости и воспроизводимости автоматически, в режиме реального времени. При этом он будет получать данные в автоматизированном режиме из в «РОС по ПЦР задачи ППИТ» и из соответствующих Реестров процедур. То есть работа этого калькулятора будет полностью автоматизирована.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Атрибут задачи	Значение атрибута задачи
8	**Целевой результат задачи (бизнес-процесса)**	**На конец каждого месяца «*КВЗ*», обеспеченная субсистемой ВЗЗ, воспроизводима, находится в пределах планов и нормативов**
9	**Главный ПЦР шаблонной дискретной задачи (бизнес-процесса)**	**Коэффициент Выполнения Задач (КВЗ)**
10	**Дискретный период ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)**	**Месяц**
11	Периодичность ОСДЦРЗ (бизнес-процесса)	Ежемесячно
12	Длительность планового периода по задаче (бизнес-процессу), мес.	6
13	Разновидность элемента системы, выполняющего задачу (бизнес-процесс)	Субсистема

Текст настоящей статьи получился несколько сложным для восприятия. Но надеюсь, что после изучения вами технологии выполнения запоточенных задач в Разделе 7.3. в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*», вам станет более понятным содержание настоящей статьи.

Сейчас же давайте вернёмся чуть назад и вспомним главный вопрос, который у нас возникал при ОСДЦРЗ повышения ПИТ[588]: откуда брать данные о фактическом ПЦР: «*КВИЗ, взвешенных на веса*», участвующем в расчёте ПЦР: «*Агрегированная ПИТ*»? Где взять данные о количестве выполненных интеллектуальных задач, взвешенных на веса?

Если вы внимательно прочитали настоящую статью, то вы поймёте, что в ней и кроется ответ на этот вопрос.

На самом деле система УПЗ и Технология Управления Задачами (ТУЗ) и были созданы для того, чтобы управлять потоком задач и, в том числе, получать данные по ПЦР: «*КВИЗ, взвешенных на веса*». По сути, система УПЗ – это ещё и **система учёта** выполняемых интеллектуальных задач.

О Технологии Управления Задачами мы поговорим позже в Главе 7.

А далее переходим к изучению вопроса: как мы пришли к необходимости создания субсистемы ВЗЗ?

Субсистема выполнения запоточенных задач (Субсистема ВЗЗ)

Выше в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» я указал, что для выполнения БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*» нам нужна субсистема выполнения запоточенных задач (субсистема ВЗЗ).

Теперь возникает вопрос, как мы пришли к необходимости именно **создания** субсистемы ВЗЗ?

[588] Смотри статью «Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ» в Главе 5. «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Отвечаю.

В статье «*Запоточенная задача (ЗЗ)*» мы обозначили, что потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все* ***запоточенные*** *задачи ставились сотрудникам на определённый период и независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо*» **является длящейся** (кратко – ДП: «*Нужда в выполнении задач*»).

Так как это длящаяся потребность и порождена она самовоспроизводящейся проблемой, то далее я вынужден был путём декомпозиции дерева текущей реальности (ДДТР) искать **разовую проблему**[589], преодоление которой приведёт к удовлетворению указанной длящейся потребности.

Из ДДТР, приведённого на рисунке № ____ в статье «*Запоточенная задача (ЗЗ)*», можно увидеть, что такой разовой проблемой является проблема: «*Выполнение запоточенных задач не осуществляется*» (кратко – «*Нет выполнения ЗЗ*»).

Это когда уже сформулированные и поставленные задачи по каким-либо причинам не выполняются сотрудниками организации.

Проблема: «*Нет выполнения ЗЗ*» — это разовая проблема. Ведь наладить выполнение запоточенных задач можно только один раз. Затем уже надо будет только совершенствовать созданный механизм. То есть имеется всего два качественных состояния: *запоточенные задачи или выполняются, или НЕ выполняются*.

Поэтому единожды устранив эту проблему, то есть наладив выполнение ЗЗ, не нужно будет в рамках одной и той же организации делать это повторно, вновь и вновь. Даже если мы ослабим усилия проблема не воспроизведётся. Просто выполнение запоточенных задач станет менее управляемой.

Разовая проблема «*Нет выполнения ЗЗ*» гарантированно проявляется во всех организациях, где по каким-то причинам нет отлаженного механизма воспроизводимого выполнения уже сформулированных и поставленных задач.

Разовая проблема «*Нет выполнения ЗЗ*» порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все запоточенные задачи воспроизводимо выполнялись*».

Данная разовая потребность породила системное требование № ____ в таблице № ____, приведённой ниже в Приложении № ____ к настоящей книге. Звучит это СТ так: «*Система должна обеспечивать гарантированное, регулярное (воспроизводимое) выполнение в заданные сроки поставленных сотрудникам (включая руководителей) запоточенных задач независимо от их вида*». (кратко – СТ: «*В системе д. б. выполнение ЗЗ*»).

Это означает, что система УПЗ, должна иметь внутреннее свойство «*выполнение запоточенных задач*», определяющее такое поведение системы, которое приводит к воспроизводимому выполнению запоточенных задач.

То есть свойство «*выполнение запоточенных задач*» в системе должно наличествовать. И это свойство должно обеспечивать такое поведение системы, которое гарантированно обеспечит выполнение БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

---

[589] О разовой проблеме читай статью «Понятие «проблема» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Это говорит о том, что в каждый конкретный момент времени, при наступлении любой определённой ситуации, запоточенные задачи в системе должны выполняться так, чтобы эта система демонстрировала адекватное каждой ситуации и времени поведение. И это поведение, независимо от ситуации и времени, должно в итоге обязательно, гарантированно обеспечивать достижение целевого результата бизнес-процесса: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Сейчас возникает вопрос: что нужно сделать, чтобы выполнить это системное требование?

Для этого нужно устранить «**ИЗЪЯН**[590]», имеющийся в организации, который мешает реализации указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать).

Для чего нужно установить, **конкретное нежелательное состояние какого элемента системы**[591] не даёт нам выполнить системное требование?

Сначала надо выяснить, **какой разновидностью** является наша шаблонная дискретная задача: «*Обеспечить воспроизводимость **выполнения** запоточенных задач*»?

Выше, в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» мы обосновали что данная задача является бизнес-процессом. Поэтому элементом системы, который должен её выполнять, должна быть субсистема. В нашем случае субсистема выполнения процессных задач (кратко – субсистема ВЗЗ).

Теперь нам надо понять **конкретное нежелательное состояние** этого элемента, которое не даёт нам реализовать системное требование: «*Система должна обеспечивать гарантированное, регулярное (воспроизводимое) выполнение в заданные сроки поставленных сотрудникам (включая руководителей) запоточенных задач независимо от их вида*».

Мы просто задаём себе вопрос: какого свойства этой субсистемы нам не хватает, чтобы системное требование начало воплощаться?

И отвечаем на него: у нас нет всех свойств этой субсистемы, так как сама субсистема ВЗЗ «**ОТСУТСТВУЕТ**».

Таким образом, заключаем. Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема выполнения запоточенных задач*», а **конкретным нежелательным её состоянием** выступает её «ОТСУТСТВИЕ».

В результате мы можем сформулировать **изъян**: «*Нет субсистемы выполнения запоточенных задач*». Если кратко, то изъяном будет: «*Отсутствие **субсистемы** ВЗЗ*».

И, следовательно, наличие этого изъяна порождает у нас разовую потребность: «*Необходимо **заполучить** субсистему ВЗЗ*». То есть для начала мы желаем поменять нежелательное состояние с «*отсутствует*» на желаемое состояние «*имеется*».

Что в итоге у нас есть?

---

[590] Читай статью «Понятие сущности «ИЗЪЯН» выше в настоящей главе.

[591] Элементом системы является: *сама система, субсистема или реестр процедур*. Смотри статью «Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Во-первых, объект воздействия – элемент системы – субсистема ВЗЗ.

Во-вторых, описание желаемого состояния этого объекта: «*имеется в наличии работающая субсистема ВЗЗ, обеспечивающая воспроизводимое выполнение запоточенных задач*».

А что это?

Это не что иное, как составляющие сути задачи. То есть теперь мы можем определить задачу, которую надо выполнить, чтобы устранить изъян и реализовать СТ.

Сейчас мы знаем на какой объект воздействовать, имеем целевой результат задачи. Ведь описание желаемого состояния объекта — это ЦРЗ[592].

Осталось сформулировать варианты воздействия на объект – субсистему ВЗЗ для получения целевого результата и выбрать тот, который нас устраивает больше всего.

Но вариант здесь один. Устранить этот изъян мы можем только, если **создадим** субсистему выполнения запоточенных задач (Субсистему ВЗЗ). Выбирать особо не из чего. Арендовать эту субсистему мы не можем, купить тоже. Остаётся создавать.

Отсюда, чтобы сменить нежелательное состояние с «*отсутствует*» на желаемое состояние «*имеется*», нам необходимо **создать** субсистему ВЗЗ. Это в данном случае единственный вариант воздействия, который мы можем выбрать.

А выбранный вариант воздействия, как нам известно – это задача[593].

Таким образом, найденный изъян однозначно указывает нам на задачу, выполнение которой приведёт к его преодолению, к воплощению СТ: «*В система д. б. выполнение ЗЗ*»» и устранению разовой проблемы «*Нет выполнения ЗЗ*».

Наименование этой задачи звучит так: «***создать СУБСИСТЕМУ Выполнения Запоточенных Задач (ВЗЗ)***» (кратко – «*Создание субсистемы ВЗЗ*»).

При этом в создаваемую субсистему ВЗЗ надо соединить все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*запоточенная задача*» [594].

К созданию субсистемы ВЗЗ мы можем приступить непосредственно и немедленно. Неопределённости нет. Нас уже ничего не держит. Мы знаем на что воздействовать. Понимаем, какое нежелательное состояние нужно преодолевать. Можем приступить немедленно.

Выполнить задачу нам необходимо один раз. А потом пользоваться созданным и совершенствовать. То есть это разовая, а, соответственно, целевая задача.

Так мы пришли к пониманию необходимости **создания** субсистемы ВЗЗ, которую мы описали ранее в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*».

Резюмируем.

Длящаяся потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все **запоточенные** задачи ставились сотрудникам на определённый период и*

---

[592] Читай статью «Что такое целевой результат задачи?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

[593] Читай статью «Что такое задача?» в Главе 2. «Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»

[594] Смотри статью «Запоточенная задача (ЗЗ)» выше в настоящей главе.

независимо от их разновидности выполнялись воспроизводимо» является следствием такой разовой проблемы, как «*Выполнение запоточенных задач не осуществляется*» (кратко – Нет выполнения ЗЗ). Эта проблема порождает разовую потребность: «*Необходимо, чтобы в созданной системе все запоточенные задачи воспроизводимо выполнялись*». Данная разовая потребность предопределила системное требование: «*Система должна обеспечивать гарантированное, регулярное (воспроизводимое) выполнение в заданные сроки поставленных сотрудникам (включая руководителей) запоточенных задач независимо от их вида*». Для его реализации нужно устранить «ИЗЪЯН», имеющийся в организации, который мешает воплощению указанного выше системного требования. Его нам надо сначала обнаружить (диагностировать). Конкретным элементом системы, в котором кроется изъян, является «*Субсистема выполнения запоточенных задач*», а конкретным нежелательным её состоянием выступает её «*ОТСУТСТВИЕ*». В результате мы можем сформулировать изъян «*Отсутствие субсистемы ВЗЗ*». И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы создадим субсистему ВЗЗ и в ходе этого соединим в неё все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «*запоточенная задача*». Так мы сформулировали целевую задачу: «***создать*** *СУБСИСТЕМУ Выполнения Запоточенных Задач (ВЗЗ)*» (кратко – «*Создание субсистемы ВЗЗ*»). К её выполнению можно приступить непосредственно и немедленно.

В дальнейшем мы опишем из какого множества **реестров процедур** состоит субсистема ВЗЗ и какие функции они должны будут выполнять, чтобы обеспечить выполнение БП: «*Воспроизводимое выполнение ЗЗ*».

Но для начала исследуем вопрос: что такое Реестр процедур?

Реестр процедур (РП)

Лучшая оригинальность - та, которая добавляет что-то важное в фонд знаний, созданный традицией обучения.

Мортимер Адлер[595]

Реестр процедур (кратко – РП) впервые упоминался мной в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

Там я писал, что все процедуры отражаются в Реестрах процедур.

Обозначал, что Реестр процедур является «***накопителем***» и носителем всей «*наследственной генетической информации*» об организации.

Указывал, что РП выступает **источником статистических данных** для Реестра Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ.

Говорил, что из Реестров процедур можно извлечь **любые цифры** обо всех сторонах жизнедеятельности организации.

Отмечал, что они позволяют легко проконтролировать всё, что необходимо, не рождая каких-то отдельных систем измерения, отчётности и контроллинга.

Затем, в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в настоящей главе, я сказал, что система – это единство,

[595] Мортимер Адлер (28.12.1902 года— 28.06.2001)— американский философ, педагог и популяризатор. Автор книги «Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

состоящее из необходимого и достаточного множества **Реестров процедур**, сбалансированных таким образом, чтобы были воспроизводимы **функции**, выполняемые Реестрами процедур.

Дал определение Реестру процедур.

Тем самым указал, что Реестры процедур являются **обязательными** составляющими сути системы. То есть без их обрисовки нельзя полноценно описать любую систему, в том числе и систему УПЗ.

В результате, забегая несколько вперёд, обобщённо можно сказать следующее.

В организации, как полисистеме[596], каждая система состоит из субсистем. Субсистемы, в свою очередь состоят из узлов. Узлы выполняют конкретные функции. Каждый узел выполняет свою функцию и является процессной сущностью.

В интеллектуальном труде физической реализацией узла субсистемы выступает Реестр процедур. Он представляет собой формуляр в виде электронной таблицы с жёстко заданной формой и структурой, но не содержанием.

Под выполнение каждой функции создаётся одинаковый по форме и структуре, но не по содержанию Реестр процедур. По форме Реестр процедур имеет раздел «*Атрибуты ПС*», раздел «*ЗЭЗ функции*», раздел «*Процедура*» и раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*». Содержание у каждого Реестра процедур своё - уникальное. Именно при конструировании Реестра процедур определяется его содержание, состав столбцов, наименование атрибутов и наполнение процедуры.

В физическом мире аналогом Реестра процедур является часть механизма, технического устройства, представляющая собой соединение тесно взаимодействующих деталей. Например, узел автомобиля, трактора, а именно: *двигатель, трансмиссия, передний и задний мосты и т. д.*

Далее все только что сказанное опишем подробнее.

И прежде, чем разбирать, из какого необходимого и достаточного множества Реестров процедур состоит система УПЗ и какие функции в ней они выполняют, мы определим, **что такое Реестр процедур?**

Сделаем сие, чтобы дать полное и всестороннее представление об этом элементе системы. Ведь на нём базируется вся конструкция системы УПЗ.

Изобретение Реестра процедур, по сути, и привело к прорыву в области управления потоком задач, то бишь в области «*МЕНЕДЖМЕНТА*».

Это было второе наиболее важное открытие, подтвердившее верность первого[597] открытия. Пазл складывался. Что придавало уверенность в правильности пути.

Реестр процедур играет ключевую роль в управлении потоком задач, о чём я только что кратко упомянул выше в начале статьи и более подробно разъясню в следующей статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*».

---

[596] Читай статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[597] Первым и ключевым открытием является то, что «задача» — это главная сущность менеджмента, а УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ – и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Когда вы разберётесь в том, что это такое и как РП применяется в управлении потоком задач, вы удивитесь насколько всё просто. Не зря говорят, «*всё гениальное просто*». Я сам «*офигел*», когда пришёл к этому.

В тот момент я как говорит Игорь Стечкин «*задофаминился*», наверно, испытал те же чувства, что и Архимед, когда он открыл свой закон и воскликнул «*эврика!*».

Мне самому не верилось, неужели всё может быть так просто. Но все мои дальнейшие опыты на практике только подтвердили эффективность этой простоты.

Это также просто, как и управление живым организмом посредством «*генома*».

Куда уж проще, закодировал всю информацию обо всех процессах и процедурах в «*геном*» в виде ДНК[598], поместил его в ядро каждой клетки и, затем посредством механизмов «*транскрипции*», «*транспортировки*» и «*трансляции*» управляешь живым организмом, транслируешь генетическую информацию от ДНК в белковую молекулу, точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства.

Плюс корректировкой самого «*генома*» производишь управляемые мутации, позволяющие эволюционировать и выживать живому организму в изменяющихся условиях. Гениально. Просто.

При этом кодирование производится в молекуле ДНК в форме последовательности оснований. Эта последовательность представляет собой код, состоящий из трёх оснований, - триплетный код.

По сути применение Реестров процедур, выстраивание из них Реестров управления по миссии[599] – это аналог построения «*генома*» в живом организме. Не точная копия, а аналог. Точно также, как самолёт не точная копия птицы. Главное выполняет туже функцию - полёт. Я называю такой «*геном*» организации как – **РЕЕСТРО´М** организации (ударение на последний слог)[600].

В реестры процедур, выстраиваемые в Реестры управления по миссии, **кодируется** вся «*генетическая*» информация обо всех процедурах[601], выполняемых в организации.

Сформированные из реестров процедур Реестры управления по миссии **помещаются** в систему УПЗ, а именно **в АСУЗ** внутри системы УПЗ. В результате АСУЗ содержит в себе (инкапсулирует) полный РЕЕСТРО´М организации.

Затем в АСУЗ **производится** «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» **задач и действий** из процедур в адрес сотрудников. Эти задачи и действия направляют их усилия в нужную сторону и сроки. Тем самым фактически производится управление организацией. Передача управляющих сигналов в рабочую среду. Управление поведением сотрудников.

---

[598] Выяснение структуры ДНК (дезоксирибонуклеиновой кислоты) - одного из двух существующих типов нуклеиновых кислот - открыло новую эпоху в биологии, так как позволило, наконец, понять, каким образом живые организмы хранят информацию, необходимую для регулирования их жизнедеятельности и каким образом передают эту информацию своему потомству. Тейлор Деннис, Грин Найджел, Стаут Уилф. Биология: в 3 т. Т. 1. М.: Лаборатория знаний, 2018 - 454 с.

[599] Читай «*Реестр управления (РУ) по миссии*» ниже в настоящей главе.

[600] Подробнее об этом я подискутирую ниже в статье «*Совокупность Реестров Управления (РУ) по миссии – это геном организации – РЕЕСТРО´М*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

[601] О том, что такое процедура я рассказываю в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Осуществляется это при наступлении запускающих событий (ЗС), посредством механизмов запуска процедур в отношении КПО, в цифровом формате и в автоматизированном режиме, то есть путем исполнения программных алгоритмов.

Иными словами, запуском в отношении каждой новой КПО шаблонной процедуры, **стандартизированные задачи и действия транслируются** в адрес конкретных сотрудников. При этом точно **воспроизводится** (реплицируется) заданный **алгоритм задач и действий** и стандартизированный **целевой результат** процедуры.

И всё это **записывается, сохраняется и отслеживается** в соответствующих Реестрах процедур, размещённых в соответствующих Реестрах управления по миссии. Где в результате накапливается вся необходимая исходная информация и статистика о ходе выполнения всех задач и действий в организации.

И в дальнейшем эту информацию можно «*крутить и вертеть*» в любых разрезах, с любых точек зрения, под любые потребности управления, в любых целях.

При этом в любой момент в режиме реального времени процедуры в Реестрах процедур могут быть откорректированы. И сразу же с момента такой корректировки, с каждой последующей итерацией процедуры, уже в изменённом виде стандартизированные задачи и действия начнут транслироваться сотрудникам для выполнения.

Тем самым Реестры процедур позволяют быстро осуществлять управляемые мутации, способствующие выживанию организации в изменяющихся условиях.

При этом кодирование информации производится в форме процедуры, а также совокупности и последовательности шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ) и шаблонных эпизодических действий (ШЭД). Эта совокупность и последовательность представляет собой подобие триплетного кода, состоящего из трёх процессных сущностей: *процедуры, операции и ШЭД*.[602]

Благодаря таким Реестрам процедур, не нужны тебе никакие регламенты, никакие системы контроллинга, системы отчётности, системы управления знаниями и многое другое. Как не нужны они и в живых организмах. Поэтому их там и нет. Всё управляется посредством «*генов*» и «*генома*», а в нашем случае – «*Реестров процедур*» и «*Реестров управления по миссиям*» - РЕЕСТРО´Ма организации. Всё в них хранится и накапливается.

Именно поэтому, я убеждён, что следующая ступень эволюции человечества – это эволюция организаций, представляющих собой сообщества людей.

Первым этапом этой эволюции будут сложные человеческие сообщества (организации), по аналогии со «*сложными микробными сообществами – бактериальными матами*», а вторым этапом – будут сложные симбиотические комплексы «*сверхорганизации*», по аналогии со «*сверхорганизмами*» в живой природе, коим является и человек[603].

---

[602] О том, что такое процедура я рассказываю в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[603] «По-настоящему «*автономный организм*», сформировавшийся и живущий без всякого участия каких-либо симбионтов, в природе ещё надо поискать. Большинство живых существ, населяющих планету, в действительности являются «*сверхорганизмами*» - сложными симбиотическими комплексами. Человек не исключение. Каждая наша клетка получает необходимую ей энергию от митохондрий – потомков симбиотических бактерий. Многие из наших генов получены нами от вирусов, всевозможных «*эгоистических*» фрагментов ДНК и мобильных генетических

Но для того, чтобы это произошло, должен быть разработан механизм управления и обмена «*генетической информацией*» в формируемых человеческих сообществах (организациях и «*сверхорганизациях*»), а также между ними.

Этот механизм должен быть универсальным для всех организаций, независимо от сферы и рода их деятельности.

Должен обеспечивать совместимость и синхронизацию отдельных его частей так, как это происходит в живой природе в «*сверхорганизмах*» – сложных симбиотических комплексах.

В живых организмах – это механизм формирования, хранения и передачи генетической информации посредством «*генома, в основном формируемого из генов*», упакованного в виде ДНК в ядро каждой клетки.

Я уверен, что в организациях этим механизмом станет механизм формирования, хранения и передачи «*генетической информации*» посредством «*Реестров управления по миссиям, формируемых из взаимосвязанных Реестров процедур*», упакованных в АСУЗ в системе УПЗ каждой организации.

Прорыв в эволюции организаций произойдёт тогда, когда их критическая масса внедрит ТУЗ и создаст внутри себя системы УПЗ, построенные из таких кирпичиков, как Реестры процедур, описанные в настоящей книге. Тогда, когда реестры процедур единого формата повсеместно станут основным элементом внедрённых систем управления потоком задач. Станут геном генома организации – РЕЕСТРО´Ма.

В этом случае организации смогут обмениваться всем своим «*геномом*» либо отдельным его фрагментом – «*геном*», например каким-либо Реестром процедур, а может быть даже какой-то частью «*гена*» - реестра процедур. Либо каким-то целым РУ по какой-либо миссии.

На единой основе организации смогут выстраивать сложные симбиотические комплексы – «*сверхорганизации*»[604].

Тогда станет возможен «*великий симбиоз*» организаций.

Ведь «*симбиоз – это магистральный путь эволюции, без которого прогрессивное развитие жизни на Земле было бы крайне затруднено, если вообще возможно*»[605].

Когда такой симбиоз организаций станет возможным, человечество шагнёт дальше в своей эволюции и развитии. Темпы такой эволюции значительно возрастут.

элементов. Наш метаболизм во многом определяется многочисленными микробами, составляющими кишечную флору. И даже если заглянуть внутрь любого из этих микробов, то и там мы найдём сожителей-симбионтов (плазмиды, фаги, транспозоны)». Стр. 170 статья «Вездесущий симбиоз» в Главе 3 «Великий симбиоз» книги «Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[604] Детальнее об этом читай в статье «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*» и в статье «*Эволюция простых организаций в «сверхорганизации» посредством УПЗ*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[605] Стр. 170 статья «*Вездесущий симбиоз*» в Главе 3 «*Великий симбиоз*» книга «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Предполагаю, что предложенное мной решение обеспечит «*эволюционный взрыв*» в развитии обществ, как когда-то появление ядра родило «*эукариоты*[606]», что привело к рождению сложности – биологического разнообразия на Земле[607].

Итак, что же это за «*диво-дивное, чудо-чудесное*»  , что такое Реестр процедур?

Для начала вспомним **определение**, данное мной в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в настоящей главе. Вот оно.

Реестр процедур (РП) – это часть субсистемы – **узел**, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – **функции**, представляющий собой **формуляр** в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «*Атрибуты ПС*», раздел «*ЗЭЗ функции*», раздел «*Процедура*» и раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» и предназначенного для:

- запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС);
- контроля через это своевременности и ритмичности выполнения запоточенных процедур и операций по каждой шаблонной дискретной задаче – функции;
- накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции.

Это определение указывает на две ипостаси Реестра процедур:

1. *РП – это **УЗЕЛ** – процессная сущность;*
2. *РП – это **ФОРМУЛЯР**[608].*

Первая ипостась – это то, что из себя представляет РП в качестве **нематериального** элемента системы – узла системы – процессной сущности.

Вторая ипостась – это то, что из себя представляет РП в качестве формуляра – **материального** – **осязаемого** элемента, применяемого в системе. Осязать мы его можем зрением путём прочтения. Мы можем распечатать его полностью или частично.

Кратко резюмируем сказанное.

Реестры процедур являются **обязательными** составляющими сути системы. **Изобретение** Реестра процедур привело к прорыву в области управления потоком

---

[606] Эукариоты – это организмы, в чьих клетках есть ядро и окружённые двойной мембраной органеллы: митохондрии, служащие для кислородного дыхания, и пластиты, служащие для фотосинтеза (последние характерны только для растительных клеток. К эукариотам относятся разнообразные одноклеточные формы, обычно называемые простейшими или протистами (амёбы, жгутиконосцы, инфузории, радиолярии и др.), а также многоклеточные – грибы, растения и животные. Стр. 526 книги «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[607] Читай стр. 170 статья «*Вездесущий симбиоз*» в Главе 3 «*Великий симбиоз*» книги «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[608] Формуляр – это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности.

задач - «*МЕНЕДЖМЕНТА*». С тех пор Реестр процедур играет ключевую роль в управлении потоком задач. Применение Реестров процедур, выстраивание из них Реестров управления по миссии, – это аналог построения «*генома*» в живом организме. Я называю такой «*геном*» организации как – **РЕЕСТРО´М** организации (ударение на последний слог). С помощью Реестров процедур **производится** «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий из процедур в адрес сотрудников. Эти задачи и действия направляют их усилия в нужную сторону и сроки. Тем самым фактически производится управление организацией. Реестры процедур позволяют быстро осуществлять управляемые мутации, способствующие выживанию организации в изменяющихся условиях. Всё управляется посредством «*Реестров процедур*» и «*Реестров управления по миссиям*» - РЕЕСТРО´Ма организации. Всё в них хранится и накапливается. Прорыв в эволюции организаций произойдёт тогда, когда их критическая масса внедрит ТУЗ и создаст внутри себя системы УПЗ, построенные из таких кирпичиков, как Реестры процедур, описанные в настоящей книге. Тогда, когда реестры процедур единого формата повсеместно станут основным элементом внедрённых систем управления потоком задач. И станет возможен «*великий симбиоз*» организаций. Это обеспечит «*эволюционный взрыв*» в развитии обществ. Реестр процедур выступает в двух ипостасях: (1) РП – это **УЗЕЛ** системы – процессная сущность; (2) РП – это **ФОРМУЛЯР**.

В следующих статьях мы продолжим разбор того, что такое реестр процедур.

И начнём с прояснения вопроса, что такое Реестр процедур, как узел системы - процессная сущность? Исследуем, что из себя представляет РП в качестве **нематериального** элемента системы – узла системы – процессной сущности?

Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность

> *Система представляет собой совокупность (последовательность) функций или действий (далее - компонентов), которые работают вместе в направлении цели организации. Следовательно, практически в любой системе будет иметь место взаимозависимость её компонентов.*
>
> *Генри Нив*[609]

В предыдущей статье я начал рассказывать, что такое реестр процедур. Дал его полное определение. И в результате вышел на то, что он имеет две ипостаси:

1. *РП – это **УЗЕЛ** – процессная сущность;*
2. *РП – это **ФОРМУЛЯР**.*

Вторую ипостась Реестра процедур, то есть, что он из себя представляет в качестве **формуляра** – материального – осязаемого элемента, применяемого в системе, мы разберём ниже в статье «*Реестр процедур – это формуляр*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

---

[609] Стр. 20. Раздел «*Предисловие Уильяма Эдвардса Деминга*» книга «*Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эвардса Деминга*». Генри Нив, М.: Альпина Паблишерз, 2011 - 370 с. ISBN 978-5-9614-1548-3

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Так как, по сути, это уже технология. То есть – это о том, как управлять задачами.

В настоящей же статье я предлагаю разобраться с **первой** ипостасью реестра процедур и выяснить: **что из себя представляет РП в качестве нематериального элемента системы – узла системы – процессной сущности**?

Ведь мы должны чётко понимать, что прежде, чем конкретным реестром процедур пользоваться, его надо сначала сконструировать.

То есть в его отношении надо выполнить какое-то воздействие. Что значит, что любой вновь конструируемый реестр процедур выступает объектом воздействия.

И таких объектов может быть множество. Они могут появляться вновь и вновь.

Получается, что сам по себе реестр процедур является какой-то сущностью. Вопрос: какой?

Вот это мы сейчас и выясним. Для начала приведём фрагмент определения реестра процедур.

Реестр процедур (РП) – это часть субсистемы – **узел**, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – **функции**.

Давайте расшифруем это определение подробнее.

Реестр процедур – это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел, из множества которых собирается субсистема и система в целом.

Реестр процедур – это атомарная, то есть далее не делимая элементарная частица субсистемы системы.

Из реестров процедур собираются (конструируются) субсистемы и вся система в целом. Поэтому и узел. По аналогии с автомобилем, который собирается из таких узлов, как: *двигатель, карбюратор, трансмиссия и т. д.*

Конструирование субсистемы и системы в целом производится путём соединения (связывания) этих узлов (реестров процедур) между собой.

Тем самым реестры процедур объединяются и встраиваются в определённую логическую структуру внутренних взаимных связей в субсистеме и в системе в целом.

Пример, такой структуры можно посмотреть ниже в статье «*Логическая структура системы управления потоком задач*» в настоящей главе.

В Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я более детально продемонстрирую эти внутренние связи. То есть покажу, как реестры процедур соединяются (связываются) между собой. Как они взаимодействуют и тем самым образуют единство в виде сначала субсистем, а затем и системы в целом.

Реестр процедур, являясь частичкой системы – её элементарным узлом, как и сама система, и субсистема создаётся под шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)[610], удовлетворяющую длящуюся потребность - спрос[611].

---

[610] О ШДЗ читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[611] О спросе читай статью «*Понятие «Проблема*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

То есть реестр процедур также вторичен по отношению к задаче. Это значит, что сначала порождается задача, а затем под её выполнение создаётся реестр процедур.

Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся реестр процедур, является **функция**. То есть, если ШДЗ является функцией, то для её выполнения должен создаваться именно реестр процедур.

Если шаблонная дискретная задача выполняется путём оперирования **НЕ** абстрактной сущностью, а процессной сущностью[612] и при этом эта задача обладает целевым результатом, который **НЕ** имеет самостоятельной ценности, то она является **функцией**[613].

Получается, сколько функций необходимо выполнять, столько и реестров процедур в системе требуется создать - сконструировать.

Каждый реестр процедур каждой субсистемы должен воспроизводимо выполнять свою строго заданную **шаблонную дискретную задачу – функцию**.

Аналогично и в автомобиле, двигатель создаётся под задачу выработки механической энергии, карбюратор – под задачу подготовки топливной смеси и т. д. Они должны это делать воспроизводимо, причём независимо от режима работы и условий эксплуатации самого автомобиля, как системы.

«*Реестр процедур*», как и «*система*», как и «*субсистема*» является **типом**, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*реестр процедур*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*реестр процедур*» - обеспечить воспроизводимое выполнение его шаблонной дискретной задачи – функции.

«*Реестр процедур*» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «*Воспроизводимое конструирование Реестров Процедур (РП)*» в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Сущностью «*Реестр процедур*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное предназначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*реестр процедур*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов.

Например, такими КПО являются:

- Реестр процедур по воспроизводимому преодолению проблем (кратко – РП по ПРОБЛЕМАМ);

---

[612] Читай статью «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[613] Об этом я рассказывал выше в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

- Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных дискретных задач (кратко – РП по ШДЗ);
- Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных эпизодических задач (кратко – РП по ШЭЗ);
- Реестр процедур по воспроизводимому описанию сущностей (кратко – РП по СУЩНОСТЯМ);
- и т. д.

Таким КПО является также Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур. Если кратко – РП по РП. 🤔 Да-да. Именно такое «*масло масленое*».

Чуть-чуть отступлю. Я эту идею подхватил очень давно – в 2009г. Когда проходил обучение в процессе получения допуска к государственной тайне. Там нас учили делопроизводству по работе с секретными сведениями, размещаемыми на разных носителях (*флэшках, дискетах, документах и т. д.*).

И нам рассказывали, что под каждый тип носителя нужно заводить секретный журнал (своего рода тоже реестр), в котором должны регистрироваться все операции с каждым конкретным носителем секретных сведений: *дата выдача, время, место, кому выдается (ФИО, должность), дата, время возврата и т. п.*

И нам говорили, что каждому журналу надо давать название и присваивать порядковый номер.

При этом все эти журналы сами должны регистрироваться в отдельном журнале. То есть в этот журнал должны заноситься все заводимые секретные журналы. Ну и в нём должны присваиваться порядковые номера этим журналам.

И знаете, как назывался этот журнал? Журнал журналов.

Тогда у нас (у обучающихся) возник вопрос: но ведь этот журнал журналов сам журнал и тоже секретный, и его тоже надо регистрировать и куда-то заносить. Вопрос: куда?

И нам сказали, что его надо заносить в самого себя, первой строкой, под номером 1. Петля замкнулась.

Вот и в управлении потоком задач есть такой **Реестр реестров**. Реестр процедур по конструированию реестров процедур (РП по РП). И он сам занесён в себя под № 1 в качестве КПО, такой контекстной процессной сущности, как «*Реестр процедур (РП)*».

Обобщим изложенное.

Реестр процедур (РП) – это часть субсистемы – **узел**, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи – **функции**. Это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел, из множества которых собирается субсистема и система в целом. Конструирование субсистемы и системы в целом производится путём соединения (связывания) этих узлов (реестров процедур) между собой. Реестр процедур создаётся под шаблонную дискретную задачу (ШДЗ), удовлетворяющую длящуюся потребность – спрос. Шаблонной дискретной задачей, для выполнения которой создаётся реестр процедур, является функция. «*Реестр процедур*» — это сущность. Общее функциональное предназначение её существования — обеспечить воспроизводимое выполнение шаблонной дискретной задачи – функции Реестра

процедур. Сущность «*реестр процедур*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), Таким КПО является также Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур. Если кратко – РП по РП. Так называемый **Реестр реестров**.

В завершении настоящей статьи, **забегая несколько вперёд**, расскажу про название реестра процедур. Как оно формулируется?

Реестр процедур выполняет функцию, а функция – это задача – шаблонная дискретная задача (ШДЗ). А раз это задача, то она должна иметь объект воздействия. Таким объектом в функции является процессная сущность (ПС).

Выходит, функция выполняется в отношении процессной сущности. А функцию выполняет реестр процедур.

Получается, сколько процессных сущностей мы имеем, столько функций в отношении их нужно выполнять. Сколько функций необходимо выполнять, столько и реестров процедур в системе должно быть.

Имеем следующую цепочку связей: *ПС→Функция→ РП*

Отношение один к одному в каждом звене цепочки. То есть в отношении одной ПС выполняется всегда одна функция. Одна функция выполняется одним РП.

Отсюда, название Реестра процедур должно отражать указанную выше цепочку. То есть в нём должна быть отсылка:

- к тому, что это разновидность формуляра – РП,
- к тому что это РП по определённой функции,
- к тому что эта функция в отношении определенной ПС.

Например, мы имеем такую процессную сущность, как «*ПРОБЛЕМА*»[614].

В отношении её выполняется такая шаблонная дискретная задача (ШДЗ) – **функция**, как: «*Обеспечить воспроизводимость преодоления проблем*» (кратко – воспроизводимое преодоление проблем).

В результате Реестр процедур, выполняющий указанную функцию в отношении обозначенной ПС, будет называться «*Реестр процедур по воспроизводимому преодолению проблем*».

В этом наименовании есть отсылка:

- к тому, что это РП,
- к тому что это РП по функции: «*воспроизводимое преодоление проблем*»,
- к тому что эта функция в отношении ПС: «*ПРОБЛЕМА*».

Ну и для компактности в кратком названии каждого реестра процедур я **опускаю наименование функции**, которую он выполняет. И указываю только краткое обозначение (название) ПС, по функции которой Реестр процедур.

[614] Разъяснение, что такое «*Проблема*» дано мною выше в статье «*Понятие «проблема»* в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

Например, полностью пишу так: «*Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных дискретных задач*»[615], а кратко – так: «*РП по ШДЗ*».

При этом уточню, название функции убирается из написания названия РП, но не из смысла. Оно при этом **подразумевается**.

Ведь, как мы сказали выше, отношение один к одному. Опускание промежуточного звена не критично, делается для краткости, чисто в операционных целях.

Понимание того, как формулируется название реестра процедур, нам нужно для лучшего восприятия следующей статьи.

В ней мы изучим вопрос: из какого необходимого и достаточного множества **Реестров процедур** состоит каждая субсистема и вся система УПЗ в целом и какие функции они выполняют?

Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции

Иглой шьют, чашей пьют, а плетью бьют

Выше, в статье «*Суть системы управления потоком задач*» я указывал, что система – это единое целое, состоящее из необходимого и достаточного **множества** Реестров процедур, сбалансированных таким образом, чтобы были воспроизводимы **функции**, выполняемые ими.

Тем самым я указал, что Реестры процедур являются **обязательными атрибутами системы**. То есть без их конструирования нельзя полноценно описать и создать любую систему, в том числе и систему УПЗ.

Сейчас мы и разберём, **из какого необходимого и достаточного множества Реестров процедур состоит каждая субсистема и вся система УПЗ в целом и какие функции они выполняют**?

В предыдущей статье я обрисовал то, что из себя представляет РП в качестве **нематериального** элемента системы – узла системы.

Указал, что РП в субсистеме и в системе в целом обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – **функции**.

Получается, сколько функций необходимо выполнять, столько и реестров процедур в субсистеме и в системе в целом требуется создать – сконструировать.

Совокупность выполняемых Реестрами процедур функций приводит к выполнению бизнес-процессов субсистем «*системы*». В то же время совокупность выполняемых бизнес-процессов обеспечивает выполнение миссии «*системы*».

Миссию системы УПЗ я описал в Главе 5, а бизнес-процессы субсистем «*системы УПЗ*» - в настоящей главе выше.

Набор Реестров процедур в каждой субсистеме «*системы УПЗ*» ровно таков, чтобы обеспечить выполнение бизнес-процессов этих субсистем. Они сбалансированы

[615] Описание шаблонной дискретной задачи дано мной в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

и выстроены в логическую структуру взаимных связей между собой[616] так, чтобы бизнес-процессы субсистем и миссия системы УПЗ выполнялись воспроизводимо.

Каждый Реестр процедур должен отвечать определённым **системным требованиям (СТ)**[617], приведённым в таблице № ___ в Приложении № ...: «*Полный список системных требований к системе УПЗ*».

В списке системных требований есть не только список СТ к Реестрам процедур «*системы УПЗ*», но и список изъянов. А также перечень целевых стратегических задач (ЦСЗ), которые нужно разово выполнить, чтобы ликвидировать изъяны и удовлетворить системные требования к Реестрам процедур «*системы УПЗ*».

Если мы выполним все ЦСЗ из списка, то мы создадим Реестры процедур «*системы УПЗ*», полностью удовлетворяющие всем системным требованиям.

Следовательно, Реестры процедур «*системы УПЗ*» будут обладать всеми свойствами, определёнными этими требованиями. Поэтому они смогут гарантированно выполнять свои функции.

Если же Реестры процедур «*системы УПЗ*» будут полностью отвечать всем системным требованиям, но при этом не будут выполняться их функции, то есть не будут достигаться целевые результаты функций. Это будет означать, что какие-то свойства, необходимые Реестрам процедур для нужного их поведения, не были выявлены и определены как системные требования и в дальнейшем не были претворены. То есть нужна доработка Реестров процедур, путём уточнения системных требований к ним и претворения их в жизнь.

Полный список Реестров процедур системы УПЗ представлен в таблице № ____ в Приложении № ...: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*».

Подведём итог.

Реестры процедур являются обязательными атрибутами системы. Совокупность выполняемых Реестрами процедур функций приводит к выполнению бизнес-процессов субсистем «*системы*». В то же время совокупность выполняемых бизнес-процессов обеспечивает выполнение миссии «*системы*». Набор Реестров процедур в каждой субсистеме ровно таков, чтобы обеспечить выполнение бизнес-процессов этих субсистем. В системе УПЗ они сбалансированы и выстроены в такую логическую структуру, чтобы бизнес-процессы субсистем и миссия системы УПЗ выполнялись воспроизводимо. Каждый Реестр процедур системы УПЗ должен отвечать определённым системным требованиям (СТ), приведённым в таблице № ___ в Приложении № ____: «*Полный список системных требований к системе УПЗ*». Полный список Реестров процедур системы УПЗ представлен в таблице № ____ в Приложении № ___: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*».

Подробное описание каждого Реестра процедур и их функций будет сделано в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

---

[616] Об этом читай статью «Логическая структура системы управления потоком задач» ниже в настоящей главе.

[617] Понятие «системное требование» описывается в статье «Системное требование» в рубрике «Технология управления задачами»

Там же будут описаны их **процедуры**, выполняемые в отношении каждого конкретного процессного объекта (КПО) соответствующей контекстной процессной сущности (ПС), в отношении которой функция, выполняемая Реестром процедур.

А теперь опишем, в какую **логическую структуру** выстраиваются субсистемы и Реестры процедур «*системы УПЗ*»?

РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОЙ НАСТРОЙКЕ АТРИБУТОВ СУЩНОСТЕЙ (РП по АС)

Логическая структура системы управления потоком задач

Логика есть анатомия мышления

Джон Локк[618]

Выше, в статье «*Суть системы управления потоком задач*» я указывал, что система – это единое целое, состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**: *субсистем и реестров процедур*, объединённых и встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей.

Тем самым я указал, что логическая структура системы УПЗ является **обязательным атрибутом системы**. То есть без её разработки нельзя полноценно описать любую систему, в том числе и систему УПЗ.

Возникает вопрос: **в какую логическую структуру выстраиваются элементы (субсистемы и реестры процедур) «*системы УПЗ*»? Как она выглядит?**

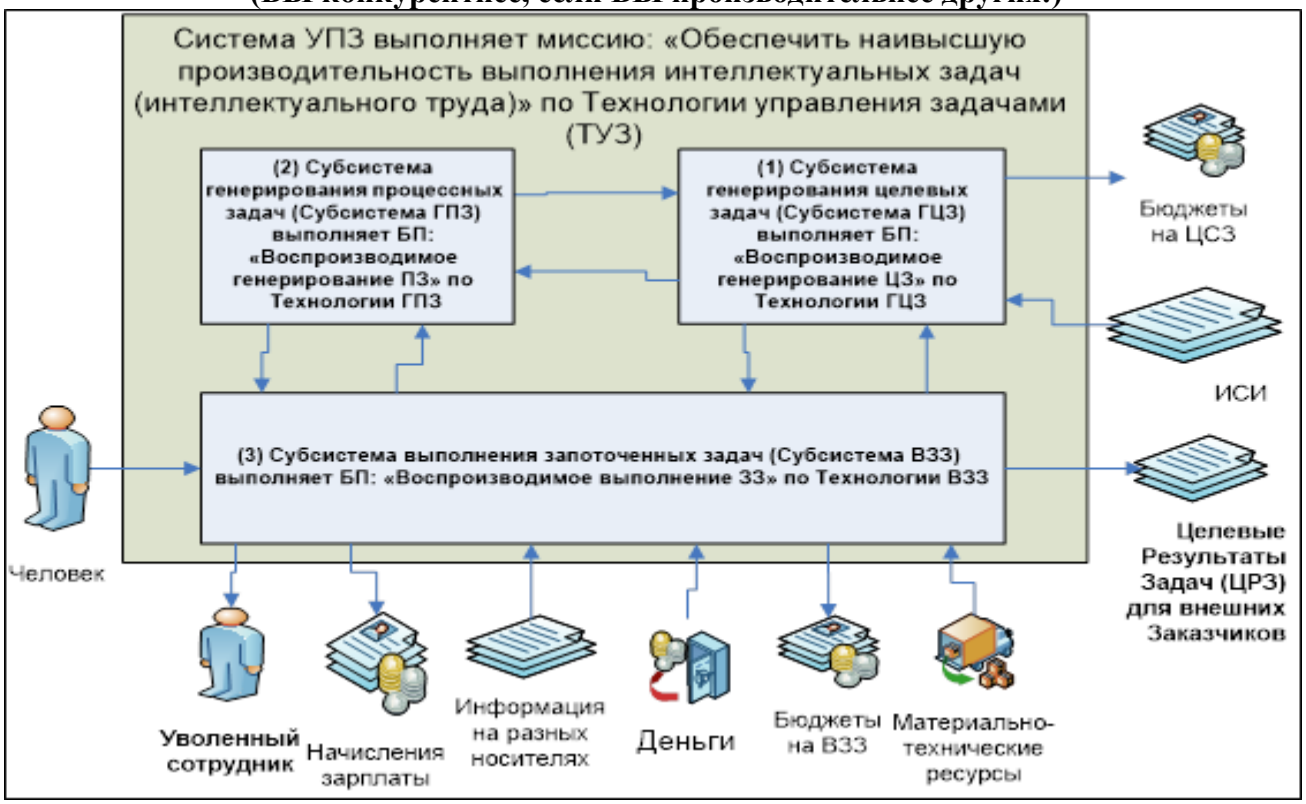
В свёрнутом виде логическая структура системы управления потоком задач выглядит так:

Рисунок № ____: Свёрнутая схема логической структуры системы УПЗ

[618] Джон Локк (англ. John Locke; 29.08.1632— 28.10.1704) — английский педагог и философ, представитель эмпиризма и либерализма

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

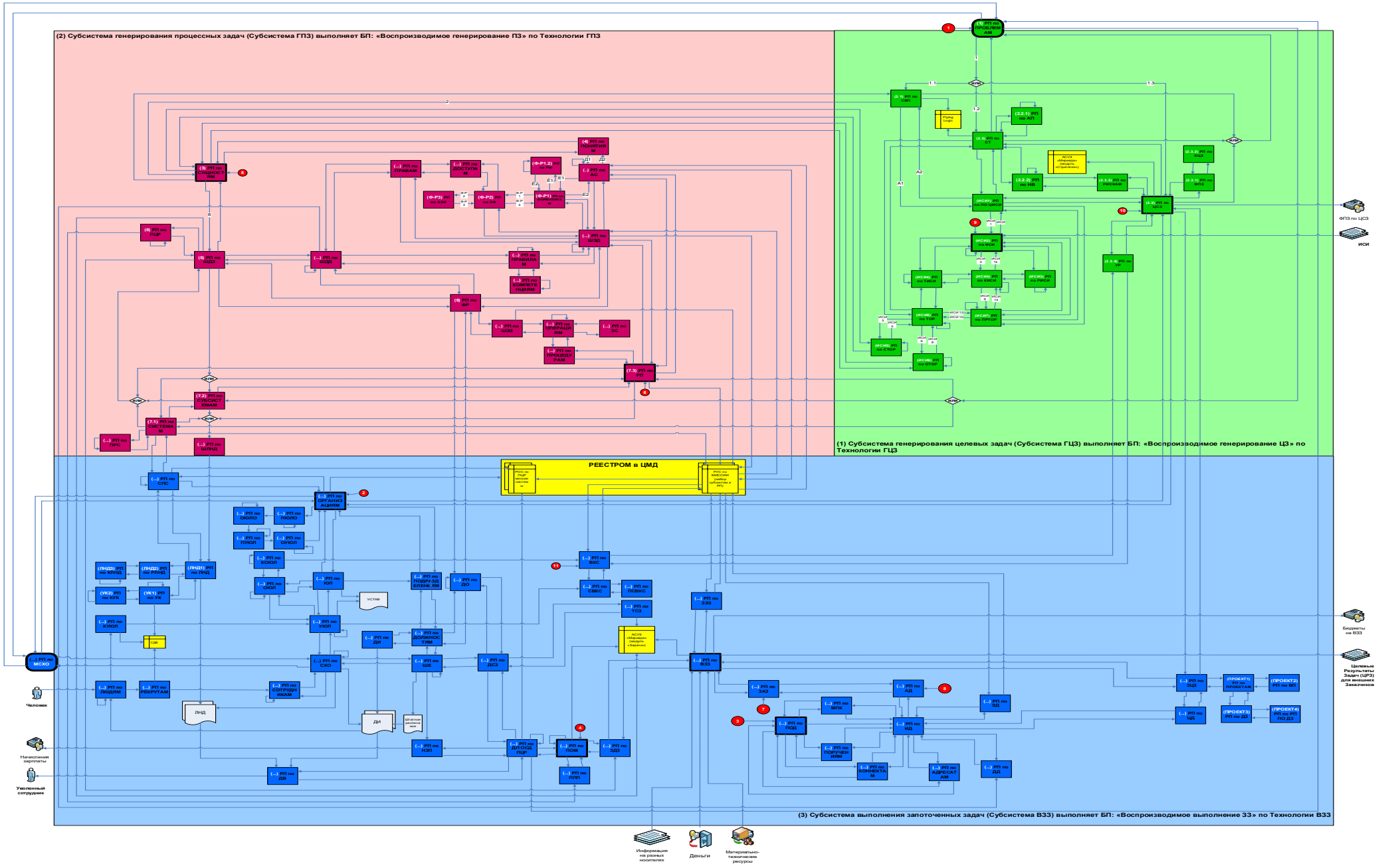
(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



В развёрнутом – детальном виде логическая структура системы УПЗ[619] представляет собой следующее.

Рисунок № ____: Развёрнутая (детальная) схема логической структуры системы УПЗ

[619] Если разобраться, то это, по сути, аналог укрупнённой диаграммы классов из объектно-ориентированного проектирования (ООП) из Унифицированного языка моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML)


(2) Субсистема генерирования процессных задач (Субсистема ГПЗ) выполняет БП: «Воспроизводимое генерирование ПЗ» по Технологии ГПЗ
(1) Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема ГЦЗ) выполняет БП: «Воспроизводимое генерирование ЦЗ» по Технологии ГЦЗ
(3) Субсистема выполнения запоточенных задач (Субсистема ВЗЗ) выполняет БП: «Воспроизводимое выполнение ЗЗ» по Технологии ВЗЗ
РЕЕСТРОМ в ЦМД
ФПЗ по ЦсЗ
иси
Бюджеты на ВЗЗ
Целевые Результаты Задач (ЦРЗ) для внешних Заказчиков
Человек
Начисления зарплаты
Уволенный сотрудник
Информация на разных носителях
Деньги
Материально-технические ресурсы

На представленных рисунках чётко видны:

1. связи системы УПЗ с внешней средой (**внешние связи**) и точки входа/выхода: *входящие и исходящие*. Описаны выше в статье «*Связи системы УПЗ с внешней средой*» в настоящей главе.
2. множество и количество **субсистем** «*системы УПЗ*», а именно все три. Обрисованы выше в статье «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» в настоящей главе.
3. множество и количество **Реестров процедур** каждой субсистемы и системы УПЗ в целом. Приведены выше в статье «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» в настоящей главе.
4. **внутренние связи** между Реестрами процедур и субсистемами «*системы УПЗ*»,
5. **инструменты**, применяемые в системе УПЗ. Будут описаны ниже в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» в настоящей главе.

Таким образом, логическая структура системы УПЗ является обязательным атрибутом системы. Она показывает состав и количество Реестров процедур и субсистем, внутренние связи между ними и субсистемами «*системы УПЗ*», схему соединения (связывания) и взаимодействия этих Реестров процедур между собой и последовательность переходов от одного РП к другому, а также демонстрирует связи системы УПЗ с внешней средой, точки входа и выхода.

В Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я расскажу, как происходит функционирование описанной выше логической структуры системы УПЗ.

В следующей статье давайте разберём: какие инструменты применяются в системе УПЗ?

Инструменты системы управления потоком задач

Хочешь сделать работу,
сначала наточи инструменты

Выше, в статье «*Суть системы управления потоком задач*» я указывал, что система – это единое **целое**, обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - **миссии системы:** «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда (выполнения интеллектуальных задач)*», с применением необходимых **инструментов**.

Тем самым я указал, что инструменты системы УПЗ являются **обязательным атрибутом системы**. То есть без их выбора и описания, а при необходимости и разработки, нельзя полноценно спроектировать любую систему, в том числе и систему УПЗ.

Возникает вопрос: **какие инструменты применяются в системе УПЗ?**

Инструмент (лат. instrumentum — орудие) — предмет, устройство, механизм, машина, программный продукт или алгоритм, используемые для целевого воздействия на объект: его изменения или измерения в целях достижения полезного эффекта (результата).

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Для управления потоком задач необходимо применять соответствующие инструменты.

Необходимостью их применения является: получение **продуктивных** (т. е. низко трудоёмких) механизмов декомпозиции, фиксации и визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач.

Ведь прежде, чем принимать какие-либо управленческие решения, мы должны получать информацию об объекте управления, в нашем случае - о потоке задач[620].

Необходимо иметь представление о нём, получая нужные сведения о:

1. *логических цепях выполнения задач из потока,*
2. *количестве активных задач в потоке,*
3. *структуре потока задач,*
4. *плотности потока задач,*
5. *интенсивности потока задач,*
6. *мощности потока задач,*
7. *ритмичности потока задач,*
8. *и т. д.*

Не имея данных об этих параметрах, нельзя принимать сбалансированные и верные решения. Нельзя выиграть гонку на автомобиле, не получая в каждый момент времени сведений *о скорости, расходе и наличии топлива, об обстановке сзади и спереди, об оборотах и температуре двигателя, о давлении масла и т. д.*

Соответственно, нельзя добиться максимальной отдачи от объекта управления, в нашем случае - от потока задач, если ты не фиксируешь и не визуализируешь управляющему нужные параметры. Но для этого нужны соответствующие механизмы. В случае автомобиля – это *различные датчики, панели, зеркала заднего видения и другие*. В нашем случае – это инструменты системы управления потоком задач.

Соответствующие инструменты должны позволять, осуществлять весь цикл управления потоком задач:

1. *генерацию, планирование, фиксацию и бюджетирование всех видов задач на всех уровнях управления и т. д. (**функция: планирования**);*
2. *декомпозицию, распределение, делегирование и доведение задач до ответственных выполнителей и т. д. (**функция: организация**);*
3. *регистрацию результатов, учёт выполнения задач, учёт количества задач и т. д. (**функция: учёт**)*
4. *отслеживание сроков выполнения задач, мониторинг и оценку выполнения и т. д. (**функция: контроль**)*
5. *координацию, дальнейшую детализацию, отмену, изменение и перераспределение задач и т. д. (**функция: регулирование**)*
6. *коммуникацию и получение обратной связи по задачам.*

При этом инструменты должны позволять выполнять все эти функции:

[620] О том, что такое «*поток задач*» читай выше в статье «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*».

- *в отношении задач любого вида: целевых, процессных, авральных,*
- *в режиме реального времени - на любой момент времени,*
- *с минимальной трудоёмкостью.*

Фактически инструменты управления потоком задач должны позволять «*запоточивать*» максимальный объём задач, составляющих деятельность организации. Что значит «*запоточивать*»?

Это значит - фиксировать задачи и действия в отношении их.

Но это же очень трудоёмко, ведь в деятельности любой организации в каждый момент времени решается огромное количество интеллектуальных задач. И они постоянно меняются.

Да. И здесь нам помогут современные информационные технологии - цифровизация.

Именно их бурное развитие привело к рождению и возрастанию сложности работы организаций, вызывает усиление требований к производительности интеллектуального труда, так как рост объёма перерабатываемой информации (он удваивается в мире каждые 10-12 лет) ведет к увеличению интенсивности и значимости интеллектуального труда. Так как уплотняется информация, которую человек должен усвоить и применять в единицу времени.

И, именно, они (информационные технологии) нам и помогут в управлении потоком задач с целью повышения производительности интеллектуального труда. Получается, что цифровизация (цифровая трансформация) увеличила сложность управляемых объектов. Но она же поможет в управлении этой сложностью. Как говорится: «*в яде таится противоядие*».

Это означает, что инструменты управления потоком задач должны базироваться на современных информационных технологиях:

- *программных продуктах,*
- *программно-аппаратных комплексах;*
- *каналах и средствах связи.*

На момент написания настоящей книги в системе управления потоком задач, за неимением ничего лучшего, я использую следующие инструменты:

1. *Реестр управления по миссии (в Excel);*
2. *Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel);*
3. *Программный продукт Flying Logic Pro®;*
4. *АСУЗ «МИРИАДА» ® (модуль «Задачи» и модуль «Стратегия»).*

Сразу оговорюсь, это на сегодняшний день **не лучшая** комбинация применяемых инструментов, но самая доступная и апробированная. Она подстроена под логику УПЗ и встроена в Технологию управления задачами (ТУЗ), хотя и громоздкая, но на момент написания книги является единственно возможной для нужд управления потоком задач.

Других подходящих инструментов на рынке просто нет. Да и не может быть. Ведь ТУЗ только разрабатывается и описывается мной в настоящей книге.

Когда-то и для управления проектами не было комплексных программных продуктов. Была сначала методология управления проектами. И только потом

появились различные программы типа: *MS Project, Advanta, Битрикс24, Oracle Primavera и другие*. Их очень много. Выбирай, не хочу.

Аналогичная ситуация и в тайм-менеджменте, и в управлении процессами и в других сферах. Всегда сначала появляется метод, а потом инструмент, созданный на его основе, применяющий его.

В данном случае я как Генри Форд[621].

Он применил в автомобилестроении конвейер, и сначала приспособил для этого имеющиеся у него в наличии станки и оборудование. И только потом производители промышленного оборудования начали создавать и поставлять комплексные, сбалансированные конвейерные линии для производства автомобилей.

Так и я пока применяю для управления потоком задач то, что есть у меня в наличии. Но параллельно с написанием данной книги, я пишу техническое задание на разработку полноценной **А**втоматизированной **С**истемы **У**правления **З**адачами (АСУЗ).

Даже настоящая книга является частью этого процесса, так как в ней по сути описываются начальные системные требования и единый язык, необходимые для определения функциональных требований к АСУЗ.

И когда я разработаю АСУЗ, она, я надеюсь и стремлюсь, одна заменит весь перечисленный выше набор инструментов. Предполагается, что АСУЗ будет выполнять весь необходимый для управления потоком задач функционал.

Подведём итог.

Необходимостью применения инструментов системы УПЗ является: получение продуктивных (т. е. низко трудоёмких) механизмов декомпозиции, фиксации и визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач. Ведь мы должны получать информацию об объекте управления – о потоке задач. Соответствующие инструменты должны позволять, осуществлять весь цикл управления потоком задач, функции: *планирования; организации; учёта; контроля; регулирования, коммуникаций и получения обратной связи по задачам*. При этом инструменты должны позволять выполнять все эти функции: в отношении задач любого вида: *целевых, процессных, авральных*; в режиме реального времени - на любой момент времени; с минимальной трудоёмкостью. На момент написания настоящей книги в системе УПЗ я использую следующие инструменты: ***(1) Реестр управления по миссии (в Excel); (2) Реестр оценки статистики по ПЩР миссии (в Excel); (3) Программный продукт Flying Logic Pro®; (4) АСУЗ «МИРИАДА»® (модуль «Задачи» и модуль «Стратегия»).*** Это не лучшая комбинация применяемых инструментов, но самая доступная и апробированная. Другой нет. Параллельно с написанием данной книги проектируется и планируется к разработке полноценная **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами (АСУЗ). Предполагается, что, она заменит весь указанный выше набор инструментов, т. к. будет выполнять весь необходимый для управления потоком задач функционал.

[621] Генри Форд (англ. Henry Ford; 30.07.1863 — 07.04.1947) — американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США. Генри Форд известен также тем, что впервые стал использовать промышленный конвейер для поточного производства автомобилей.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В дальнейшем я расскажу, что цифровизация – это следующий (после внедрения УПЗ) способ (этап) увеличения ПИТ в любой организации, включая государство.

В будущем я попытаюсь даже встроить цифровизацию (как процесс) в управление потоком задач, как продолжение управления потоком задач.

Но, а пока давайте кратко анонсируем каждый из названных выше инструментов, и начнём с Реестра управления (РУ) по миссии. Разберём: для чего в системе УПЗ используется Реестр управления (РУ) по миссии (пока в Excel, а затем в АСУЗ)?

Реестр управления (РУ) по миссии

Сделано для модели, чтобы люди глядели

Только что в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» я в качестве **первого** инструмента, применяемого в системе УПЗ, указал Реестр управления по миссии (в Excel) – далее кратко – РУ по МИССИИ.

Возникает вопрос: **для чего он используется в системе УПЗ?**

Отвечаю.

РУ по МИССИИ применяется для **управления задачами** организации в логической взаимосвязи друг с другом – для управления потоком задач, относящихся к выполнению определённой миссии[622].

Реестр управления по миссии (РУ по МИССИИ) – это хранилище информации[623] – на сегодня файл в формате Microsoft Excel[624], состоящий из **совокупности** (набора) взаимосвязанных **Реестров процедур**[625] по функциям, относящимся к миссии, выполняемым в рамках миссии.

На каждую миссию организации – создаётся отдельный Реестр Управления[626].

Как мы говорили ранее в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» миссию всегда выполняет такой элемент системы, как «*система*» в целом. Получается, что РУ по МИССИИ – это и есть **материальное** – **осязаемое** воплощение «*системы*»[627].

---

[622] Миссия – это шаблонная дискретная задача, выполняемая системой. Подробнее об этом написано выше в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

[623] Хранилище информации (ХИ) – это место хранения цифровой информации на каком-либо из носителей: *папка, файл, программа и т. д.*

[624] В будущем РУ по МИССИИ будет формироваться в Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ), которая в настоящий момент находится в разработке. Происходить это будет автоматически при формулировании миссии. Об АСУЗ я кратко упоминал в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

[625] Подробно о том, что это такое читай выше в статье «*Реестр процедур (РП)*» в настоящей главе.

[626] В организации может быть несколько миссий (минимум две) и столько же систем их выполняющих. Об этом я говорил выше в статье «*Организация это…*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

[627] Напомню, что везде в книге речь идёт только об организационной системе, а не о технической, биологической или какой-либо другой. Когда я говорю «*организационная система*», то подразумеваю систему, являющуюся частью организации, как полисистемы. Слово «*организационная*» указывает на принадлежность системы общественной полисистеме – организации. Читай статью «*Организация – это…*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

На каждый Реестр процедур внутри Реестра управления по миссии создаётся отдельный лист Excel-файла.

Внутри РУ по МИСИИ Реестры процедур группируются по бизнес-процессам (БП). Все РП, относящиеся к одному БП, я располагаю рядом друг с другом; аналогично все РП, относящемуся ко второму БП; аналогично к третьему и всем последующим.

Все РП внутри РУ по МИССИИ, относящиеся к одному БП, я выделяю одним цветом; относящиеся ко второму – другим; к третьему – третьим и т. д.

Получается, что внутри РУ по МИССИИ совокупность (набор) взаимосвязанных Реестров процедур, относящихся к одному БП – это **материальное** – **осязаемое** воплощение «*субсистемы*». Ведь именно субсистема выполняет бизнес-процесс.

К сожалению, Microsoft Excel не позволяет группировать листы внутри Excel-файла в какие-нибудь подпапки. Там возможен всего один уровень вложенности: *файл→ лист*. В будущей Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ) я преодолею это ограничение.

Из сказанного выше вытекает, что РУ по МИССИИ конструируется из Реестров процедур.

Например, в моём РЕЕСТРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ (кратко РУПЗ), созданном по миссии: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*», расположены Реестры процедур по всем функциям, перечисленным в таблице № ____ в Приложении № 5: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*».

С помощью РУПЗ я управляю всеми задачами, относящимися к управлению потоком задач. То есть он используется для управления потоком задач по «*управлению потоком задач*». Вот такое опять «*масло масленое*» получается.

Помните, я уже говорил о Реестре Реестров в статье «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» выше в настоящей главе. Вот и здесь что-то подобное. В своё время я чуть мозг не сломал, чтобы «*допереть*» до этого.

Также я ранее говорил, что управление потоком задач – это и есть процесс «*менеджмент*». То есть с помощью РУПЗ я управляю процессом «*менеджмент*».

Отсюда РУПЗ – это материальное – осязаемое воплощение «*системы УПЗ*» или, иными словами, системы «*менеджмента*».

Ещё пример.

Так как на момент написания настоящей книги я в качестве предпринимателя занимаюсь консалтинговым бизнесом, миссия которого звучит так: «*обеспечить повышение экономичности электрохозяйства его владельцев*» (кратко – **Э**кономичность **Э**лектро**Х**озяйств, ЭЭХ, сайт: http://kwexpert.ru), то у меня также есть РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ЭЭХ (кратко – РУ ЭЭХ).

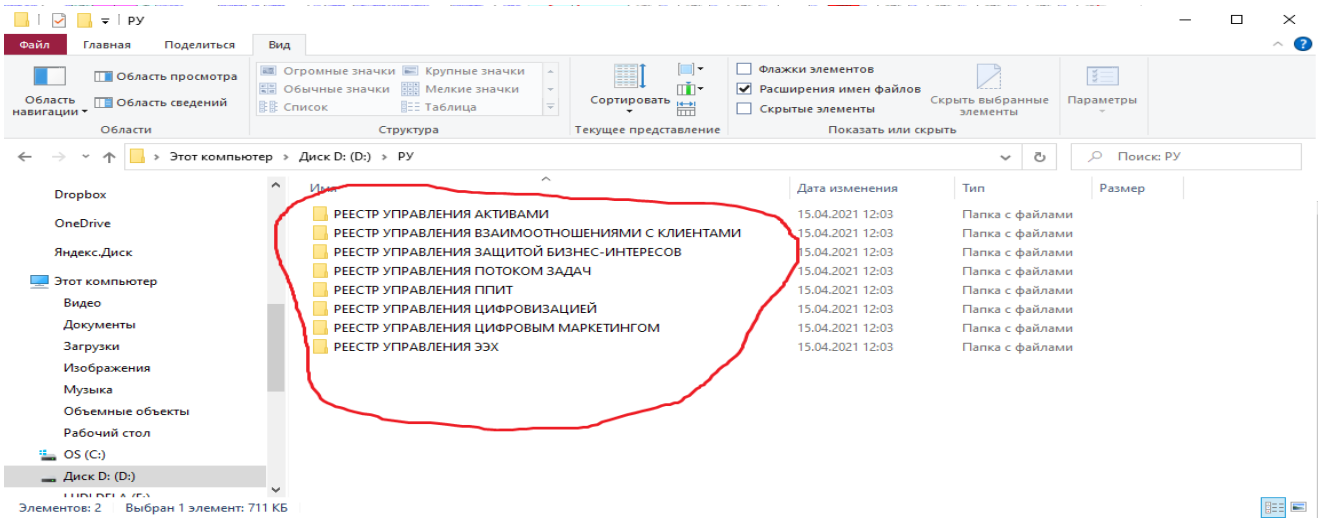
В нём расположены взаимосвязанные Реестры процедур по всем функциям, относящимся к **Э**кономичности **Э**лектро**Х**озяйств – к выполнению миссии: «*обеспечить повышение экономичности электрохозяйства его владельцев*».

Посредством РУ ЭЭХ я управляю потоком задач, связанным с оказанием моим клиентам услуг по повышению экономичности их электрохозяйств, чтобы:

- добиться для них **экономии** денег на электроснабжении и снижении стоимости приобретаемой электрической энергии;
- и/или превратить их сферу электрохозяйства в зону извлечения **дохода**.

Кроме этого, перечисленных выше, РУ по МИССИИ могут быть и по другим миссиям. Ниже приведён список моих Реестров Управления.

Рисунок № ____ Список реально применяемых Реестров управления по миссиям



По сути, РУ по МИССИИ – это **модель** системы.

Помните, в статье «*Задача (суть) книги*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*» я писал: «*для управления сложными системами, для их восприятия и понимания нужно строить и применять их модели*». И выводил из этого одно из первичных системных требований (ограничений) – должна быть модель.

Так вот, РУ по МИССИИ – это модель системы, выполняющей эту миссию.

Совокупность (набор) всех Реестров управления по всем миссиям, выполняемым всеми системами в организации, как полисистеме, — это модель **всей** организации - РЕЕСТРО´М организации.

Как я уже сказал, без такой модели невозможно управлять организациями, особенно сложными. Просто без специальной модели не реально удержать в голове всю сложность и разнообразие такой организации. Невозможно её объять и понять.

А как водится: «*Систему, которую трудно понять, трудно и менять. Очень сложно предвидеть, каким будет эффект внесённых изменений*»[628].

Возникает вопрос: как объять не объятное?

Ответ: построить модель и использовать её.

Приведу цитату из книги «*Язык UML. Руководство пользователя*» под авторством Гради Буча, Джеймса Рамбо, Ивара Якобсона[629]: «*Мы строим модель для того, чтобы лучше понимать разрабатываемую систему… Мы строим модели сложных систем, поскольку иначе такие системы невозможно*

[628] Стр. 347. Глава 15. «*Дистилляция*». Раздел. «*Смысловое ядро*». «*Предметно-ориентированное проектирование (DDD). Структуризация сложных программных систем*». Эрик Эванс. ООО «Диалектика». 2019

[629] Стр. 22 книги «*Язык UML. Руководство пользователя*». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X

воспринять как единое целое». А это признанные гуру в области объектно-ориентированного проектирования программных продуктов. Они знают, что говорят.

При этом я возьму их же определение модели: «*модель - семантически завершённая абстракция системы, которая создана по принципу полного и самодостаточного упрощения реальности, ставящего целью лучшее понимание системы*»[630].

Именно такой моделью системы является РУ по МИССИИ, а моделью организации – **совокупность (набор)** всех РУ по всем миссиям, выполняемым всеми системами организации, как общественной полисистемы, - РЕЕСТРО´М организации.

РУ по конкретной миссии создаётся из **типового** РУ по МИССИИ в момент, когда формулируется шаблонная дискретная задача – миссия. А затем донастраивается в рамках конструирования каждого Реестра процедур, выполняющего отдельную функцию, в рамках выполнения миссии.

Ниже на рисунке № ____ представлен фрагмент из моего РЕЕСТРА УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ (в Excel).

Если вы посмотрите на нижнюю часть приведённого фрагмента, то вы увидите, что названия листов соответствуют кратким обозначениям процессных сущностей системы УПЗ[631]. Это процессные сущности, в отношении которых выполняются функции, выполняемые Реестрами процедур. Это сделано просто для краткости.

Внутри этих листов находятся Реестры процедур по соответствующим функциям, выполняемым ими в отношении соответствующих процессных сущностей.

Эти реестры взаимосвязаны между собой формулами вытаскивания значений атрибутов, а также гиперссылками перехода от одного РП к другому.

Из рисунка № ____: «*Фрагмент действующего Реестра управления потоком задач (РУПЗ)*» видно, что мы находимся на листе «*ФУНКЦИИ*», на котором представлен фрагмент Реестра процедур по проектированию функций.

В нём выделенная зона, обозначенная цифрой 1, является разделом «*Атрибуты ПС*», а выделенная цифрой 2 – разделом «*Процедура*». Такие зоны есть в каждом Реестре процедур. Это универсальная форма[632].

---

[630] Стр. 107.Раздел «Базовые понятия» книги «*Язык UML. Руководство пользователя*». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X.

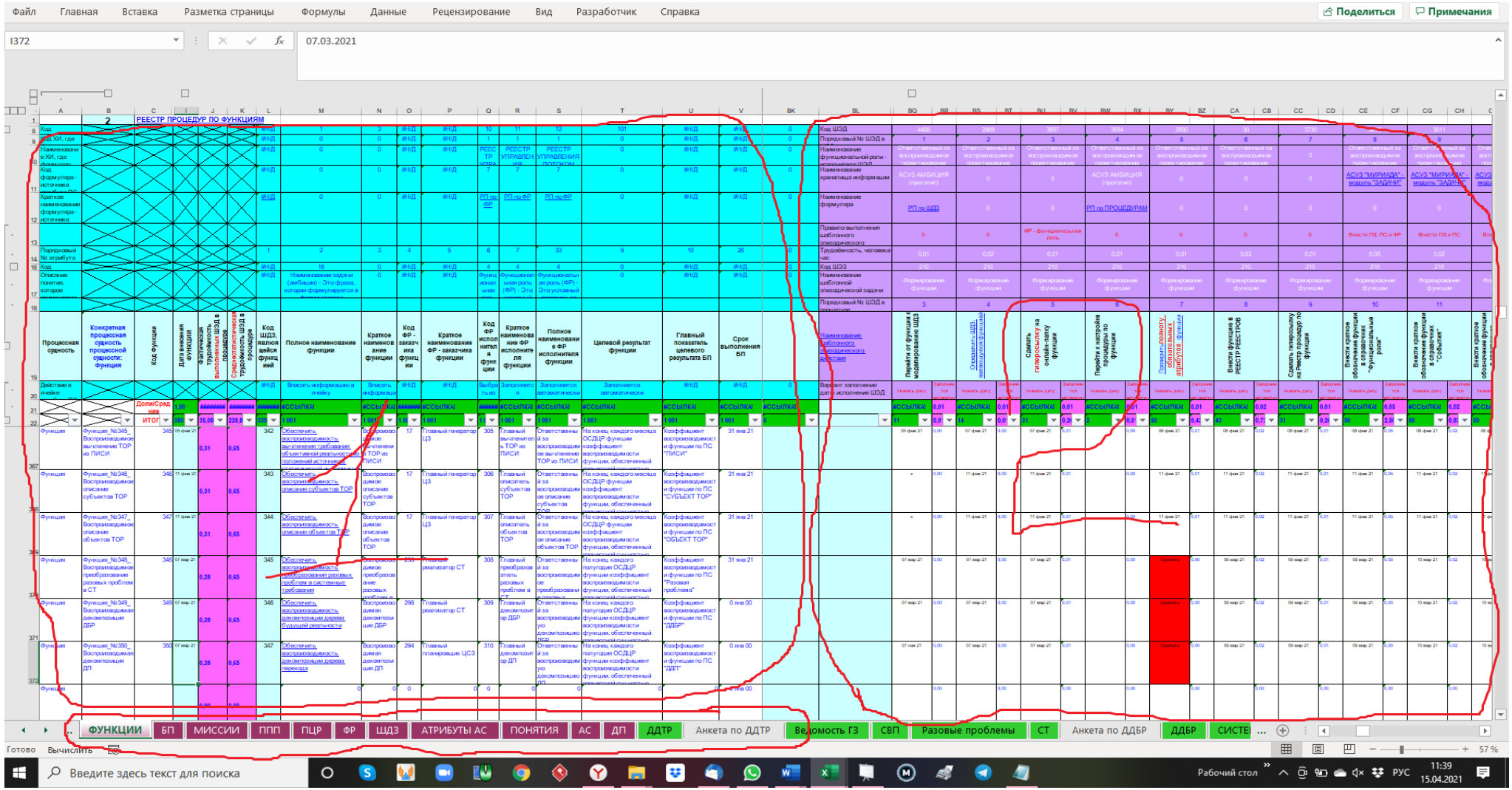
[631] Эти обозначения ПС и их описания вы можете увидеть в Приложении № 5: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*» в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*».

[632] Детальное описание формы Реестра процедур смотри в статье «*Реестр процедур – это формуляр*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № ____: Фрагмент действующего Реестра управления потоком задач (РУПЗ)



УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

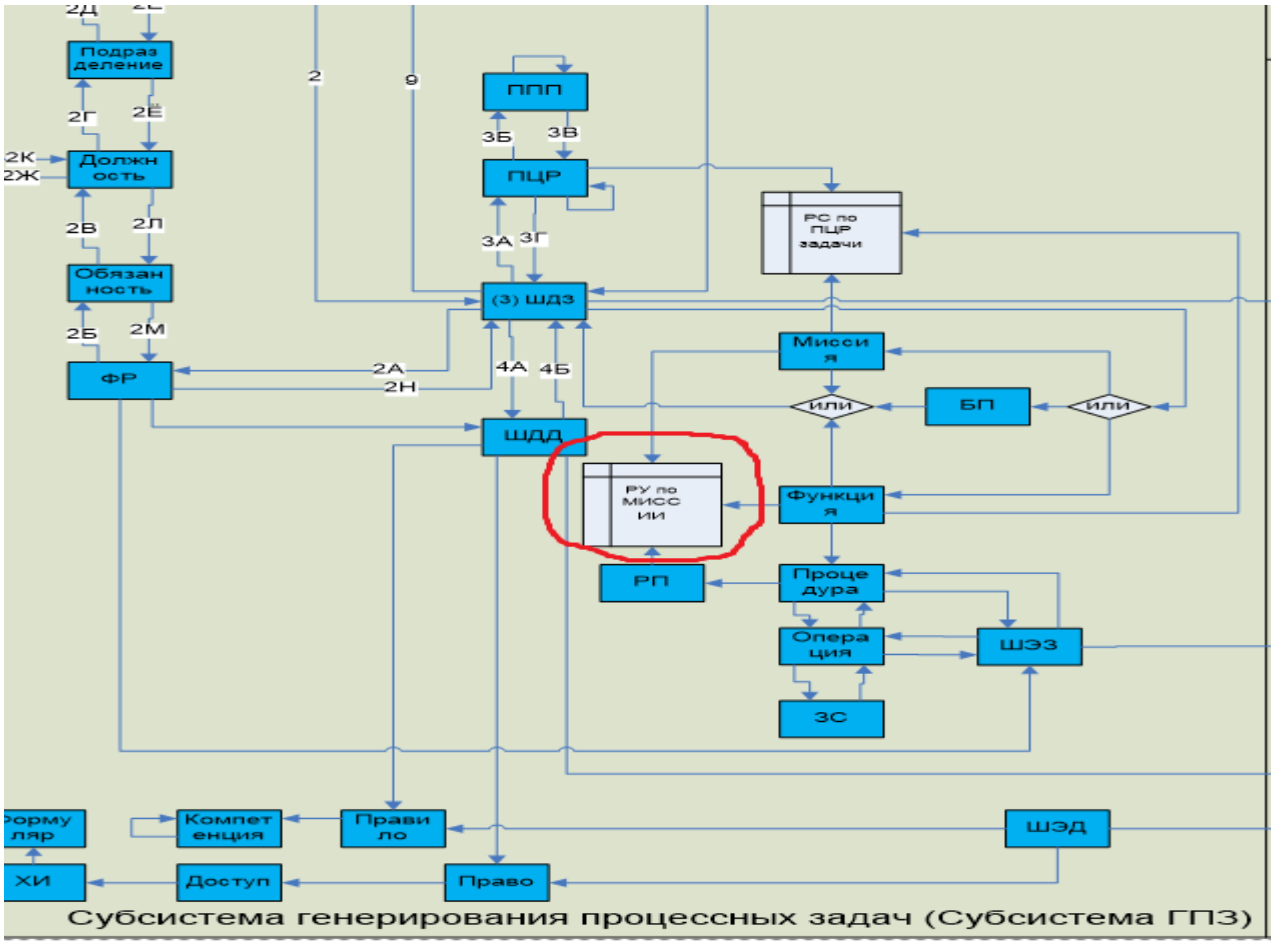
С помощью РУ по МИССИИ мы рулим запуском процедур по всем КПО всех контекстных процессных сущностей (ПС). В нём же мы можем:

- увидеть в каком состоянии находится каждая процедура, запущенная в отношении каждого КПО каждой контекстной ПС;
- отслеживать своевременность, ритмичность и трудоёмкость фактического выполнения процедур по всем функциям, выполняемым Реестрами процедур;
- брать исходные данные для соответствующего Реестра статистики по ПЦР задачи,
- формировать выборки, отчёты и сводные таблицы,
- и многое другое.

В результате РУ по МИССИИ становится для нас источником полной информации о том, что происходит с выполнением задач, связанных с выполнением миссии.

Если мы вернёмся к логической структуре системы УПЗ[633], то мы можем увидеть в какой момент появляется и применяется РУ по МИССИИ в системе управления потоком задач (см. Рис. № ____).

Рисунок № ____ Момент появления и применения РУ по МИССИИ в системе УПЗ



[633] См. выше статью «*Логическая структура системы управления потоком задач*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

РУ по МИССИИ как инструмент разработан мной в Microsoft Excel в связи с тем, что на момент написания настоящей книги другого инструмента, отвечающего моим системным требованиям к системе УПЗ, под рукой у меня не было. Да и не могло быть.

Это на самом деле – прототип для соответствующего элемента в будущей Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ), проектируемой мной параллельно с написанием настоящей книги.

В дальнейшем, в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*» я расскажу, что РУ по МИССИИ – это также, по сути:

- элемент генома организации;
- дистиллированное знание;
- единый язык (семантическое ядро);
- источник Big Data (больших данных) для менеджмента;
- и многое другое.

В будущем функционал, выполняемый Реестром управления по миссии, будет полностью поглощён и заменён проектируемой параллельно написанию настоящей книги **А**втоматизированной **С**истемой **У**правления **З**адачами (АСУЗ) [634].

В итоге сказанного получаем.

РУ по МИССИИ применяется для управления задачами организации в логической взаимосвязи друг с другом – для управления потоком задач, относящихся к выполнению определённой миссии. Реестр управления по миссии (РУ по МИССИИ) – это хранилище информации – на сегодня файл в формате Microsoft Excel, состоящий из совокупности (набора) взаимосвязанных Реестров процедур по функциям, относящимся к миссии, выполняемым в рамках миссии. На каждую миссию организации – отдельный Реестр Управления. РУ по МИССИИ – это материальное – осязаемое воплощение «*системы*». На каждый Реестр процедур внутри Реестра Управления – отдельный лист Excel-файла. Внутри РУ по МИССИИ совокупность (набор) взаимосвязанных Реестров процедур, относящихся к одному БП – это материальное – осязаемое воплощение «*субсистемы*». Реестр процедур имеет универсальную форму. С помощью РУ по МИССИИ мы рулим запуском процедур по всем КПО всех контекстных процессных сущностей (ПС). В нём же мы можем: (1) увидеть в каком состоянии находится каждая процедура, запущенная в отношении каждого КПО каждой контекстной ПС; (2) отслеживать своевременность, ритмичность и трудоёмкость фактического выполнения процедур по всем функциям, выполняемым Реестрами процедур; (3) брать исходные данные для соответствующего Реестра статистики по ПЦР задачи; (4) формировать выборки, отчёты и сводные таблицы; (5) и многое другое.

В последующем, в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я расскажу, в какой момент появляется и как применяется Реестр управления по миссии (в Excel).

А сейчас давайте разберём, для чего в системе УПЗ используется такой инструмент, как Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи (в Excel)?

---

[634] Читай ниже статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Реестр оценки статистики по ПЦР миссии

Говорят, что числа правят миром. Нет, они только показывают, как правят миром

Иоганн Вольфганг Гёте[635]

В статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе я в качестве **второго** инструмента, применяемого в системе УПЗ, указал Реестр оценки статистики по ПЦР[636] миссии (в Excel) – далее кратко – РОС по ПЦР миссии.

Возникает вопрос: **для чего в системе УПЗ используется Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel)?**

Реестр оценки статистики по ПЦР миссии – это хранилище информации[637] – на сегодня файл в формате Microsoft Excel[638], состоящий из:

- Реестра статистики по ПЦР миссии (кратко – РС по ПЦР миссии),
- Калькулятора данных для контрольных карт (кратко – КД для КК),
- Реестров исходных данных по функциям, выполняемым Реестрами процедур (РП). На каждый РП в РОС по ПЦР миссии – отдельный Реестр исходных данных по функции (кратко – РИД по ФУНКЦИИ) на отдельном листе Excel-файла.

В «*РОС по ПЦР миссии*» собирается, по формулам рассчитывается, накапливается и в дальнейшем оценивается статистика по ПЦР каждой **шаблонной дискретной задачи**[639] **– миссии**.

А внутри «*РОС по ПЦР миссии*» – ещё и в разрезе относящихся к миссии **бизнес-процессов и функций**, которые тоже являются шаблонными дискретными задачами.

При управлении потоком задач возникает проблема: как оценивать степень достижения целевых результатов шаблонных дискретных задач, чтобы соблюсти принцип измеримости задачи[640]?

Применение «*РОС по ПЦР миссии*» – это ответ на данный вопрос.

По накопленным в «*РОС по ПЦР миссии*» данным производится оценка степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи

---

[635] Иоганн Вольфганг Гёте (нем. Johann Wolfgang von Goethe, 28.08.1749 — 22.03.1832) — немецкий писатель, мыслитель, философ и естествоиспытатель, государственный деятель

[636] ПЦР – Показатель целевых результатов – это одна характеристика результата (метрика), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния или положения: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т. п. Как определяется, детально описывается ниже в статье «*Определение Показателя Целевого Результата (ПЦР)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

[637] Хранилище информации (ХИ) – это место хранения цифровой информации на каком-либо из носителей: *папка, файл, программа и т. д.*

[638] В будущем РОС по ПЦР миссии будет формироваться в Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ), которая в настоящий момент находится в разработке. Происходить это будет автоматически при формулировании миссии. Исходные данные РОС по ПЦР миссии будет черпать из Реестров процедур также автоматически. Сейчас РУ по МИССИИ и РОС по ПЦР миссии – это раздельные файлы. Но это опять же из-за ограничений Microsoft Excel. Если всё делать в одном Excel-файле, то он станет не подъёмным. Об АСУЗ я кратко упоминал в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

[639] См. подробности в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[640] Принцип измеримости задачи я описываю в статье «*Принципы системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

(ШДЗ). То есть «*РОС по ПЦР миссии*» используется **при оценке степени достижения целевого результата за каждый прошедший дискретный период**[641] (ОСДЦРЗ) каждой шаблонной дискретной задачи:

- *миссии,*
- *входящих в миссию бизнес-процессов,*
- *относящихся к этим БП функций.*

Таким образом, предназначение «*РОС по ПЦР миссии*» заключается в аккумулировании и формировании статистики по ПЦР, которая позволит выполнить оценку степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи, относящейся к миссии, которой является и сама миссия.

Без сбора соответствующей статистики просто невозможно оценить достигнут её целевой результат или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. Получается, что без «*РОС по ПЦР миссии*» элементарно не измерить степень достижения целевого результата любой шаблонной дискретной задачи.

Выше, я уже описывал процедуру ОСДЦРЗ миссии: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*»[642] (кратко – «*Наивысшая ПИТ*»).

На самом деле эта процедура является универсальной (т. е. выполняемой по единой логике) для оценки степени достижения целевого результата любой **шаблонной дискретной задачи**, будь то:

1. *миссия,*
2. *бизнес-процесс,*
3. *или функция.*

Поэтому и «*РОС по ПЦР миссии*» является универсальным для каждой процессной дискретной задачи.

«*РОС по ПЦР миссии*» создаётся как отдельный Excel-файл под каждую миссию отдельно – аналогично РУ по МИССИИ. Получается, что у каждой миссии должен быть свой «*РОС по ПЦР миссии*».

«*РОС по ПЦР миссии*» конкретной миссии создаётся из **типового** «*РОС по ПЦР миссии*» в момент, когда формулируется шаблонная дискретная задача – миссия. А затем донастраивается в рамках конструирования каждого Реестра процедур, выполняющего отдельную функцию, в рамках выполнения миссии.

Ниже на рисунке № ____ представлен фрагмент из моего Реестра оценки статистики по ПЦР задачи ППИТ (в Excel).

Рисунок № ____ :Фрагмент действующего РОС по ПЦР задачи ППИТ

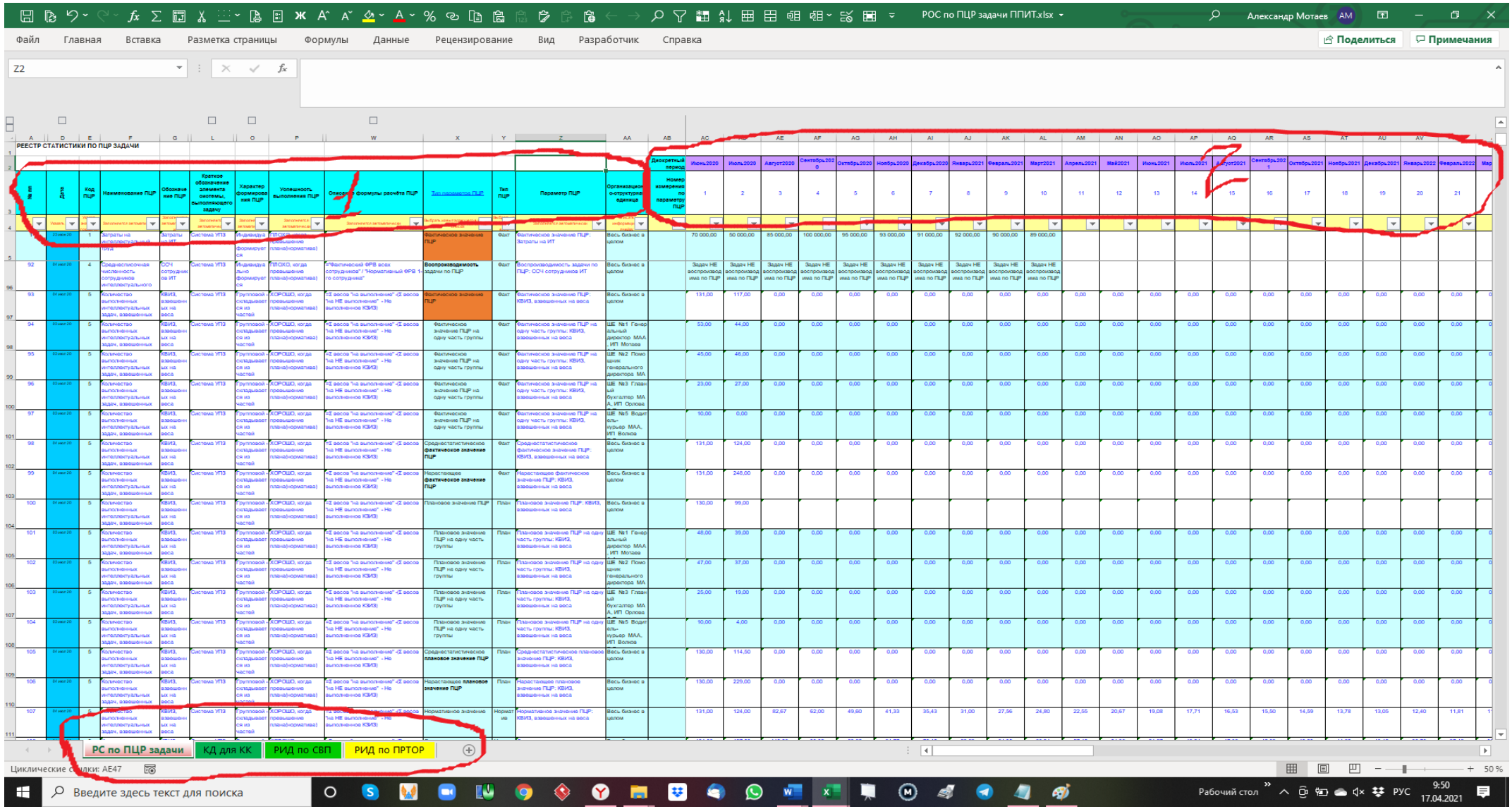
---

[641] Дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ) - Это отрезок времени (период), на который ставится дискретная задача, удовлетворяющая длящуюся потребность и, на который разбивается бесконечный период существования длящейся потребности, за который производится сбор статистики по ПЦР дискретной задачи и последующая оценка степени достижения её целевого результата. На равные дискретные периоды разделяется бесконечно долгий, длящийся, непрерывный период, в течение которого существует длящаяся потребность, для удовлетворения которой выполняется дискретная задача.

[642] Читай статью «*Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



Если вы посмотрите на нижнюю выделенную часть приведённого фрагмента, то вы увидите, что названия листов соответствуют кратким обозначениям, следующих формуляров[643]:

- Реестра статистики по ПЦР миссии (кратко – РС по ПЦР миссии),
- Калькулятора данных для контрольных карт (кратко – КД для КК),
- Реестра исходных данных по функции, выполняемой Реестром процедур (кратко – РИД по ФУНКЦИИ):
    - РИД по СВП – Реестр исходных данных по функции, выполняемой Реестром процедур в отношении такой процессной сущности, как «*СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП)*»[644];
    - РИД по ПТОР – Реестр исходных данных по функции, выполняемой Реестром процедур в отношении такой процессной сущности, как «*Предпосылка Реализуемости Требований Объективной Реальности (ПРТОР)*»[645].

Эти формуляры взаимосвязаны между собой формулами вытаскивания значений атрибутов.

Из рисунка № ____ видно, что мы находимся на листе «*РС по ПЦР миссии*», на котором представлен фрагмент Реестра статистики по ПЦР задачи ППИТ.

РС по ПЦР миссии – это отдельный лист Excel-файла, которым является «*РОС по ПЦР миссии*».

В «*РС по ПЦР миссии*» собирается, по формулам рассчитывается и накапливается статистика по всем ПЦР всех шаблонных дискретных задач (*бизнес-процессов и функций*), относящихся к миссии, в том числе и по самой миссии.

Данный Реестр мы уже частично ранее рассматривали в статье «*Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ*» в Главе 5. Там он использовался для ОСДЦРЗ – миссии «*наивысшая ПИТ*».

РС по ПЦР задачи создаётся в момент, когда формулируется шаблонная дискретная задача, в нашем случае миссия повышения ПИТ, после того как определён её целевой результат и перечень ПЦР, необходимых для оценки степени достижения её целевого результата.

В нём выделенная зона, обозначенная на рисунке № __ цифрой 1, является разделом, в который заносят показатели целевых результатов (ПЦР) шаблонной дискретной задачи (миссии, бизнес-процессов и функций) в разрезе следующих **типов** значений ПЦР:

1. Фактическое значение ПЦР
2. Среднестатистическое фактическое значение ПЦР
3. Нарастающее фактическое значение ПЦР
4. Плановое значение ПЦР
5. Среднестатистическое плановое значение ПЦР
6. Нарастающее плановое значение ПЦР
7. Нормативное значение ПЦР

---

[643] Формуляр — это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности.

[644] Смотри соответствующую статью по процессной сущности «СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП)» в рубрике «Технология управления задачами»

[645] Читай соответствующую статью по процессной сущности «Предпосылка Реализуемости Требования Объективной Реальности (ПРТОР)» в рубрике «Технология управления задачами»

8. Среднестатистическое нормативное значение ПЦР
9. Нарастающее нормативное значение ПЦР
10. Коэффициент выполнения плана по фактическому значению ПЦР
11. Коэффициент выполнения плана по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ фактическому значению ПЦР
12. Коэффициент выполнения норматива по фактическому значению ПЦР
13. Коэффициент выполнения норматива по СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОМУ значению ПЦР
14. Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР
15. Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР
16. Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР
17. Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР
18. Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР
19. Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР
20. Статистическая управляемость задачи по ПЦР
21. Воспроизводимость задачи по ПЦР

Из совокупности ПЦР и **типов** значений ПЦР формируются **параметры** этих ПЦР. В среднем по 21-му параметру на один ПЦР.

Часть из этих параметров ПЦР заносятся в «РС по ПЦР миссии» **вручную**. Остальные параметры рассчитываются в «РС по ПЦР миссии» **автоматически** – по формулам.

При этом **некоторые** параметры берутся из соответствующих РИД по ФУНКЦИИ. Например, по «*СамоВоспроизводящейся Проблеме (СВП)*» часть параметров берётся из РИД по СВП (см. соответствующий лист «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» на рисунке № ____)

Значения параметров ПЦР заносятся в «*РС по ПЦР миссии*» по горизонтали в столбец соответствующего дискретного периода. В нашем случае, в столбец соответствующего календарного месяца. Эти столбцы находятся в выделенной зоне, обозначенной цифрой 2 на рисунке № ____.

Полученные результаты по каждой шаблонной дискретной задаче в разрезе каждого её ПЦР позволяют нам оценить:

- Вхождение в ПЛАН фактического значения ПЦР
- Вхождение в ПЛАН среднестатистического фактического значения ПЦР
- Вхождение в НОРМАТИВ фактического значения ПЦР
- Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического фактического значения ПЦР
- Вхождение в НОРМАТИВ планового значения ПЦР
- Вхождение в НОРМАТИВ среднестатистического планового значения ПЦР
- Статистическую управляемость задачи по ПЦР
- Воспроизводимость задачи по ПЦР

Это позволяет сделать вывод о достижении или НЕ достижении целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи, а, соответственно, о её выполнении или НЕ выполнении в дискретном периоде.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Выше я сказал, что в «*РС по ПЦР миссии*» часть параметров попадает по связанным формулам из соответствующих РИД по ФУНКЦИИ.

РИД по ФУНКЦИИ – это сокращение от фразы «***Р**еестр **И**сходных **Д**анных по **ФУНКЦИИ**, выполняемой Реестром процедур (РП) в отношении процессной сущности (ПС)*». Под каждую функцию в «*РОС по ПЦР миссии*» создаётся отдельный РИД по ФУНКЦИИ – на отдельном листе Excel-файла.

На самом деле «*РИД по ФУНКЦИИ*» является частью Реестра процедур. Об этом я подробно расскажу ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» в статьях «*Реестр процедур – это формуляр*» и «*Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур*».

Это означает, что «*РИД по ФУНКЦИИ*» в РОС по ПЦР миссии и Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» в Реестре процедур – это абсолютно одно и тоже. Один в один.

Почему и зачем?

Из-за ограничений MS Excel.

Если в настоящий момент делать раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» в каждом Реестре процедур, то РУ по МИССИИ, содержащий их и создаваемый в Excel, становится неподъёмным по размеру. Слишком много байтов в нём накапливается из-за связанных формул.

В результате с этим файлом становится невозможно работать. Он долго открывается, сохраняется, правится и пересчитывается.

Поэтому в настоящий момент мне пришлось распределить объёмы между двумя файлами. Между «*РОС по ПЦР миссии*» и «*РУ по МИССИИ*».

Для этого я и вынес «*РИД по ФУНКЦИИ*» из каждого Реестра процедур, создаваемого в РУ по МИССИИ, на отдельные листы в РОС по ПЦР миссии.

И, вообще, РОС по ПЦР миссии и РУ по МИССИИ – это части одной системы. И, по идее, они должны быть одним целым. Просто, когда я делал модель системы УПЗ в MS Excel, я вынужден был их разделить из-за ограничений самого Excel. Повторюсь, вынужден. Это было не моё желание, а вынужденная мера.

В будущем в создаваемой АСУЗ[646] всё будет сделано как одно, единое и взаимосвязанное целое.

Ниже на рисунке № ___ представлен фрагмент РИД по ПРОБЛЕМАМ - Реестра исходных данных по функции, выполняемой Реестром процедур в отношении такой процессной сущности, как «*ПРОБЛЕМА*». Это формуляр универсальный для каждой процессной сущности, в отношении которой выполняется функция Реестром процедур.

[646] Подробнее об АСУЗ читай в статье «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» ниже в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № ____

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

						Длительность всей процедуры																																
						Начальное ШЭД	Конечное ШЭД № 1		Конечное ШЭД																															
					Порядковый № ШЭД в процедуре	1	25																																	
Процессная сущность	Конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности: ПРОБЛЕМА	Код ПРОБЛЕМЫ	Полное наименование проблемы	Краткое наименование проблемы	Дата внесения ПРОБЛЕМЫ	Проверить в настоящей РП наличие ПРОБЛЕМЫ	Вернуться от ПРОБЛЕМЫ к формированию ШДЗ	Статус процедуры	Фактическая дата выполнения конечного ШЭД	Плановая длительность всей процедуры	Плановая дата завершения процедуры	Фактическая длительность всей процедуры	Отклонение длительности всей процедуры	Количество запущенных процедур	Количество процедур, должных быть пройденными	Количество дней просрочки процедур	Количество просроченных процедур	Количество пройденных процедур	Количество процедур, пройденных НЕ успешно	Количество процедур, пройденных успешно	Полное количество ШЭД в процедуре	Количество ШЭД, не требовавших прохождения	Полное количество ШЭД, требовавших прохождения	Пройденное количество ШЭД	Количество выполненных ШЭД	Количество отменённых ШЭД	Оставшееся к прохождению количество ШЭД	Коэффициент выполнения ШЭД в процедуре
Действие в ячейке атрибута пс	Заполняется автоматически	Заполняется автоматиче	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки	Заполняется автоматичес ки
		Доли/Среднее	0,45	0,42		1,000	0,025	3,907	0,025	3,00	1,000	2,417	2,333	1,000	1,000	239,848	1,000	0,029	0,005	0,025	25,000	0,000	25,000	7,197	6,431	0,966	17,603	0,296
		ИТОГИ	81	85		204	5	797	5	15	204	493	476	204	204	48 929	204	6	1	5	5 100	0	5 100	1 509	1 312	197	3 591	60,36
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№1_ Низкая производительность	1	Низкая производительность интеллектуального труда, приводит к "несбытию мечт"	Низкая ПИТ	03 янв 21	03 янв 21	23 апр 21	Выполнена	23 апр 21	3	06 янв 21	110	-107	1	1	107	1	1	0	1	25	0	25	23	15	8	2	0,92
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№2_ Рост стоимости владения энергохозяйством,	2	Рост стоимости владения энергохозяйством, снижает экономические результаты владельцев энергохозяйства	Удорожание владения ЭХ	03 янв 21	03 янв 21		В работе		0	06 янв 21	0	0	1	1	294	1	0	0	0	25	0	25	19	11	8	6	0,76
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№3_ Неудовлетворённость значимостью личного наследия	3	Неудовлетворённость значимостью личного наследия	Незначительное личное наследие	03 янв 21	03 янв 21		В работе		0	06 янв 21	0	0	1	1	294	1	0	0	0	25	0	25	19	11	8	6	0,76
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№4_ Спад наследия, сгенерированного народом и	4	Спад наследия, сгенерированного народом и оставленного потомкам	Спад наследия народа	28 янв 21	28 янв 21		В работе		0	31 янв 21	0	0	1	1	269	1	0	0	0	25	0	25	19	11	8	6	0,76
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№5_ Сложность и трудоёмкость ипотечной покупки	5	Сложность и трудоёмкость ипотечной покупки недвижимости для покупателя	Сложность ИПН	03 янв 21	03 янв 21		В работе		0	06 янв 21	0	0	1	1	294	1	0	0	0	25	0	25	10	7	3	15	0,40

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В настоящее время «*РИД по ФУНКЦИИ*» создаётся в РОС по ПЦР миссии в момент, когда формулируется такая шаблонная дискретная задача как функция после того, как в РУ по МИССИИ настроен соответствующий Реестр процедур по функции, выполняемой им в отношении процессной сущности.

РИД по ФУНКЦИИ автоматически (посредством связанных формул) аккумулирует исходные данные о ходе выполнения процедур по функции. Эти данные формируются в РУ по МИССИИ в Реестре процедур по функции, выполняемой им в отношении процессной сущности.

Если вернуться к статье «*Реестр управления (РУ) по миссии*», то в ней мы писали, что:

- каждый **Реестр процедур**[647] , из набора которых состоит РУ по МИССИИ, предназначен для накопления исходных статистических данных в целях оценки степени достижения целевого результата каждой функции. В нём даже есть для этого отдельный раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*»[648];
- в РУ по МИССИИ мы можем брать исходные данные для соответствующего Реестра оценки статистики по ПЦР миссии.

Отсюда, предназначение РИД по ФУНКЦИИ – это вытаскивать из соответствующего Реестра процедур исходные данные о ходе выполнения процедур в отношении конкретных процессных объектов (КПО) контекстной процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется функция Реестром процедур.

Все данные в РИД по ФУНКЦИИ вытаскиваются из соответствующего Реестра процедур из РУ по МИССИИ **автоматически** - посредством связанных формул. В РИД по ФУНКЦИИ выделенная зона на рисунке № ____:

- обозначенная цифрой «*1*» – это вытащенные атрибуты КПО контекстной ПС, в отношении которой выполняется функция Реестром процедур;
- обозначенная цифрой «*2*» – это наименования конкретных статистических показателей, по которым собираются, рассчитываются и накапливаются в «РИД по ФУНКЦИИ» исходные статистические данные;
- обозначенная цифрой «*3*» – это сформировавшиеся в Реестре процедур и вытащенные оттуда конкретные значения исходных статистических данных о ходе выполнения процедур в отношении каждого КПО.

Выше я также написал, что в «*РС по ПЦР миссии*» полученные результаты по каждой шаблонной дискретной задаче позволяют нам оценить:

- Статистическую управляемость задачи по ПЦР
- Воспроизводимость задачи по ПЦР

Для этого применяются соответствующие контрольные карты (далее - КК).

Необходимость применения КК, порядок выбора применяемого типа КК и пример такого выбора, я подробно описал выше в статье «*Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

Калькулятор данных для контрольных карт (КД для КК) является неотъемлемой частью «*РОС по ПЦР миссии*», размещается на его отдельном листе,

---

[647] Подробно о том, что это такое читай в статье «*Реестр процедур (РП)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами*»

[648] Смотри статью «*Реестр процедур – это формуляр*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

настраивается в ходе определения показателей целевых результатов (ПЦР) каждой шаблонной дискретной задачи (*миссии, бизнес-процесса или функции*), относящейся к контекстной миссии. С помощью «*КД для КК*» производится оценка **статистической управляемости** и **воспроизводимости** шаблонной дискретной задачи. Делается это:

- в рамках оценки степени достижения целевого результата задачи;
- по всем её ПЦР.

Настройка «*КД для КК*» при этом делается:

- под каждый параметр ПЦР, по которому с помощью КК оценивается воспроизводимость;
- под выбранный тип контрольной карты.

Полученный результат оценки статистической управляемости и воспроизводимости задачи за соответствующий дискретный период заносится в «*РС по ПЦР миссии*» по каждому ПЦР по строкам:

- «Статистическая управляемость задачи по ПЦР»;
- «Воспроизводимость задачи по ПЦР».

Результатами оценки являются следующие выводы:

1. По статистической управляемости:
   1.1. либо «Задача статистически НЕ управляема по ПЦР»;
   1.2. либо «Задача статистически управляема по ПЦР»;
2. По воспроизводимости:
   2.1. либо «Задача НЕ воспроизводима по ПЦР»;
   2.2. либо «Задача стабильна и воспроизводима по ПЦР».

При этом статистически **НЕ** управляемая задача не может быть воспроизводимой.

Если в результате оценки, мы увидим, что главный ПЦР задачи воспроизводим, то считается, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача выполнена,
- элемент системы, выполняющий её (*система, субсистема или Реестр процедур*), работает исправно,

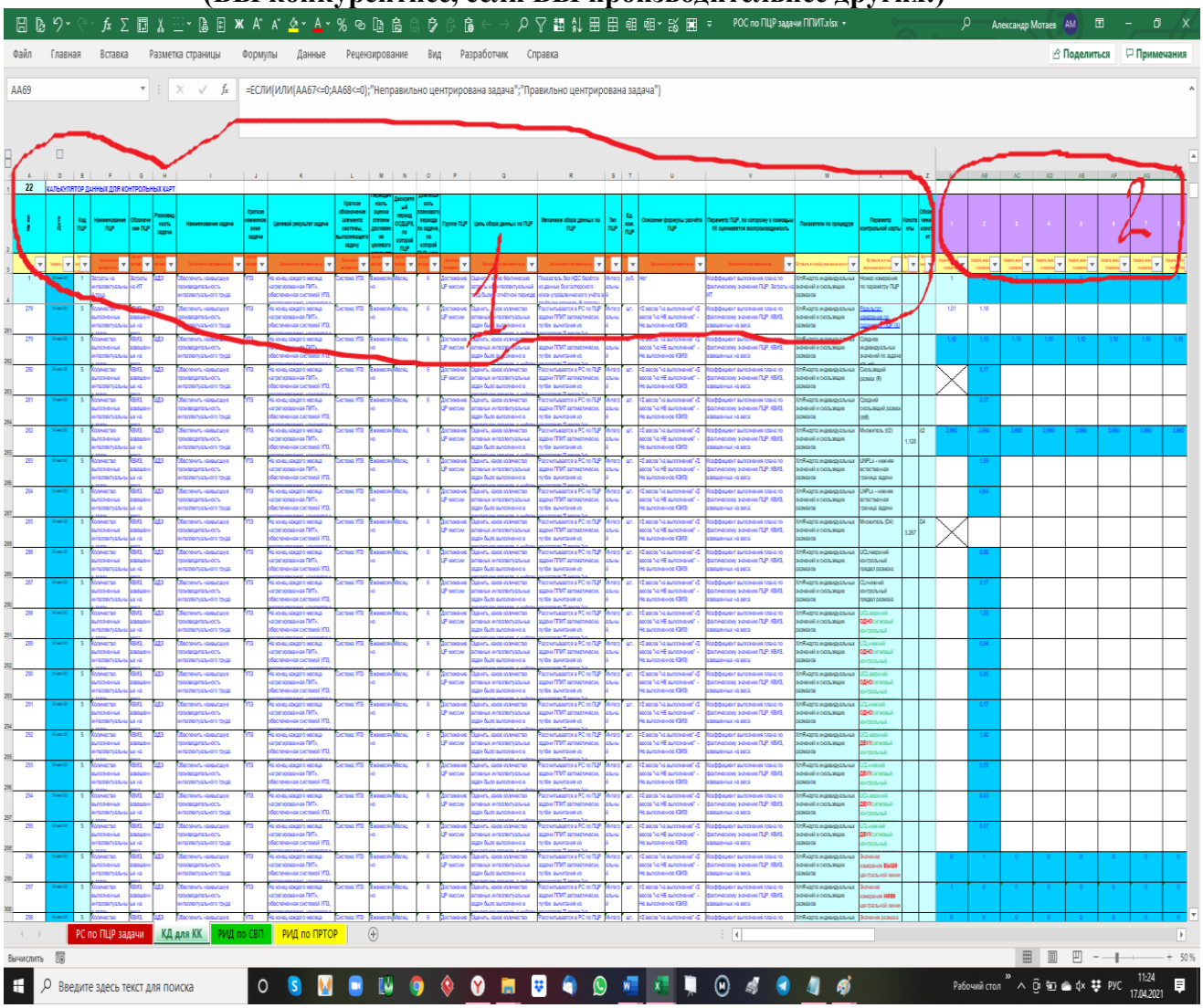
В противном случае, наоборот, если указанный целевой результат задачи не достигается, то значит задача не выполнена, элемент системы, выполняющий её (*система, субсистема или Реестр процедур*), не исправен. Что указывает на необходимость совершенствования и доработки этого элемента системы, его бизнес-процессов и функций.

Ниже на рисунке № __ представлен фрагмент КД для КК – Калькулятора данных для контрольной карты по ПЦР задачи ППИТ. Это формуляр универсальный для каждого ПЦР любой оцениваемой шаблонной дискретной задачи.

Рисунок № ____

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



Все данные в «*КД для КК*» по каждому ПЦР посредством связанных формул **автоматически** вытаскиваются из соответствующего РС по ПЦР миссии. В «*КД для КК*» выделенная зона:

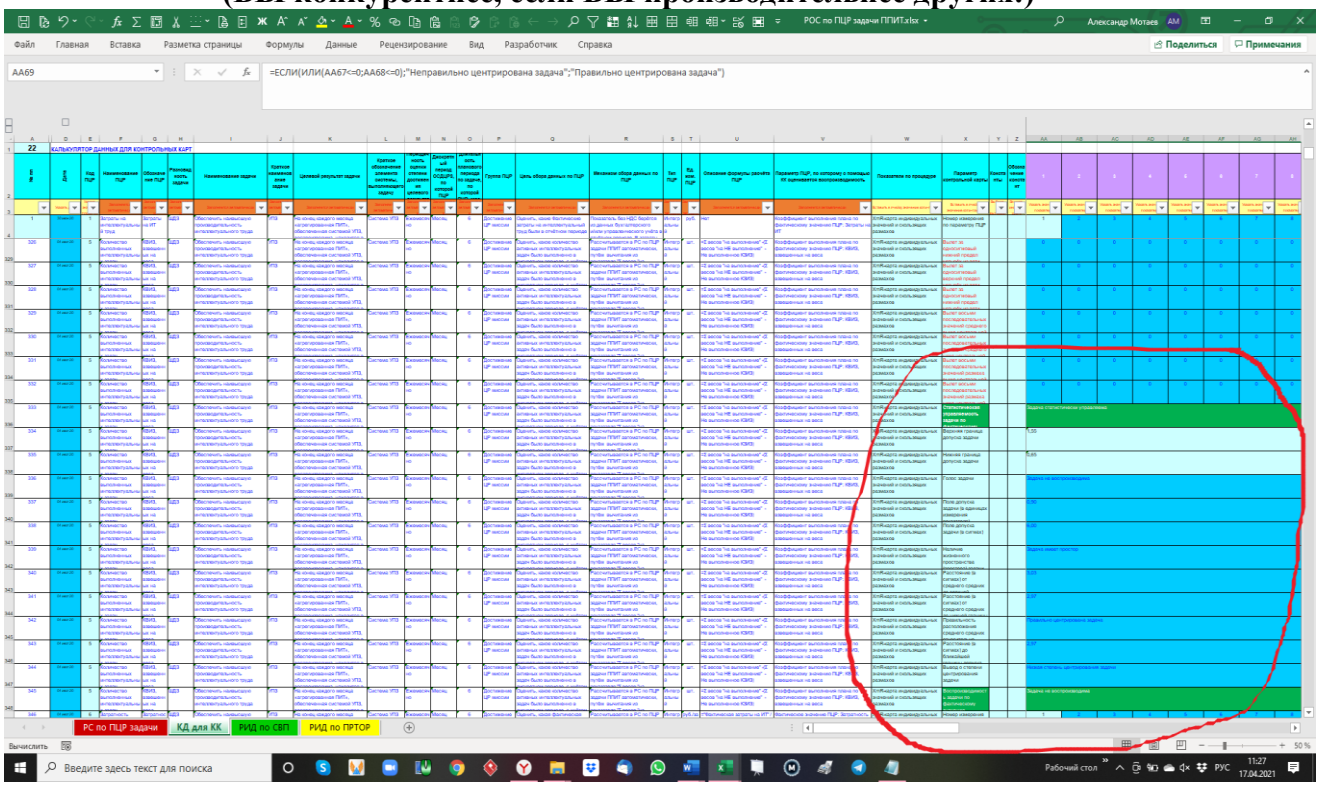
- обозначенная цифрой 1 – это атрибуты данных по конкретному ПЦР задачи, используемые контрольной картой;
- обозначенная цифрой 2 – это столбцы соответствующего **номера измерения** по параметру ПЦР, куда автоматически, по формулам заносятся частично вытащенные из «*РС по ПЦР миссии*» и сформированные по формулам в «*КД для КК*» данные измерений, позволяющие оценить статистическую управляемость и воспроизводимость процессной дискретной задачи.

Далее на рисунке № ___ представлен второй фрагмент «*КД для КК*» – Калькулятора данных для контрольной карты по ПЦР задачи ППИТ.

Рисунок № ____

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



На приведённом фрагменте выделенная зона – это ячейки «*КД для КК*», в которых задаются следующие данные:

- Верхняя граница допуска задачи
- Нижняя граница допуска задачи
- Голос задачи
- Поле допуска задачи (в единицах измерения показателя)
- Поле допуска задачи (в сигмах)
- Наличие жизненного пространства (простора) задачи
- Расстояние (в сигмах) от среднего средних до верхней границы допуска задачи
- Расстояние (в сигмах) от среднего средних до нижней границы допуска задачи
- Правильность расположения среднего средних относительно границ допусков
- Расстояние (в сигмах) до ближайшей границы допуска (DNS)
- Вывод о степени центрирования задачи

Эти данные позволяют оценить воспроизводимость задачи.

Когда главный ПЦР задачи воспроизводим, это означает, что при выполнении шаблонной дискретной задачи выполнены **одновременно** все следующие требования:

1. обеспечена статистическая управляемость задачи[649] по главному ПЦР
2. обеспечено попадание естественных границ главного ПЦР в поле допуска
3. обеспечено наличие жизненного пространства главного ПЦР

[649] Подробнее о статистической управляемости можно прочитать в книге «Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта». Дональд Уилер, Дэвид Чамберс; Пер. С англ. – 2- е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с.

4. обеспечена правильность центрирования главного ПЦР
5. обеспечена высокая степень центрирования главного ПЦР

Обеспечение статистической управляемости задачи по главному ПЦР сигнализирует нам о том, что мы добились управляемой изменчивости (вариабельности) хода её выполнения. То есть обеспечили выявление и ликвидацию причин изменчивости (вариабельности) хода выполнения шаблонной дискретной задачи.

Это значит, что выполнение задачи от одного дискретного периода к другому находится в стабильном, управляемом, устойчивом состоянии. Ведёт себя так, что результаты выполнения задачи можно предсказывать с той степенью точности, которая необходима и экономически оправдана. Обеспечивается предсказуемость выполнения задачи, т. е. мы, используя прошлый опыт, можем предсказать, в определённых пределах, каких вариаций результата задачи можно ожидать в будущем.

Обеспечение попадания естественных границ главного ПЦР задачи в поле допуска указывает на то, что задача воспроизводима. При этом поле допуска главного ПЦР – это разница между верхней границей допуска главного ПЦР и нижней границей допуска главного ПЦР. В свою очередь, и верхняя, и нижняя границы определяются, исходя из **планового** значения главного ПЦР[650]. Таким образом, если главный ПЦР попадает в поле допуска, значит он находится в пределах плана с учётом стандартных отклонений.

Это говорит нам о том, что целевой результат задачи по значению главного ПЦР, положенный в основу расчёта границ допуска, определён правильно. А это и есть плановое значение главного ПЦР - **план**. То есть, когда главный ПЦР попадает и в верхнюю, и в нижнюю границу допуска, это означает, что план по главному ПЦР спланирован максимально корректно с учётом:

1. прошлых статистических данных,
2. и наличия статистической управляемости.

Обеспечение наличия жизненного пространства главного ПЦР говорит о том, что верхняя и нижняя границы допуска главного ПЦР **НЕ заужены**. Жизненное пространство – это расстояние между верхней и нижней границей допуска главного ПЦР (это поле допуска). Наличие жизненного пространства говорит о том, что мы, разрабатывая и утверждая план главного ПЦР, разумно задали границы допуска главного ПЦР, не заузив их.

Обеспечение правильности центрирования главного ПЦР показывает, что среднее значение главного ПЦР находится на нужном расстоянии от границ допуска, т. е. подтверждается правильность расположения среднего средних главного ПЦР относительно границ допусков. В этом случае выполнение задачи будет воспроизводимым.

Обеспечение высокой степени центрирования задачи свидетельствует, что расстояние от среднего средних главного ПЦР (в сигмах) до ближайшей границы допуска (DNS) главного ПЦР превышает заданную величину. Это говорит, что при наличии статистической управляемости задачи, обеспечивается её воспроизводимость по главному ПЦР.

---

[650] О планах (плановых значениях) я подробно рассказываю дальше, в статье «Установление Плана Планового Периода (ППП)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)

Отсюда, если главный ПЦР задачи обладает достаточным жизненным пространством, правильно центрирован и имеет высокую степень центрирования, то значит план по главному ПЦР установлен правильно и хорошо сбалансирован, является обоснованным, а не придуманным «*пальцем в небо*».

И если при этом задача находится в статистически управляемом состоянии по главному ПЦР и попадает как в верхнюю, так и в нижнюю границу допуска, то мы можем утверждать, что добились воспроизводимости одних и тех же чётко определённых целевых результатов задачи.

А это означает, что в прошедшем дискретном периоде:

- задача выполнена,
- элемент системы, выполняющий её (*система, субсистема или Реестр процедур*), работает исправно,

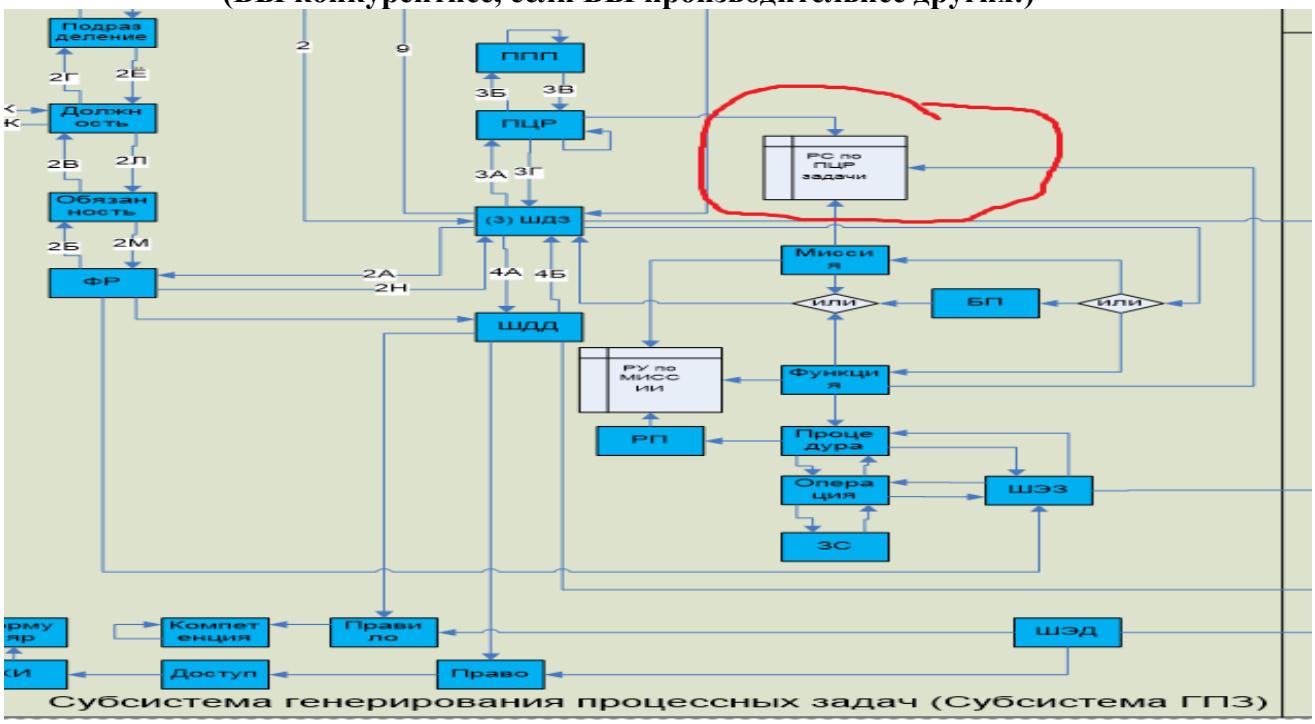
Так как добиться выполнения всех этих требований можно только, если хорошо отладить элемент системы, выполняющий задачу (*систему, субсистему или Реестр процедур*), сбалансировать и синхронизировать работу всех его частей, вывести в статистически управляемое и воспроизводимое состояние бизнес-процессы и/или функции.

А понять и удостовериться, что элемент системы, выполняющий задачу (*система, субсистема или Реестр процедур*), отлажен, что все его части сбалансированы и синхронизированы, мы можем только если увидим, что главный ПЦР задачи из месяца в месяц примерно одинаков, т. е. его значения, находятся в районе какой-то средней величины с отклонениями от среднего в пределах поля допуска, т.е. если главный ПЦР воспроизводим. Что мы можем сделать, только с помощью «*КД для КК*» в «*РОС по ПЦР миссии*».

Если мы вернёмся к логической структуре системы УПЗ[651], то мы можем увидеть в какой момент появляется и применяется «*РОС по ПЦР миссии*» в системе управления потоком задач (см. Рис. № ____).

Рисунок № ____ : Момент появления и применения РОС по ПЦР миссии в системе УПЗ

[651] См. выше статью «Логическая структура системы управления потоком задач» в рубрике «Система управления потоком задач»



Полную версию «*РОС по ПЦР миссии*» в формате Excel-файла можно посмотреть в Интернет по ссылке: ____

В будущем функционал, выполняемый Реестром оценки статистики по ПЦР миссии, будет **полностью** поглощён и заменён проектируемой параллельно написанию настоящей книги **А**втоматизированной **С**истемой **У**правления **З**адачами (АСУЗ) [652].

Из всего сказанного следует.

Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (РОС по ПЦР миссии) – это хранилище информации – на сегодня файл в формате Microsoft Excel[653], состоящий из: *(1) Реестра статистики по ПЦР миссии (РС по ПЦР миссии); (2) Калькулятора данных для контрольных карт (КД для КК); (3) Реестров исходных данных по функциям, выполняемым Реестрами процедур (РП)*. На каждый РП в РОС по ПЦР миссии – отдельный Реестр исходных данных по функции (РИД по ФУНКЦИИ) на отдельном листе Excel-файла. В «*РОС по ПЦР миссии*» собирается, по формулам рассчитывается, накапливается и в дальнейшем оценивается статистика по ПЦР каждой шаблонной дискретной задачи. Предназначение «РОС по ПЦР миссии» заключается в аккумулировании и формировании статистики по ПЦР, которая позволит выполнить оценку степени достижения целевого результата шаблонной дискретной задачи, относящейся к миссии, которой является и сама миссия. Без сбора соответствующей статистики просто невозможно оценить достигнут её целевой результат или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. «*РОС по ПЦР миссии*» является универсальным для каждой шаблонной дискретной задачи. РОС по ПЦР миссии создаётся как отдельный Excel-файл под каждую миссию отдельно. «*РОС по ПЦР*

[652] Читай ниже статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» в настоящей главе.

[653] В будущем РОС по ПЦР миссии будет формироваться в Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ), которая в настоящий момент находится в разработке. Происходить это будет автоматически при формулировании миссии. Исходные данные РОС по ПЦР миссии будет черпать из Реестров процедур также автоматически. Сейчас РУ по МИССИИ и РОС по ПЦР миссии – это раздельные файлы. Но это опять же из-за ограничений Microsoft Excel. Если всё делать в одном Excel-файле, то он станет не подъёмным. Об АСУЗ я кратко упоминал в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

миссии» конкретной миссии создаётся из типового «*РОС по ПЦР миссии*» в момент, когда формулируется шаблонная дискретная задача – миссия. А затем донастраивается в рамках конструирования каждого Реестра процедур, выполняющего отдельную функцию, в рамках выполнения миссии.

В дальнейшем, в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я расскажу, в какой момент появляется и как применяется Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel).

Но а пока давайте разберём: для чего в системе УПЗ используется программный продукт Flying Logic Pro®?

РЕЕСТРÓМ организации

Программный продукт Flying Logic Pro®

Капуста не пуста, сама летит во уста

В статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» я в качестве **третьего** инструмента, применяемого в системе УПЗ, указал программный продукт Flying Logic Pro®.

Сайт разработчика данного программного продукта: http://flyinglogic.com.

По сути, Flying Logic Pro® – это «*рисовалка*».

Он изначально заточен под построение (декомпозицию) в виде диаграмм деревьев из Теории ограничения систем (ТОС)[654]: *деревьев текущей реальности*[655]*, деревьев будущей реальности*[656]*, деревьев перехода*[657] *и т. д.*

Главное его преимущество – это **летающая** логика. Он так и переводится с английского.

Летающая логика – это когда все наносимые на диаграмму пиктограммы сами автоматически перемещаются вместе с соединительными стрелками и размещаются по макету диаграммы наиболее компактным образом.

Не надо при добавлении каждой новой пиктограммы или стрелки, вручную, перетаскиванием перегруппировывать уже имеющиеся на диаграмме пиктограммы и стрелки, как например в Microsoft Visio®.

Интерфейс Flying Logic Pro® позволяет сосредоточиться на сути дерева и его логике, а не на том, как ее изложить или удобно представить – визуализировать.

Программа Flying Logic Pro® сама автоматически, с помощью летающей логики заботится обо всех деталях макета диаграммы и о его форматировании: пользователь же тратит свое время на обдумывание своей декомпозиции.

Это очень удобно – экономит много времени, снижает трудоёмкость процесса построения декомпозиции.

---

[654] Читай ниже статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[655] Смотри статью «*Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС*» в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[656] См. статью «*Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из ТОС*» в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[657] См. статью «*Методология построения дерева перехода (ДП) из ТОС*» в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Возникает вопрос: **для чего в системе УПЗ используется такой инструмент, как программный продукт Flying Logic Pro®?**

Если кратко, то:

- в субсистеме ГПЗ[658] – для построения декомпозиции деревьев **текущей** реальности (ДДТР)[659]
- в субсистеме ГЦЗ[660] – для построения декомпозиции деревьев **будущей** реальности (ДДБР)[661]

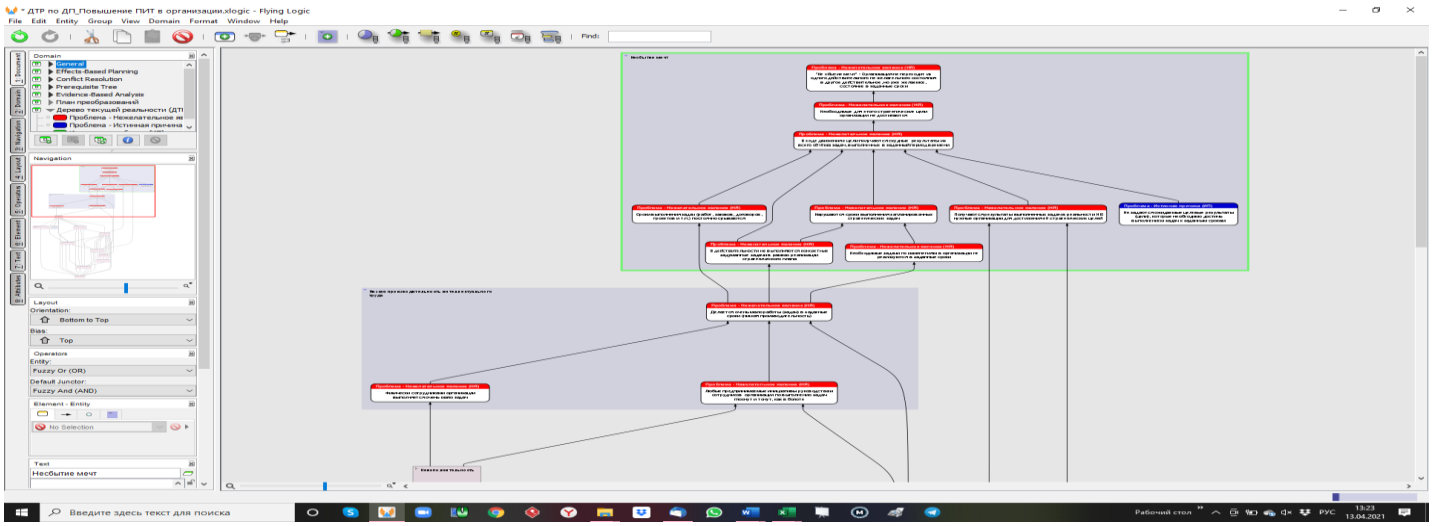
ДД**Т**Р строится в рамках **генерирования процессных задач**[662]:

1. для поиска проблем (СамоВоспроизводящихся проблем и/или разовых проблем) и выявления причинно-следственных логических связей между ними;
2. для поиска ключевых разовых проблем (КРП);
3. для формирования списка разовых проблем, включающего КРП, с целью дальнейшего его преобразования в **первоначальный** список системных требований к системе или какой-то её части[663].

Пример поиска ключевой разовой проблемы, породившей самовоспроизводящуюся проблему: «*Низкая ПИТ*», осуществлённого путём построения ДД**Т**Р, представлен в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*».

Скриншот фрагмента из соответствующей ДД**Т**Р, построенной с помощью Flying Logic Pro®, представлен ниже на рисунке № ____

Рисунок № ____ Фрагмент ДДТР по СВП «*Низкая ПИТ*»



[658] Читай о субсистеме ГПЗ в статье «*Субсистема генерирования процессных задач (Субсистема Г**П**З)*» выше в настоящей главе.

[659] Об этом подробно в статье «*Построение Декомпозиции Дерева Текущей Реальности (ДД**Т**Р)*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[660] Читай о субсистеме ГЦЗ в статье «*Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема Г**Ц**З)*» выше в настоящей главе.

[661] Об этом подробно в статье «*Построение Декомпозиции Дерева Будущей Реальности (ДД**Б**Р)*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[662] Читай статью «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в настоящей главе.

[663] Пример того, как я это делал в отношении системы УПЗ, приведён выше в статье «*Системные требования к системе управления потоком задач*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

ДД**Б**Р строится с помощью Flying Logic Pro® в рамках **генерирования целевых задач**[664].

Путём построения ДД**Б**Р во Flying Logic Pro® разрабатываются сценарии реализации системных требований к системам или их частям.

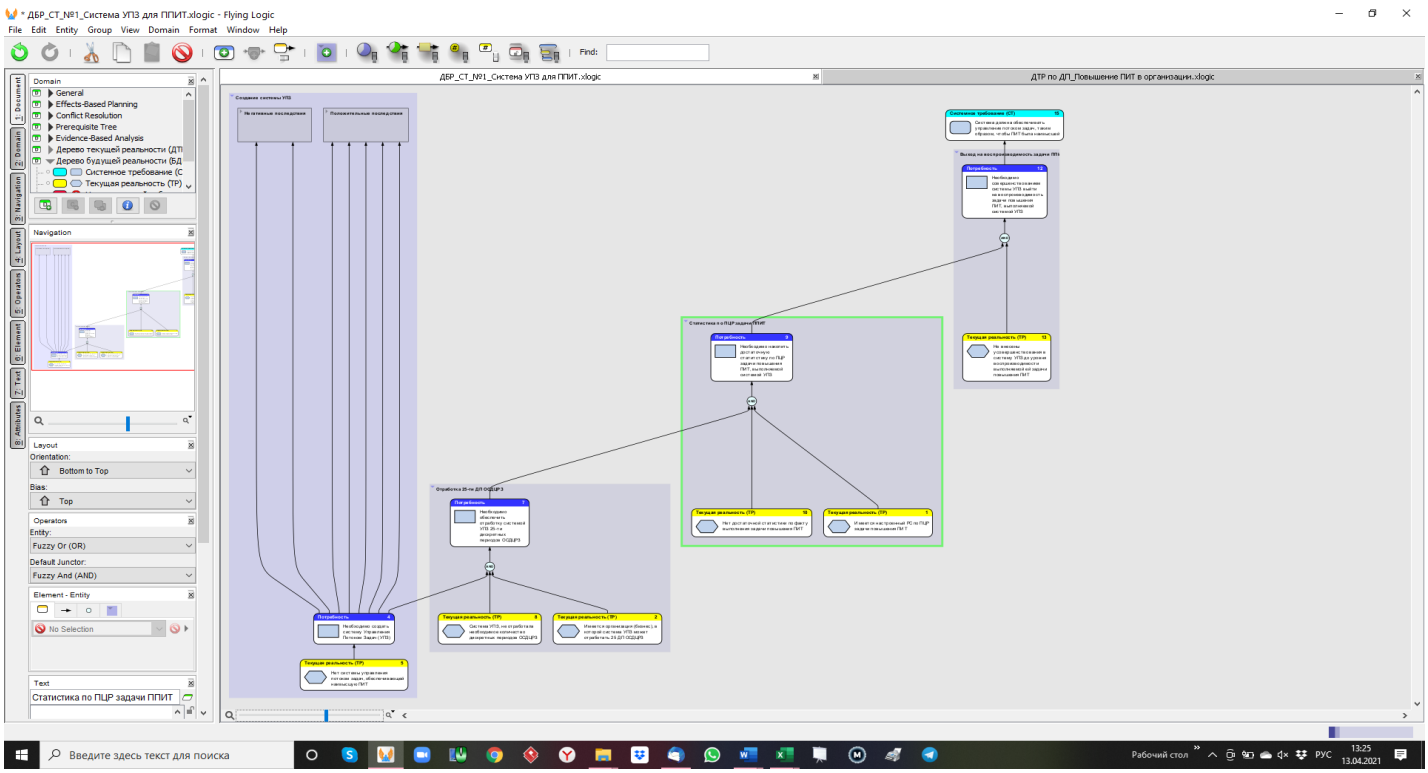
При этом сценарий выполнения каждого системного требования должен продумываться таким образом, чтобы **исключить** все возможные **Нежелательные Побочные Эффекты** (НПЭ)[665]. А для этого в ходе декомпозиции, нужно спрогнозировать возможность появления максимального количества нежелательных побочных эффектов.

В ходе построения ДД**Б**Р:

1. всегда находится **изъян**[666], наличие которого препятствует выполнению системного требования;
2. и, при объективном наличии, выявляются новые – декомпозированные проблемы и потребности по их устранению[667].

Скриншот фрагмента из соответствующей ДД**Б**Р, построенной с помощью Flying Logic Pro®, представлен ниже на рисунке № ____

Рисунок № ____ Фрагмент ДДБР по первому СТ к системе УПЗ



---

664 Читай статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» выше в настоящей главе.

665 Подробнее об НПЭ в статье «*Построение Декомпозиции Дерева Текущей Реальности (ДДТР)*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*», а о нежелательных побочных эффектах внедрения системы УПЗ читай статью «*Нежелательные побочные эффекты (НПЭ) внедрения системы УПЗ (негативные ветви)*» ниже в настоящей главе.

666 Читай об этом в статье «*Понятие сущности «ИЗЪЯН*» выше в настоящей главе.

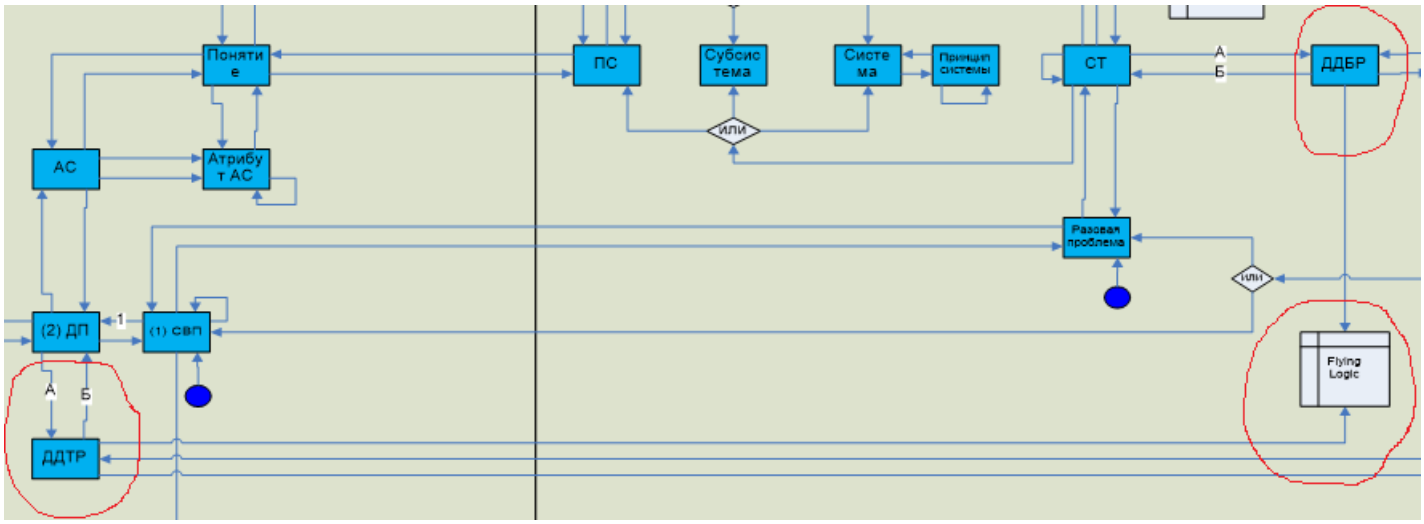
667Об этом в отношении системы УПЗ мы говорили выше в статье «*Системные требования к системе управления потоком задач*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Если мы вернёмся к логической структуре системы УПЗ[668], то мы можем увидеть в какой момент появляется и применяется Flying Logic Pro® в системе управления потоком задач (см. Рис. № ____).

Рисунок № ____ Момент появления и применения Flying Logic Pro® в системе УПЗ



В будущем функционал, выполняемый программным продуктом Flying Logic Pro®, будет полностью поглощён и заменён проектируемой параллельно написанию настоящей книги **А**втоматизированной **С**истемой **У**правления **З**адачами (АСУЗ) [669]. То есть и ДД**Т**Р, и ДД**Б**Р будут строиться внутри АСУЗ во взаимосвязи с необходимыми Реестрами процедур.

Таким образом, Flying Logic Pro® – это «*рисовалка*» диаграмм деревьев из Теории ограничения систем (ТОС). Главное его преимущество – это летающая логика. Flying Logic Pro® используется: в субсистеме ГПЗ – для построения **Д**екомпозиции **Д**еревьев **Текущей** **Р**еальности (ДДТР); в субсистеме ГЦЗ – для построения **Д**екомпозиции **Д**еревьев **Будущей** **Р**еальности (ДДБР). ДД**Т**Р строится в рамках **генерирования процессных задач**: (1) для поиска проблем (СамоВоспроизводящихся проблем и/или разовых проблем) и выявления причинно-следственных логических связей между ними; (2) для поиска **ключевых разовых проблем (КРП)**; (3) для формирования списка разовых проблем, включающего КРП, с целью дальнейшего его преобразования в первоначальный список системных требований к системе или какой-то её части. ДД**Б**Р строится в рамках **генерирования целевых задач**. Путём построения ДДБР во Flying Logic Pro® разрабатываются сценарии реализации системных требований к системам или их частям. В ходе построения ДДБР: (1) находится **изъян**, наличие которого препятствует выполнению системного требования; (2) при объективном наличии, выявляются новые – декомпозированные проблемы и потребности по их устранению.

В последующем, в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я расскажу, в какой момент и как применяется Flying Logic Pro®.

А сейчас давайте разберём, для чего в системе УПЗ используется такой инструмент, как АСУЗ «*МИРИАДА*» (модуль «*Задачи*» и модуль «*Стратегия*»)?

---

[668] Смотри выше статью «*Логическая структура системы управления потоком задач*» в настоящей главе.
[669] Читай ниже статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

АСУЗ «МИРИАДА»®

Умение систематически контролировать исполнение планов - краеугольный камень системы исполнения, и любой умеющий эффективно выполнять поставленные задачи руководитель относится к контролю исполнения с религиозным почтением.

Ларри Боссиди, РЭМ Чаран[670]

В статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» я АСУЗ «*МИРИАДА*»® (модуль «*Задачи*» и модуль «*Стратегия*») обозначил в качестве **четвёртого** инструмента, применяемого в системе УПЗ.

Идеологом и владельцем указанной Автоматизированной Системы Управления Задачами (АСУЗ) являюсь я сам.

Мой сайт по этому вопросу: http://motaev.ru.

К необходимости управления задачами я пришёл ещё в далёком 2003 году. В 2004г. приступил к разработке соответствующего программного продукта с целью автоматизации управления задачами.

В результате в 2005г. я выпустил первую версию Автоматизированной Системы Управления Задачами «*МИРИАДА*»®. Затем её многократно дорабатывал и совершенствовал вплоть до 2012г. включительно[671].

Применял её во всех управляемых мной бизнесах. Стремился создать её такой дешёвой и кондовой: простой и надёжной, как автомат Калашникова. С интуитивно понятным интерфейсом, ведь занятым топам некогда осваивать сложные инструменты.

Думаю, у меня получилось, раз она до сих пор работает без сбоев и глюков, и я ей пользуюсь по сей день. Кстати, и не только я.

Тогда ещё не было детально проработанной Технологии управления задачами, не было понимания системных требований к системе УПЗ, не было выверенной терминологии и многого другого. Я даже чётко не мог объяснить, чем задача отличается от цели, что такое задача, чем задача отличается от действия и т. д.

Это всё пришло в процессе применения управления задачами на практике, благодаря опыту, наработкам в реальных условиях и теоретическим изысканиям в

---

[670] Стр. 172 «*Глава 3. Базовый элемент № 3 …*» книги «*Исполнение: Система достижения целей*». Ларри Боссиди, РЭМ Чаран. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 325с. Ларри Боссиди — председатель совета директоров и генеральный директор компании Honeywell International. Диверсифицированная компания Honeywell International является одним из технологических и производственных лидеров своего рынка, ее рыночная стоимость оценивается в 25 млрд долл. С 1991 по 1999 год Ларри Боссиди был председателем совета директоров и генеральным директором компании AlliedSignal, а в декабре 1999 года после ее слияния с Honeywell International стал председателем совета директоров объединенной компании Honeywell International. Рэм Чаран — советник генеральных директоров и топ-менеджеров различных компаний, от небольших до внесенных в список Fortune 500, в том числе General Electric, Ford, DuPont, EDS, Universal Studios и Verison. Он является автором нескольких книг и множества статей для журналов Harvard Business Review и Fortune. Имеет степень доктора философии и диплом MBA Гарвардской школы бизнеса, преподавал в Гарвардском и Северо-Западном университетах

[671] Детально и развёрнуто история эволюции идеи управления потоком задач описана ниже в статье «*История рождения управления потоком задач*» в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*».

области менеджмента. Да и цифровые технологии с тех пор ушли далеко вперёд, появились: *веб-доступ, смартфоны, планшеты и мобильные приложения, сервисы мгновенных сообщений и т. д.*

В итоге пришло понимание необходимости полной переработки АСУЗ «*МИРИАДА*»®. Что я в дальнейшем и сделаю.

Параллельно с написанием данной книги, я пишу техническое задание на создание полноценной **А**втоматизированной **С**истемы **У**правления **З**адачами (АСУЗ)[672]. Она полностью поглотит функционал, выполняемый программным продуктом Flying Logic Pro®, Реестром управления по миссии (в Excel), Реестром оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel) и АСУЗ «*МИРИАДА*»® (модулем «*Задачи*» и модулем «*Стратегия*»). И даже название у АСУЗ будет другое.



АСУЗ «*МИРИАДА*»® (2005г. выпуска в версии от 2012г.) — это **десктоп**-программа ЭВМ для продуктивной (т. е. низко трудоёмкой) визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач, позволяет получать информацию об объекте управления — о потоке задач. Контролировать выполнение задач.

По сути, АСУЗ «*МИРИАДА*»® — это автоматизированная база данных задач – автоматизированная информационная система:

1. управления задачами, формулируемыми в SMART-формате[673];
2. целеполагания методом «*управления по целям*» (Management By Objectives – MBO)[674];
3. декомпозиции целей, путём построения Дерева перехода[675] – одного из инструментов Теории ограничения систем (Theory Of Constraints, TOC)[676], разработанной Элияху Голдраттом[677];
4. моделирования организационной структуры и распределения функционала между сотрудниками под реализацию запланированных задач, одновременно с постановкой задач;
5. электронного делегирования, контроля и учёта задач.

В рамках АСУЗ «МИРИАДА» ® автоматизируются следующие процессы:

1. процесс постановки (делегирования) задач. Отсюда, АСУЗ «МИРИАДА»® можно ещё назвать Системой Электронного Делегирования – СЭД;
2. процесс стратегического планирования;
3. процесс бюджетирования затрат и доходов «*от задач*»;
4. процесс организационного проектирования.

---

[672] Читай ниже статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» в настоящей главе.
[673] Читай статью «*Техника SMART*» в Главе 8. «*Применяемые в УПЗ известные методики, методологии и теории*».
[674] Читай статью «*Метод «управление по целям» (Management by Objectives, MBO)*» в Главе 8. «*Применяемые в УПЗ известные методики, методологии и теории*».
[675] Смотри статью «*Методология построения дерева перехода (ДП) из TOC*» в Главе 8. «*Применяемые в УПЗ известные методики, методологии и теории*».
[676] Читай статью «*Теория ограничения систем Голдратта (TOC)*» Главе 8. «*Применяемые в УПЗ известные методики, методологии и теории*».
[677] Элияху Моше Голдратт (31.03.1948— 11.06.2011) — создатель теории ограничений (TOC — Theory of Constraints). Э. Голдратт прославился как автор нескольких бестселлеров в сфере деловой научно-популярной литературы.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

АСУЗ «МИРИАДА»® полностью базируется на принципах и правилах Технологии Управления Задачами®, построена по модульному принципу и состоит из двух модулей:

1. АСУЗ «МИРИАДА» - модуль «ЗАДАЧИ»,
2. АСУЗ «МИРИАДА» - модуль «СТРАТЕГИЯ».

Возникает вопрос: **для чего в системе УПЗ используется такой инструмент, как АСУЗ «*МИРИАДА*»**®.

Если кратко, то:

- в субсистеме ГЦЗ – для построения декомпозиции изъянов путём построения деревьев перехода (ДП)[678] – Модуль «*Стратегия*»,
- в субсистеме ВЗЗ – для делегирования, учёта и контроля выполнения задач сотрудниками – Модуль «*Задачи*».

ДП строится в рамках **генерирования целевых задач**:

1. для декомпозиции Целевых Стратегических Задач (ЦСЗ)[679] и разработки алгоритма их выполнения,
2. и, при объективном наличии, для выявления новых – декомпозированных изъянов и разовых проблем и потребностей по их преодолению.

Предназначение модуля «*Задачи*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®: в рамках работы субсистемы ВЗЗ **снизить трудоёмкость** постановки задач сотрудникам и обеспечить фиксацию и хранение каждой поставленной задачи; **снизить трудоёмкость** планирования и перепланирования потребности в финансовых средствах на решение поставленных задач сотрудникам, обеспечить планирование затрат и доходов без отрыва от решаемых задач.

В рамках данного модуля решаются следующие задачи:

- планирование и фиксирование выполняемых задач путём занесения их в единую базу данных;
- постановка выполняемых задач одновременно нескольким сотрудникам;
- автоматическая выгрузка шаблонных дискретных задач (регулярно повторяющихся процессных задач);
- выгрузка шаблонных эпизодических задач (процессных задач из типовых составов задач (ТСЗ)) - постановка задач путём запуска типовых составов задач при наступлении событий, после которых надо выполнить заданный стандартный алгоритм действий;
- автоматическое оповещение задействованных в выполнении задачи сотрудников организации о постановке и изменении выполняемой задачи, включая руководителей указанных сотрудников;
- интерактивное утверждение, принятие, отклонение, изменение выполняемых задач и их исполнителей;
- интерактивное согласование изменений выполняемых задач и закрытия выполняемых задач (приёмка выполнения задач);

---

[678] Об этом подробно в статье «*Воспроизводимая декомпозиция изъянов*» ниже Разделе 7.1. Раздел 7.1. «*Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[679] О ЦСЗ читай статью «*Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)*» в ниже в настоящей главе.

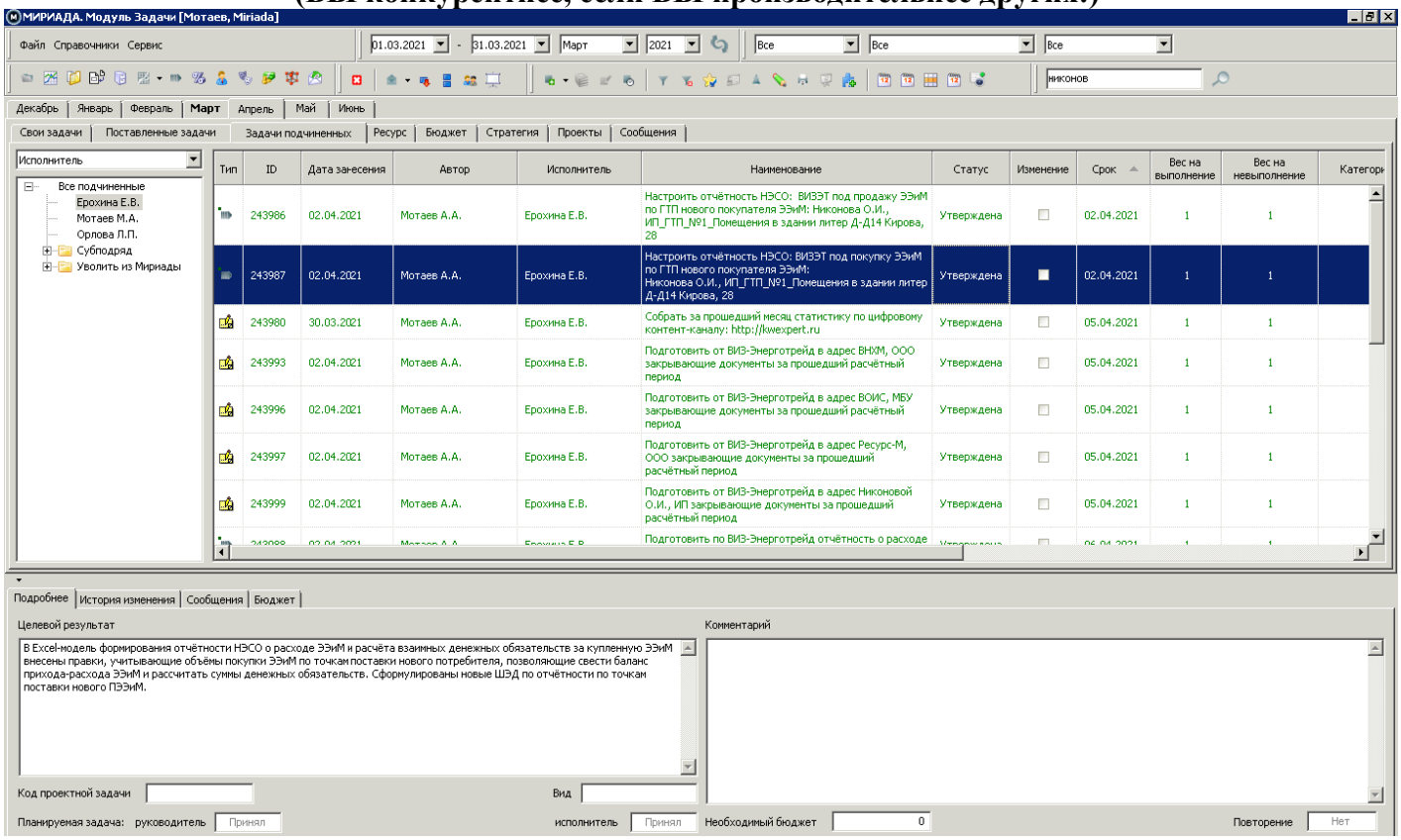
- изменение и расстановка весов в зависимости от приоритетности выполнения задач;
- хранение выполняемых задач и историй их изменений;
- напоминания по выполняемым задачам;
- коммуникации по выполняемым задачам (возможность написать письмо по каждой задаче по электронной почте) с целью получения обратной связи о ходе их выполнения;
- информирование о наступлении сроков выполнения задач, о просрочке задач;
- фильтрация и сортировка выполняемых задач;
- назначение и смена исполнителей (переадресация) выполняемых задач;
- закрепление должностей, функциональных ролей и определение подчинённости сотрудников;
- копирование выполняемых задач;
- фиксация процедур, путём создания и хранения типовых составов задач;
- накапливание и формирование статистики по выполнению задач;
- определение и контроль загрузки сотрудников;
- назначение дополнительных ресурсов на выполняемые задачи;
- трансляция задач на нижние уровни иерархической структуры организации;
- документирование выполняемых задач в виде бумажных планов, отчётов, протоколов, нарядов и т.д.;
- отчётность по выполняемым задачам;
- расчёт коэффициента выполнения задач (КВЗ) в разрезе сотрудников
- ведение финансовой структуры организации;
- бюджетирование затрат, необходимых для выполнения каждой задачи;
- бюджетирование доходов от выполнения задач, если таковые имеются;
- интерактивное согласование и пересогласование, и утверждение затрат и платежей;
- распределение затрат по ЦФО, ЦФУ и видам деятельности;
- формирование реестров: затрат, доходов, поступлений и платежей;
- документирование бюджетов в виде бумажных отчётов и т.д.
- другое

Скриншот фрагмента из модуля «*Задачи*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®, представлен ниже на рисунке № ____: «*Фрагмент из модуля «Задачи» АСУЗ «МИРИАДА»*

Рисунок № ____ Фрагмент из модуля «*Задачи*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



Предназначение модуля «*Стратегия*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®: в рамках работы субсистемы ГЦЗ **снизить трудоёмкость** декомпозиции изъянов путём построения дерева перехода и синтез при этом целевых стратегических задач, обеспечить их наглядную декомпозицию в логической взаимосвязи друг с другом, обеспечить фиксацию, корректировку и хранение стратегии организации, а также автоматизировать процесс доведения целевых стратегических задач из стратегии до конкретных сотрудников организации.

В рамках этого модуля выполняются следующие задачи:

- наглядная декомпозиция емких целевых стратегически задач до ЦСЗ нижнего уровня в виде Дерева Перехода из Теории ограничений систем;
- формулирование и хранение стратегии в электронном виде – в виде иерархической структуры целевых стратегических задач;
- планирование сроков и длительностей выполнения целевых стратегических задач;
- автоматическая выгрузка целевых стратегических задач в модуль «*Задачи*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®, и таким образом, автоматическая постановка и доведение задач из стратегии до сотрудников;
- планирование целевых стратегических задач в логической взаимосвязи их друг с другом опять же посредством построения Дерева перехода из Теории ограничений систем;
- быстрая корректировка стратегии путём внесения изменений и дополнений в созданные диаграммы и автоматизированной выгрузки задач в модуль «*Задачи*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®;
- предварительное бюджетирование стратегических задач;
- сохранение версий стратегий;
- интерактивное утверждение стратегий;

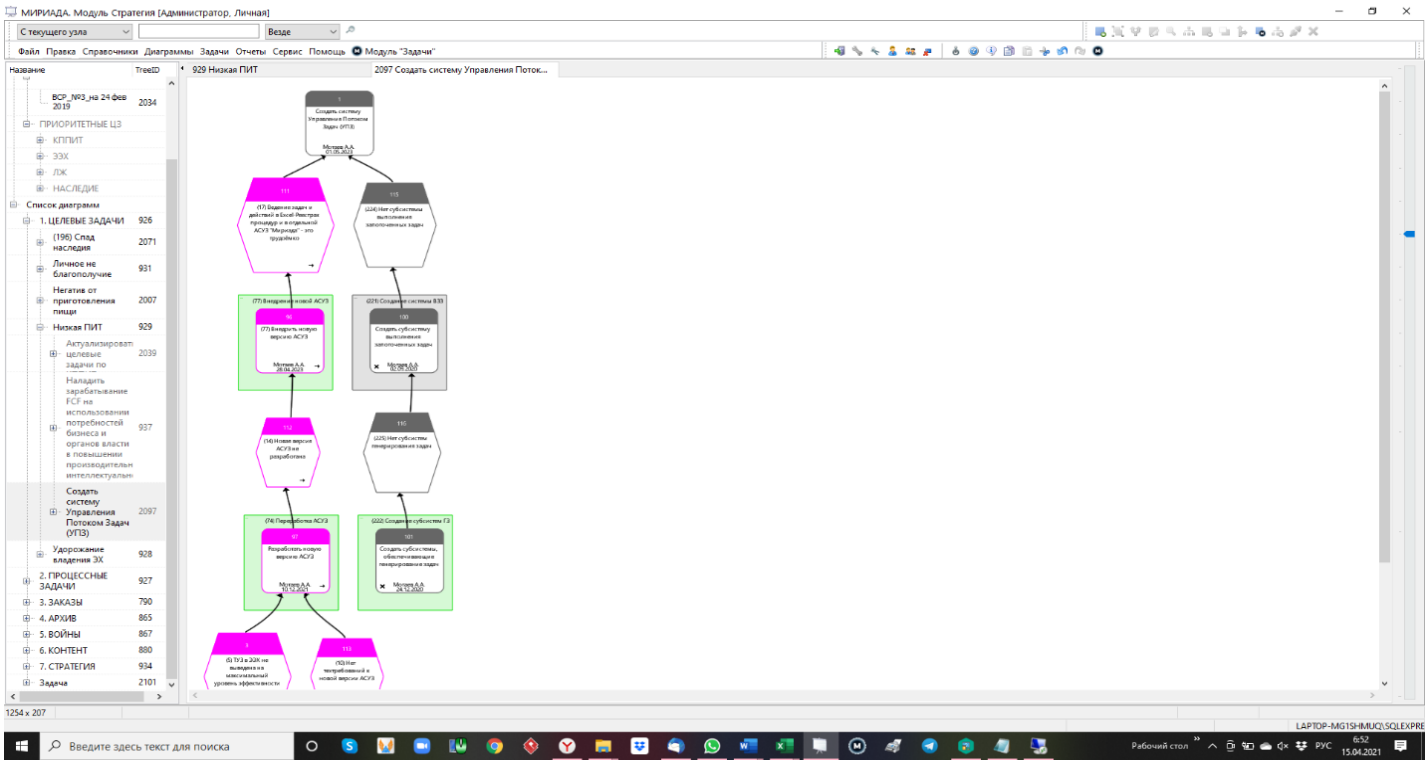
УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- экспорт декомпозированной стратегической задачи в MicroSoftProject® и построение плана-графика её выполнения посредством MicroSoftProject®;
- сохранение декомпозированной стратегической задачи в XML-файл с целью архивирования и пересылки;
- сохранение декомпозированной стратегической задачи в файл виде картинки диаграммы для пересылки и презентации тем, у кого нет модуля «*Стратегия*»;
- разграничение доступа различного уровня к стратегии и к отдельным стратегическим задачам;
- контроль и отслеживание хода реализации стратегии;
- документирование целевых стратегических задач в виде бумажных отчётов и т. д.;
- отчётность по целевым стратегическим задачам;
- другое.

Скриншот фрагмента из модуля «*Стратегия*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®, представлен ниже на рисунке № ____ : «*Фрагмент из модуля «Стратегия» АСУЗ «МИРИАДА»*

Рисунок № ____ Фрагмент из модуля «*Стратегия*» АСУЗ «*МИРИАДА*»®



Основная задача применения АСУЗ «*МИРИАДА*» - в разы **снизить трудоёмкость** процесса управления потоком задач.

При внедрении АСУЗ «*МИРИАДА*»® гарантированно обеспечиваются следующие эффекты:

- снижение трудозатрат на постановку и доведение задач до их исполнителей;
- снижение трудозатрат на получение информации о ходе выполнения задач;

- снижение трудозатрат на контроль выполнения задач;
- снижение трудозатрат на расстановку и изменение приоритетов по задачам;
- высвобождение времени на обдумывание новых задач;
- снижение трудозатрат из-за устранения ряда бюрократических процедур в рамках бюджетирования, согласований и т. д.;
- снижение трудозатрат на изменение задач, корректировку сроков, смену исполнителей;
- снижение трудозатрат на межфункциональную координацию сотрудников;
- устранение усилий на запоминание задач (освобождение оперативной памяти мозга);
- автоматическое накопление массива информации для оценки результативности сотрудников, содержания их работы, загрузки и т. д.
- увеличение прозрачности деятельности всех включённых в АСУЗ «*МИРИАДА*»® сотрудников.

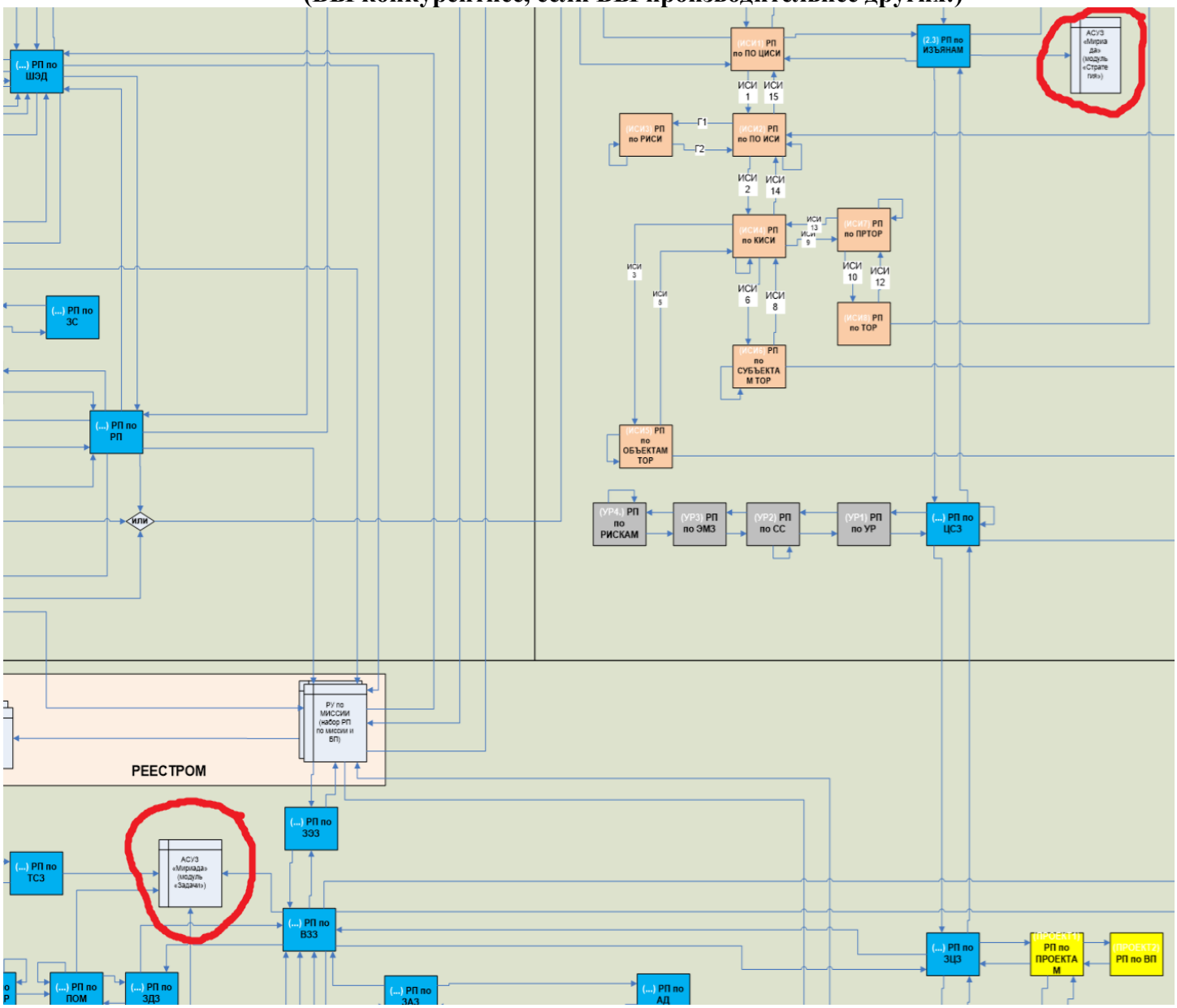
Если мы вернёмся к логической структуре системы УПЗ[680], то мы можем увидеть в какой момент появляется и применяется АСУЗ «*МИРИАДА*»® (модуль «*Задачи*» и модуль «*Стратегия*») в системе управления потоком задач (см. Рис. № ____: «*Момент появления и применения АСУЗ «МИРИАДА»® в системе УПЗ*»).

Рисунок № ____ Момент появления и применения АСУЗ «*МИРИАДА*»® в системе УПЗ

[680] См. выше статью «Логическая структура системы управления потоком задач» в рубрике «Система управления потоком задач»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



Резюмируем.

АСУЗ «*МИРИАДА*»® (2005г. выпуска в версии от 2012г.) – это **<u>десктоп</u>**-программа ЭВМ для продуктивной (т.е. **<u>низко трудоёмкой</u>**) визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач, позволяет получать информацию об объекте управления — о потоке задач. По сути, АСУЗ «*МИРИАДА*»® — это автоматизированная база данных задач. В рамках АСУЗ «*МИРИАДА*»® автоматизируются следующие процессы: (1) процесс постановки (делегирования) задач; (2) процесс стратегического планирования; (3) процесс бюджетирования затрат и доходов «*от задач*»; (4) процесс организационного проектирования. АСУЗ «*МИРИАДА*»® полностью базируется на принципах и правилах Технологии Управления Задачами, построена по модульному принципу и состоит из двух модулей: (1) модуль «*Задачи*»; (2) модуль «*Стратегия*». В системе УПЗ АСУЗ «*МИРИАДА*»® применяется: (1) в субсистеме ГЦЗ – для декомпозиции изъянов путём построения деревьев перехода (ДП) – Модуль «*Стратегия*»; (2) в субсистеме ВЗЗ – для делегирования, учёта и контроля выполнения задач сотрудниками – Модуль «*Задачи*». Основная задача применения АСУЗ «*МИРИАДА*»® - в разы снизить трудоёмкость процесса управления потоком задач.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В последующем, в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» я расскажу, в какой момент появляется и как применяется АСУЗ «*МИРИАДА*»® (модуль «*Задачи*» и модуль «*Стратегия*»).

Далее кратко разберём, что будет из себя представлять будущая автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)?

Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)

Управляющий аппарат находится в ядре клетки, и ядерная оболочка защищает его от бурной биохимической деятельности цитоплазмы.

Марков Александр Владимирович[681]

Автоматизированную систему управления задачами (кратко – АСУЗ) я упоминал уже в самом начале книги, в статье «*Задача (суть) книги*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*». Там я говорил, что АСУЗ должна быть ядром Технологии управления задачами (ТУЗ).

Затем в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе я кратко рассказал о функционале будущей АСУЗ.

Думаю, сейчас наиболее подходящий момент для ответа на вопрос: **что будет из себя представлять будущая автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)?**

Разъяснить это надо для того, чтобы читатель понимал, что я прекрасно осознаю допотопность и архаичность тех инструментов, которые были описаны выше. Я чётко знаю, что их применение в организации весьма неудобно и затруднительно. Эти инструменты я описал, чтобы продемонстрировать, что система УПЗ проработана на высоком уровне детализации. Что в рамках малого бизнеса она функционирует и не является какой-то абстракцией, выдумкой, замыслом. Это уже реально работающая архитектура.

В статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» я уже делал оговорку, что это на сегодняшний день **не лучшая** комбинация применяемых инструментов. Так как сделана она, как говорится, из подручных средств, собрана «*на коленках*». Но она самая доступная и апробированная. Она уже подстроена под логику системы УПЗ и встроена в Технологию управления задачами (ТУЗ), хотя и громоздкая. Ведь на момент написания книги эта комбинация является единственно возможной для нужд управления потоком задач.

Там же я говорил, что других подходящих инструментов на рынке просто нет. Тем более комплексных. Да и не может быть. Ведь архитектура системы УПЗ и облик ТУЗ мною только-только разработаны и описываются в настоящей книге.

Никто другой до меня этого не делал. Поэтому на настоящий момент и не может быть никаких готовых решений, отвечающих необходимым системным и функциональным требованиям. Всегда сначала появляется метод, а потом инструмент, созданный на его основе, применяющий его. Об этом я также сказал в

---

[681] Стр. 136. «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» и там же привёл объяснения и примеры.

Сейчас же я дам **общее** описание АСУЗ, но без детального описания её функциональных возможностей, так как они ещё находятся в разработке. Это отдельная не менее сложная задача, которая выполняется на момент написания настоящей книги.

Параллельно с написанием данной книги, я пишу техническое задание на разработку уже полноценной и комплексной **А**втоматизированной **С**истемы **У**правления **З**адачами (АСУЗ). Идёт проектирование АСУЗ, описание: *прецедентов, классов, интерфейсов, функциональных и нефункциональных требований и т. д.*

Как я писал ранее: «*даже настоящая книга является частью этого процесса, так как в ней по сути описываются начальные системные требования и единый язык, необходимые для определения функциональных требований к АСУЗ*».

Итак приступим. И начнём с предназначения АСУЗ.

Выше в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» я писал, что необходимостью применения этих инструментов является: «*получение продуктивных (т. е. **низко трудоёмких**) механизмов декомпозиции, фиксации и визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач*».

Отсюда, АСУЗ нужна для **низкотрудоёмкого** управления потоком задач.

То есть её использование должно в разы снизить трудоёмкость всего процесса управления потоком задач.

Для этого АСУЗ должна полностью **исключить затраты времени** на все ручные механистические повторяющиеся шаблонные эпизодические действия (ШЭД)[682], связанные с генерированием процессных задач (ПЗ)[683], обеспечив экономию трудозатрат в установленных размерах.

Ручные действия – это значит выполняемые вручную человеком, усилиями человека, не автоматически.

Механистические повторяющиеся действия – это значит универсальные, известные, необходимые и обязательные действия, те, над которыми не требуется особо думать; которые, как говорят, надо просто механически и скрупулёзно, **физическим усилием** исполнить, чтобы продвинуться по процедуре дальше; которые раз от раза, эпизодически много раз повторяются. Как мой отец любил напевать: «*раз ещё раз, да ещё много-много раз*». 😉

Такие действия, как правило, можно легко автоматизировать и алгоритмизировать. То есть сделать так, чтобы их исполнял не человек, а компьютерная программа или робот.

Почему действия?

---

[682] Подробнее о ШЭД читай в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Действий (ШЭД)*» ниже в разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в Главе «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[683] Смотри статью «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Да потому что задачи выполняются путём исполнения действий, действие за действием. Об этом я говорил в статье «*Что такое задача?*» и в статье «*Чем задача отличается от действия?*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Поэтому автоматизировать надо исполняемые действия. Те, которые механистические. А их много.

В деятельности любой организации в каждый момент времени решается огромное количество интеллектуальных задач. И они постоянно меняются. Я уже говорил, что именно задачи порождают сложность и разнообразие. Именно их количество и изменчивость приводит к усложнению, запутанности и нелинейности.

А так как задачи выполняются исполнением действий, то масса задач, порождает ещё большую массу действий, требующих исполнения. Как правило одна выполняемая задача, требует в среднем исполнения не менее 5-10-ти действий. И огромное количество из них – это механистические действия. Их множество.

И это множество надо исполнять. Что порождает проблему: «*Растрата трудозатрат на выполнение множества ручных механистических повторяющихся шаблонных эпизодических действий (ШЭД), связанных с управлением потоком задач*».

Суть этой проблемы заключается в том, что на исполнение этих действий тратятся силы, рабочее время и труд очень дорогостоящих сотрудников – работников интеллектуального труда. А отказаться от исполнения этих действий мы не можем. Так как они обязательные и необходимые. Мы **вынуждены** их исполнять. И чем больше мы делаем, т. е. чем мы производительнее, тем больше таких действий приходится исполнять. А, соответственно, это растрата ценных трудозатрат.

И делегировать эти действия, например, менее дорогостоящим сотрудникам, не целесообразно, так как затрачиваемое время на делегирование, учёт и контроль их исполнения будет выше времени самого их исполнения. Короче проще и быстрее сделать самому, чем кому-то поручить.

Кроме того, их делегирование приведёт к разрыву единых операций[684], что может породить новую проблему «*стыкстроя*». То есть перепихиванию ответственности, когда будут возникать мелкие нестыковки в примыкающих зонах ответственности – стыках. А как водится «*сила мелочей в их количестве*».

Остаётся один способ борьбы с указанной выше проблемой – исключить ручное исполнение таких действий путём их автоматизации. Для этого нужно разработать Автоматизированную систему управления задачами (АСУЗ). Её созданием мы преодолеем проблему: «*Растрата трудозатрат на выполнение множества ручных механистических повторяющихся шаблонных эпизодических действий (ШЭД), связанных с управлением потоком задач*».

Собственно говоря, только для этого она и нужна.

Выше я уже указывал, что без АСУЗ Технология управления задачами (ТУЗ) – невозможна. АСУЗ – это **ядро** Технологии управления задачам. Без АСУЗ просто

[684] Смотри понятие «операция» в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» ниже в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

не реально выполнять все необходимые транзакции с огромным массивом задач и действий в рамках управления потоком задач.

Так как научно-технологический прогресс создал нам проблему – сложность, посредством цифровизации и развития информационных технологий спровоцировав «*информационный взрыв*» и интеллектуализацию труда. Пусть этот прогресс и поможет нам в преодолении проблемы управления сложностью (разнообразием) организации. Как учила меня мама «*клин клином вышибают*».

Пусть информационные технологии и цифровизация лягут в основу преодоления этой проблемы. Пусть ядром **Т**ехнологии **У**правления **З**адачами станет **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами.

Получается, что цифровизация (цифровая трансформация) увеличила сложность управляемых объектов. И она же поможет нам в управлении этой сложностью.

При этом, по моему замыслу АСУЗ должна полностью поглотить функционал, выполняемый:

1. *программным продуктом Flying Logic Pro® (в части функционала, используемого для целей УПЗ),*
2. *Реестром управления по миссии (в Excel),*
3. *Реестром оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel),*
4. *АСУЗ «МИРИАДА»® (модулем «Задачи» и модулем «Стратегия»).*

То есть АСУЗ должна будет полностью заместить перечисленные и описанные выше инструменты. Она будет вместо них выполнять весь их функционал и ещё многое другое.

Она одна должна будет давать информацию об объекте управления – о потоке задач[685].

АСУЗ будет формировать представление о:

1. *логических цепях выполнения задач из потока,*
2. *количестве активных задач в потоке,*
3. *структуре потока задач,*
4. *плотности потока задач,*
5. *интенсивности потока задач,*
6. *мощности потока задач,*
7. *ритмичности потока задач,*
8. *и т. д.*

АСУЗ будет позволять, осуществлять весь цикл управления потоком задач:

1. *генерацию, планирование, фиксацию и бюджетирование всех видов задач на всех уровнях управления и т. д. (**функция: планирования**);*
2. *декомпозицию, распределение, делегирование и доведение задач до ответственных выполнителей и т. д. (**функция: организация**);*
3. *регистрацию результатов, учёт выполнения задач, учёт количества задач и т. д. (**функция: учёт**)*

[685] О том, что такое «*поток задач*» читай выше в статье «*Поток задач*» в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*».

4. *отслеживание сроков выполнения задач, мониторинг и оценку выполнения и т. д. (**функция: контроль**)*
5. *координацию, дальнейшую детализацию, отмену, изменение и перераспределение задач и т. д. (**функция: регулирование**)*
6. *коммуникацию и получение обратной связи по задачам.*

При этом АСУЗ будет позволять выполнять все эти функции:

- *в отношении задач любого вида: целевых, процессных, авральных,*
- *в режиме реального времени - на любой момент времени,*
- *с минимальной трудоёмкостью.*

Таким образом, АСУЗ будет выполнять весь необходимый для управления потоком задач функционал и будет состоять из следующих модулей:

Таблица № … : Цифровизируемые с помощью будущей АСУЗ задачи и преодолеваемые проблемы

Полное рабочее наименование подсистемы АСУЗ	**Полное наименование задачи подсистемы АСУЗ**	**Краткое наименование задачи подсистемы АСУЗ**	**Целевой результат задачи подсистемы АСУЗ**	**Наименование проблемы устраняемой выполнением задачи подсистемы АСУЗ**
Модуль «Процессы»	Автоматизировать все ручные механистические повторяющиеся ШЭД[686], связанные с генерированием ПЗ	Автоматизация генерирования ПЗ	Созданный программный модуль полностью исключил затраты времени на ручные механистические повторяющиеся ШЭД, связанные с генерированием ПЗ, обеспечив экономию трудозатрат в установленных размерах.	Растрата трудозатрат на выполнение множества ручных механистических повторяющихся ШЭД, связанных с генерированием ПЗ
Модуль «Стратегия»	Автоматизировать все ручные механистические повторяющиеся ШЭД, связанные с генерированием ЦЗ	Автоматизация генерирования ЦЗ	Созданный программный модуль полностью исключил затраты времени на ручные механистические повторяющиеся ШЭД, связанные с генерированием ЦЗ, обеспечив экономию трудозатрат в установленных размерах	Растрата трудозатрат на выполнение множества ручных механистических повторяющихся ШЭД, связанных с генерированием ЦЗ
Модуль «Задачи»	Автоматизировать все ручные механистические повторяющиеся ШЭД, связанные с выполнением запоточенных задач	Автоматизация выполнения задач	Созданный программный модуль полностью исключил затраты времени на ручные механистические повторяющиеся ШЭД, связанные с выполнением задач, обеспечив экономию трудозатрат в установленных размерах	Растрата трудозатрат на выполнение множества ручных механистических повторяющихся ШЭД, связанные с выполнением задач
Мобильное приложение АСУЗ	Организовать мобильный доступ к выполнению всех возможных рутинных ШЭД в управлении потоком задач	Мобильный доступ к УПЗ	Созданный программный продукт обеспечил мобильный (удалённый) доступ к выполнению всего установленного перечня рутинных ШЭД в управлении потоком задач	Свободное время, имеющееся в дали от десктопа, не используется для выполнения всех возможных рутинных ШЭД в УПЗ

[686] ШЭД – это Шаблонное Эпизодическое Действие. Его подробно я описываю в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Действий (ШЭД)*» ниже в разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в Главе «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ
(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

По моей задумке, АСУЗ должна быть:

- **параллельной системой**, для которой характерно наличие многих задач, выполняемых одновременно. В системе, с её элементами одновременно и параллельно без проблем должны работать тысячи сотрудников организаций, используя различный её функционал по управлению потоком задач.
- **системой реального времени**, т. е. параллельной системой с временными ограничениями. Системой обязанной тратить на обработку события время, не превышающее заранее заданное. При этом должно учитываться, что порядок следования внешних событий часто непредсказуем, и периоды обработки таких событий могут перекрываться. В систему в режиме реального времени будет вноситься огромный массив данных тысячами сотрудниками организаций, будут выполняться различные транзакции с задачами и действиями, их количество будет исчисляться сотнями тысяч, и даже миллионами в день. И при этом временные ограничения должны соблюдаться.
- **распределённой системой**, т. е. параллельной системой, которая исполняется в среде, состоящей из нескольких географически разнесённых узлов. Работающие с системой сотрудники организаций могут быть разбросаны географически (территориально), в том числе находясь «*на удалёнке*».

В результате, с АСУЗ система УПЗ должна стать ядром, управляющим организацией.

Как я говорил выше в статье «*Задача (суть) книги*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»: «*создание и обособление системы УПЗ – это и есть обособление ядра организации (как ядра клетки)*». При этом АСУЗ будет выполнять в ней роль ДНК, которая несёт в себе генетический код (и весь геном) организации – РЕЕСТРО´М организации[687] (ударение на последний слог).

В то же время геном организации (РЕЕСТРОМ) будет сформирован в виде совокупности Реестров управления по миссии, состоящих из Реестров процедур. При чём Реестры процедур будут являться хранителями и носителями всей «*наследственной информации*» о работе организации. А также источником статистических данных для Реестра Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ, который также будет формироваться и вестись в АСУЗ.

Там эти данные будут обрабатываться с помощью **методов статистического анализа**, с применением **контрольных карт**. В результате данные будут превращаться в сведения, «*говорящие*» нам о том, насколько успешно на каждом дискретном периоде выполняются задачи различных систем организации, их субсистем и Реестров процедур. На основе этих сведений будут делаться выводы об их работоспособности и необходимости совершенствования.

Обобщим.

Новая АСУЗ нужна для **низкотрудоёмкого** управления потоком задач. Без АСУЗ ТУЗ – невозможна. АСУЗ – это ядро Технологии управления задачами. АСУЗ

[687] Читай статью «*РЕЕСТРО´М организации*» выше в настоящей главе.

должна полностью поглотить функционал, выполняемый: *(1) программным продуктом Flying Logic Pro® (в части функционала, используемого для целей УПЗ), (2) Реестром управления по миссии (в Excel), (3) Реестром оценки статистики по ПЦР миссии (в Excel), (4) АСУЗ «МИРИАДА»® (модулем «Задачи» и модулем «Стратегия»).* Она одна должна будет давать информацию о потоке задач. АСУЗ будет позволять, осуществлять весь цикл управления потоком задач, функции: *планирования, организации, учёта, контроля, регулирования, коммуникаций и получения обратной связи по задачам*. АСУЗ будет выполнять весь необходимый для управления потоком задач функционал и будет состоять из следующих модулей: *Модуль «Процессы»; Модуль «Стратегия»; Модуль «Задачи»; Мобильное приложение АСУЗ; Модуль «Делегирование». При этом* АСУЗ должна быть: **параллельной системой**, **системой реального времени**, **распределённой системой**. В результате, с АСУЗ система УПЗ должна стать ядром, управляющим организацией. Где АСУЗ будет выполнять роль ДНК, которая несёт в себе генетический код (и весь геном) организации – РЕЕСТРО´М организации (ударение на последний слог).

На этом мы завершаем экскурс по инструментам системы управления потоком задач.

Очень надеюсь, что второе издание настоящей книги уже будет содержать описание разработанной АСУЗ.

Далее исследуем вопрос: как мы будем оценивать степень достижения целевого результата бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ?

Оценка степени достижения показателей целевых ресзультатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ

Принцип измеримости

Если не знаем как оценивать не ставить.

Выше, в статье «Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ» я описал процедуру ОСДЦРЗ[688]: «**обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда**».

На самом деле эта процедура является универсальной для оценки степени достижения целевого результата любой **процессной дискретной задачи**, будь то:

1. миссия
2. бизнес-процесс
3. или функция

Исходя из этого, любой бизнес-процесс, в том числе и бизнес-процессы выполняемые субсистемами системы УПЗ, будут считаться выполненными, если достигаются их целевые результаты.

Далее кратко и исследуем: как мы будем оценивать степень достижения целевого результата бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ?

Описывая каждый бизнес-процесс, выполняемый субсистемой УПЗ, я сформулировал все составляющие, развёрнуто определяющие целевой результат

[688] Подробнее про ОСДЦРЗ я рассказываю позже, в статье «Дискретный Период Оценки Степени Целевого Результата Задачи (ДП ОСДЦРЗ)» в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)»

каждого бизнес-процесса, и позволяющие произвести оценку степени достижения их целевых результатов.

Все эти составляющие нам необходимы, чтобы полноценно производить регулярную оценку степени достижения целевых результатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ. Без всей совокупности этих составляющих бизнес-процессы будут не измеримые. То есть будет нарушаться один из принципов[689] системы УПЗ.

Во-первых, ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, должна выполняться регулярно – по истечении каждого дискретного периода – за дискретный период (ДП ОСДЦРЗ[690]). В нашем случае – за истекший календарный месяц.

Во-вторых, ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, проводится для того, чтобы регулярно удостоверяться, действительно ли обеспечивается воспроизводимость: генерирования процессных задач, генерирования целевых задач и выполнения запоточенных задач? Чтобы понимать, как функционируют соответствующие субсистемы системы УПЗ?

В-третьих, ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ показывает, если главный ПЦР каждого бизнес-процесса воспроизводим, то значит, что в прошедшем дискретном периоде:

- бизнес-процесс выполнен успешно,
- соответствующая субсистема, работает исправно,
- функции соответствующих бизнес-процессов находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

В противном случае, наоборот. Что указывает на необходимость совершенствования и доработки соответствующих субсистем системы УПЗ, их процессных сущностей и функций.

Таким образом, ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, позволяет нам понять, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребность в совершенствовании субсистем системы УПЗ, всех или отдельных их частей, их процессных сущностей и функций.

ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, производится путём анализа и оценки специальной статистики по заданным ПЦР.

Специальная статистика по ПЦР в заданных разрезах собирается, рассчитывается и накапливается в Реестре Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ[691].

При этом сбор и накопление специальной статистики в РС по ПЦР задачи ППИТ производится таким образом, чтобы оценить:

1. степень выполнения планов по ПЦР
2. степень выполнения НОРМАТИВОВ по ПЦР
3. наличие статистической управляемости по ПЦР
4. наличие воспроизводимости по ПЦР

---

[689] Принцип измеримости задачи я описываю в статье «Принципы системы управления потоком задач» в рубрике «Система управления потоком задач»

[690] Подробнее о ДП ОСДЦРЗ я повествую в статье «Дискретный Период Оценки Степени Целевого Результата Задачи (ДП ОСДЦРЗ)» в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)»

[691] См. статью «Реестр Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В рамках ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, эпизодически выполняется стандартная шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)[692], являющаяся процедурой[693] под наименованием: «*Оценить степень достижения целевого результата задачи за дискретный период*» (кратко - Оценить степень достижения ЦРЗ за ДП). Эта процедура описана в статье «Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ». Она универсальна.

Процедура стартуется эпизодически, при наступлении такого запускающего события[694] как «Закрыт дискретный период по потоку задач» (кратко – «Закрыт ДП по ПЗ[695]»). Что означает, если событие наступило, то начинаем выполнять процедуру ОСДЦРЗ за дискретный период.

Указанная стандартная процедура при наступлении описанного выше запускающего события стартуется и выполняется в отношении каждого ПЦР бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ. Итерационно от одного ПЦР к другому. При этом должна соблюдаться заданная последовательность оценки ПЦР по порядку.

ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, всегда должна заканчиваться переходом к формулированию новых самовоспроизводящихся или разовых проблем[696], требующих устранения путём реализации новых ЦСЗ, нацеленных на совершенствование субсистем системы УПЗ. Что нужно для того, чтобы заставить соответствующую субсистему системы УПЗ работать так, чтобы получались заданные параметры выполнения бизнес-процессов.

Собственно говоря, ОСДЦРЗ для этого и осуществляется. Либо для того, чтобы удостовериться, что всё работает нормально, либо определить проблемы, которые мешают достижению целевых результатов БП, выполняемых субсистемами системы УПЗ. Выявление таких проблем, должно запустить новый цикл генерирования целевых задач, по улучшению системы УПЗ. Это в отношении бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ, и есть «цикл Деминга» (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act») - планирование-действие-проверка-корректировка, т. е. циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

Резюмируем сказанное:

- описание оценки степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ) – это обязательный этап формулирования БП, выполняемых субсистемами системы УПЗ, так как они есть процессные дискретные задачи. ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, должна выполняться регулярно за истекший календарный месяц. Проводится для того, чтобы удостоверяться, действительно ли обеспечивается воспроизводимость: генерирования процессных задач, генерирования целевых задач и выполнения запоточенных задач?

---

[692] Подробнее о шаблонной эпизодической задаче я повествую в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

[693] Подробнее о процедуре и о том что она является ШЭЗ я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

[694] Подробнее о запускающем событии я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

[695] Подробнее о дискретном периоде по потоку задач (ДП по ПЗ) я рассказываю в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)» в статье «__»

[696] Подробнее об этих разновидностях проблем я рассказываю в статье «Самовоспроизводящаяся проблема» и в статье «Разовая проблема» в рубрике «Технология управления задачами (ТУЗ)»

- ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, позволяет нам понять, добились ли мы заданных целевых результатов или нет. И если нет, то определить потребность в совершенствовании субсистем системы УПЗ, всех или отдельных их частей, их процессных сущностей и функций.
- ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, производится путём анализа и оценки статистики, собранной, рассчитанной и накопленной в РС по ПЦР задачи ППИТ, путём выполнения одной и той же процедуры в отношении каждого ПЦР бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ.
- завершается ОСДЦРЗ (БП), выполняемых субсистемами системы УПЗ, переходом к формулированию новых самовоспроизводящихся или разовых проблем, требующих устранения путём реализации новых ЦСЗ, нацеленных на совершенствование субсистем системы УПЗ.

А пока давайте исследуем вопрос: какие инструменты применяются в системе УПЗ?

Построение Дерева Будущей Реальности (ДБР) реализации первого СТ к УПЗ

После чего, путём построения Декомпозиции Дерева Будущей Реальности (ДДБР)[697] из Теории ограничения систем Голдратта[698] (ТОС), определяется сценарий выполнения каждого ***системного требования из первоначального списка***.

При этом сценарий выполнения каждого СТ должен продумываться таким образом, чтобы **исключить** максимально возможное количество **Нежелательных Побочных Эффектов** (НПЭ)[699], приводящих к негативным последствиям. А для этого в ходе декомпозиции, нужно спрогнозировать возможность появления максимального количества НПЭ.

Также в ДДБР необходимо выявить максимальное число Положительных Побочных Эффектов (ППЭ)[700] от реализации СТ, приводящих к дополнительным положительным последствиям.

В результате в ходе ДДБР нужно выстраивать такой сценарий реализации каждого СТ, в котором минимизировано количество НПЭ и максимизировано количество ППЭ.

В ходе построения ДБР:

1. всегда находится изъян, наличие которого препятствует выполнению системного требования;
2. и, при объективном наличии, выявляются новые – декомпозированные проблемы и потребности по их устранению.

---

[697] Что такое ДДБР, для чего и как производится декомпозиция СТ путём построения ДДБР описывается ниже, в статье «Декомпозиция Дерева Будущей Реальности (ДДБР) реализации первого СТ к УПЗ» в настоящей Главе.

[698] О ТОС вкратце я рассказываю в статье «Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)» в Главе 8. «Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории»

[699] Подробнее об НПЭ в статье «Нежелательные побочные эффекты (НПЭ) внедрения системы УПЗ (негативные ветви)» ниже в настоящей Главе.

[700] Подробнее о них читай в статье «ППЭ создания УПЗ или попутные задачи, выполняемые системой УПЗ» ниже в настоящей Главе.

То есть из ДБР всегда должна получаться пара «системное требование – изъян».

При объективном наличии, из ДБР получаются ещё и новые – декомпозированные проблемы ***нижнего уровня*** и потребности по их устранению. Эти проблемы добавляются в общий список проблем, из которых в дальнейшем вытекают новые системные требования нижнего уровня. Затем уже эти системные требования проходят тот же путь, что и ***СТ из первоначального списка***. Цикл повторяется от одного системного требования к другому, одна итерация за другой. До тех пор, пока не будет получен максимально полный список системных требований и список изъянов, наличие которых препятствует их выполнению. Таким образом, у нас сформируется список системных требований и соответствующий ему список изъянов. Каждому системному требованию из списка должен соответствовать один изъян, наличие которого не даёт удовлетворить это требование.

В итоге такой итерационной декомпозиции был сформирован следующий полный список системных требований к системе УПЗ:

ППЭ создания УПЗ или попутные задачи, выполняемые системой УПЗ

Навести тень на ясный день

В рубрике «Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)» я описал основную процессную дискретную задачу, которую выполняет система УПЗ и ради выполнения которой она проектируется и создаётся.

Этой задачей является миссия системы УПЗ: **«обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»**.

Как я уже говорил выше в статье «Предназначение системы управления потоком задач» это основная, но не единственная, задача, для выполнения которой создаётся УПЗ. Это та задача, из-за которой мы решаемся создать УПЗ. Это миссия, которую выполняет система УПЗ.

Не единственная, так как любая система может выполнять так называемые попутные задачи. Например, часы попутно могут отсчитывать дни, двигатель попутно может выдавать тепловую энергию, для обогрева салона или механическую энергию для выработки электричества генератором, счётчик попутно может замерять параметры качества электроэнергии и т. д.

Отсюда вопрос: какие попутные (сопутствующие) задачи выполняет система управления потоком задач?

Многие организации, особенно бизнес, чтобы повысить свою эффективность и конкурентоспособность, внедряют у себя различные старо- и новомодные системы, подсистемы и другие механизмы. Примерами могут быть:

- система управления бизнес-процессами,
- система менеджмента качества (СМК),
- система управления проектами,
- система управления знаниями (knowledge management),
- система контроллинга,
- система регламентов,
- система отчётности,

- система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC),
- система ключевых показателей эффективности (Key performance indicators, KPI),
- тайм-менеджмент,
- система мониторинга рабочего времени сотрудников,
- система Agile,
- система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM),
- и многое другое

В результате как говорится «наводится тень на плетень». Получается нагромождение систем и подсистем.

Это превращает организацию, особенно крупную, в эдакую каракатицу, напоминающую падающее здание, подпёртое со всех сторон разными подпорками в виде систем, подсистем, дополнительных механизмов и т. д. На каждую подпорку создаётся своя подпорка, а на эту подпорку ещё одна подпорка и так бесконечно.

Происходит так сказать «рождение сложности». Всё усложняется, я бы даже сказал запутывается, все разговаривают на разных языках, каждый варится в своей системе и в связанной с ней методологии. А руководители, пытаются всё это удержать в голове, всем этим владеть, во всём разбираться, всё балансировать и координировать.

И это объяснимо:

- если не управлять бизнес-процессами и не создавать систему менеджмента качества, проседают качество продукции, работ и услуг, снижается предсказуемость результата, повышается степень авральности;
- если не управлять проектами, проседает развитие, так как проектный менеджмент – это как правило прорывное развитие в каких-то узких направлениях, на которых нужна концентрация усилий;
- если не управлять знаниями, то они утрачиваются, особенно с уходом ключевых сотрудников, снижается качество работы организации, каждый раз приходится начинать с начала, повышается критическая зависимость от лояльности сотрудников – носителей знаний;
- если не налаживать отчётность и контроллинг, то как получать информацию о том, что происходит в организации в той или иной сфере;
- если не внедрять систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) и/или систему ключевых показателей эффективности (Key performance indicators, KPI), то как контролировать результативность работы, как стимулировать труд сотрудников;
- если не формировать систему регламентов, то как определять порядок взаимодействия подразделений и работников организации в рамках определенного процесса, посредством чего его устанавливать и доводить до сотрудников, как без регламентов зафиксировать накопленные по процессу знания и практики;
- если не вести мониторинг рабочего времени сотрудников, то как узнать, чем занимаются сотрудники, на сколько эффективно используется их рабочее время;
- т. д.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Возникает так называемое мной «административное противоречие (АП)»[701], по аналогии с физическим противоречием в технических системах. С одной стороны надо всё перечисленное выше делать, с другой стороны – одновременно надо как-то это сделать так, чтобы система не была громоздкой и такой сложной, чтобы всё в ней выстраивалось в одну логику, и чтобы все в ней разговаривали на едином языке.

Налицо, согласно ТРИЗ[702] изобретательская задача.

Один из главных постулатов ТРИЗ говорит: «*Все технические системы развиваются: 1) в направлении увеличения степени идеальности; 2) увеличения степени динамичности; 3) неравномерно – через возникновение и преодоление технических противоречий, причём чем сложнее система, тем неравномернее и противоречивее развитие её частей; 4) до определённого предела, за которым* ***система включается в надсистему*** *в качестве одной из её частей; при этом развитие на уровне системы резко замедляется или совсем прекращается, заменяясь развитием на уровне надсистемы.*

Существование технической системы – не самоцель. Система нужна только для выполнения какой-либо функции (или нескольких функций). Система идеальная, если её нет, а функция осуществляется»[703]

Это так называемый закон увеличения степени идеальности системы: идеальная система – это функция (в нашем случае – процессная дискретная задача, в том числе функция, выполняемая процессной сущностью). «*Идеальной системы быть не должно, а ее работа выполняется как бы сама собой, по мановению волшебной палочки. Функция должна выполняться без средств. Идеальная система – это система, которой не существует – ее нет, а ее функции выполняются в нужный момент времени, в необходимом месте (причем в это время система несет 100% расчетную нагрузку), не затрачивая на это вещества, энергии, времени и финансов*»[704].

Это, на мой взгляд, применимо не только в технических системах, но и в организационных и означает, что при поиске прорывной идеи, которая может стать изобретением, надо так изменить систему, чтобы дополнительную систему создавать не пришлось, а функция её при этом выполнялась (системы нет, а функция выполняется).

Я считаю, что система УПЗ – это как раз такая прорывная идея – изобретение, позволяющее разрешить описанное выше административное противоречие и заменить собой все выше перечисленные старо- и новомодные системы, подсистемы и другие механизмы, внедряемые в организациях.

Система УПЗ как раз является той надсистемой, в которую включаются (инкапсулируются) все вышеперечисленные системы, подсистемы и другие механизмы. Только делается это по универсальной логике и на едином языке.

---

[701] См. статью «Административное противоречие (АП)» в рубрике «Технология управления задачами»

[702] ТРИЗ, или Теория Решения Изобретательских Задач — набор методов решения задач и усовершенствования систем. ТРИЗ была разработана советским инженером-изобретателем Генрихом Альтшуллером, который работал в патентном бюро и там проанализировал 40 тысяч патентов в попытке найти закономерности в процессе решения инженерных задач и появления новых идей. Работа над ТРИЗом была начата Альтшуллером в 1946 году, первая публикация была выпущена им в 1956 году. Подробно о ТРИЗ можно почитать в книге .....

[703] Читай стр. 82-83 книги «Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач». Генрих Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с

[704] «Идеальность. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)». Петров Владимир. – Цифровая книга. Издательство Ridero, 2019. ISBN 978-5-4496-7939-0

То есть создание системы УПЗ – это такое изменение организации, при котором все указанные выше системы, подсистемы и другие механизмы создавать и внедрять в организации просто не требуется. Реализуется постулат ТРИЗ: «системы нет, а функция выполняется», так как функции перечисленных выше систем, подсистем и других механизмов выполняет одна надсистема – система УПЗ, в рамках единой логики, единого языка (семантического ядра). Что не потребует от руководителей организаций знать «много языков». Им достаточно будет освоить один язык – язык управления потоком задач. А остальное в него уже встроено. Согласитесь, это значительно облегчает управление сложностью организации[705].

В результате мы получаем, что система УПЗ, параллельно своей миссии, попутно выполняет следующие задачи:

1. **Управление процессами и менеджмент качества.** Система УПЗ обеспечивает процессное управление и управление качеством процессов. По сути, процессное управление полностью реализовано в БП «Воспроизводимое генерирование процессных задач» и в создании субсистемы ГПЗ. Управление качеством осуществляется посредством гарантированного выполнения процедур, что предопределяется Реестрами процедур[706] (РП) по процессным сущностям, выполняющим функции. РП просто не дают не выполнить стандартизированную процедуру, делают прозрачным выполнение процедур, в том числе по срокам выполнения, длительностям, трудоёмкостям и целевому результату.
2. **Управление знаниями (knowledge management).** Система УПЗ обеспечивает создание, ведение и хранение актуальной базы знаний. Она и есть такая база. В её Реестрах процедур по процессным сущностям, выполняющим функции, накапливается и хранится информация обо всех выполняемых в организации процедурах: о задачах, выполняемых по процедуре, о действиях, исполняемых в рамках этих задач, об их сроках и трудоёмкости, о правилах их выполнения и исполнения, об используемых в процедуре формулярах, хранилищах информации (ХИ), о стадиях выполнения процедур в разрезе каждой КПС, о количественных параметрах каждой и совокупности КПС и т. д.
3. **Управление проектами.** Учитывая, что система УПЗ – это система сквозного, тотального управления потоком задач, независимо от вида задач, то при её наличии, проектное управление в целом и не нужно. Тем более, что, как я уже говорил выше, проект – это не вид задач, а лишь организационная форма реализации целевых задач. То есть любая целевая задача, может быть реализована в форме проекта. То есть какая-либо из целевых задач, может обозваться "проектом" и выполняться с применением методологии управления проектами. При выполнении целевых задач в форме проекта, они становятся проектными задачами. То есть получают этот признак по причине принадлежности проекту, в форме которого реализуются. При этом они остаются целевыми

[705] О том, что «ТУЗ – это управление возрастающей сложностью» мы ещё отдельно и подробно поговорим в соответствующей статье ниже в рубрике «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

[706] Подробно о том, что это такое читай в статье «Реестр процедур (РП)» в рубрике «Технология управления задачами»

задачами. Если мы хотим выполнять какие-то задачи в организации в форме проекта, то выделяется отдельных две процессных сущности «Проект» и «Веха проекта»[707], под них создаются и настраиваются отдельные Реестры процедур по стандартной форме. После чего ведётся контроль исполнения проектов по этим процедурам. Всё это делается по Технологии управления задачами и на языке управления потоком задач.

4. **Контроллинг и отчётность.** Система УПЗ выстроена так, что все необходимые сведения в любом разрезе можно получить посредством двух инструментов: РУ по МИССИИ и РОС по ПЦР задачи[708]. Эти инструменты делают деятельность организации и её сотрудников максимально прозрачной, в них можно проконтролировать всё что происходит во всех сферах деятельности организации, получить все необходимые качественные и количественные данные. Они избавляют сотрудников от составления вороха отчётности снижают степень бюрократизма.
5. **Регламентация деятельности.** Главным и самым точным регламентом деятельности является Реестр процедур (РП) по процессным сущностям, выполняющим функции. Именно, он определяет порядок взаимодействия подразделений и работников организации в рамках определенного бизнес-процесса, посредством его процедуры устанавливаются и доводятся до сотрудников, в нём фиксируются накопленные по процессу знания и практики. Правки в него вносятся в режиме реального времени, соответственно установленный им регламент является всегда самым точным и актуальным. В системе УПЗ – в соответствующих Реестрах процедур хранится вся информация о распределении обязанностей сотрудников, о том, кто, что и когда должен сделать и многое другое.
6. **Управление сбалансированными показателями (Balanced Scorecard, BSC) и ключевыми показателями эффективности (Key performance indicators, KPI).** Всё это есть в двух инструментах системы УПЗ: в РУ по МИССИИ и в РОС по ПЦР задачи. Нужные показатели в любых разрезах можно легко брать оттуда и применять. Их можно фильтровать и сортировать по различным признакам. При этом я считаю, что стимулировать сотрудников надо на производительное выполнение задач. И система оплаты и стимулирования труда сотрудников должна быть завязана на показатели, связанные со степенью выполнения задач. Эти показатели также можно получить из системы УПЗ в разрезе каждого сотрудника, подразделения и т. д.
7. **Тайм-менеджмент.** Наше время ограничено (как объём куба). Им управлять нельзя. Можно лишь управлять тем, что его заполняет. А это такие сущности как: задачи и действия по их выполнению. Поэтому управлять надо задачами. А это делает система УПЗ. И она предполагает в том числе управление посредством соответствующих Реестров процедур по таким процессными сущностями, как «Выполняемая задача»,

[707] Подробнее см. статьи «Проект» и «Веха проекта» в рубрике «Технология управления задачами»
[708] О них мы писали выше в статьях «Реестр управления (РУ) по миссии» и «Реестр оценки статистики по ПЦР задачи» в рубрике «Система управления потоком задач»

«Исполняемое Действие (ИД)», «Приоритет», «Адресат», «Коннект», «Поручение» и т. д. Всё это сущности из тайм-менеджмента[709].

8. **Мониторинг рабочего времени сотрудников**. Система УПЗ вообще на это не заморачивается. В ней важно сделал ли сотрудник те задачи, которые ему были поставлены или нет, в каком объёме. И если сделал, то вообще не интересно, как он при этом распределял и использовал своё рабочее время, по какому распорядку и, кстати, где он при этом был физически. Главное своевременно загружать сотрудника необходимым объёмом функциональных задач. Требовать и контролировать их выполнение. И вот система УПЗ как раз это и позволяет делать наиболее продуктивным образом. При этом загрузка сотрудника в системе УПЗ прозрачна на 100%, в том числе и по сравнению с другими сотрудниками.
9. **Agile**. Эта система в основном применяется в сфере разработки программного обеспечения. Многие пытаются её применять и в управлении организацией. По сути, это внесение изменений в систему в небольших порциях, основанных на пользовательских историях. В системе УПЗ это легко реализуется посредством генерирования необходимых целевых задач. При наличии системы УПЗ «Agile» не нужна в принципе. Её функционал и так выполняется в полном объёме субсистемой ГПЗ.
10. **Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).** При наличии системы УПЗ, такие системы, как: CRM, системы электронного документооборота и т. д. в принципе не нужны. Всё реализуется на одном языке – языке управления потоком задач, посредством настройки нужных Реестров процедур по необходимым процессным сущностям, например таким, как: «Клиент», «Контакт клиента», «Электронный адрес контактного лица клиента», «Обращение клиента», «Интерес клиента к услуге», «Согласие клиента на сделку», «Сделка с клиентом» и др. Потребности в любой области управления закрываются масштабированием системы УПЗ. Созданная система УПЗ может масштабироваться под любую потребность организации, так как имеет универсальную логику построения управления любым процессом и любой областью деятельности любой организации любой сложности[710].

Кроме перечисленного выше, система УПЗ это:

1. Вечная актуальность, детальность и точность регламентов в виде Реестров процедур, учебных курсов и должностных инструкций;
11. Хранилище достоверных системных требований к организации, которые могут быть использованы при цифровизации её деятельности;
12. Не нужность создания, ведения и актуализации архивов бумажных регламентов. Управленческое воздействие осуществляется НЕ бумажными регламентами, а задачами, выпадающими в системе УПЗ сотрудникам в режиме реального времени;

[709] Описаны в рубрике «Технология управления задачами»

[710] О том, что «ТУЗ – это управление возрастающей сложностью» мы ещё отдельно и подробно поговорим в соответствующей статье ниже в рубрике «Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач»

13. Единый язык (семантическое ядро), так как система УПЗ имеет отдельный Реестр процедур по такой процессной сущности, как «Понятие»[711];
14. Стратегическое планирование;
15. Бюджетирование «от задач»;
16. Критическая **независимость** от строптивости сотрудников. При уходе сотрудника или его отказе от выполнения какой-то работы всегда известно о том, какие дела вёл сотрудник, на каком этапе (стадии) остановилось каждое дело, в каком состоянии и т. д. Обеспечивается фиксация состояния любого дела, реализуемого в организации на любой момент времени.
17. Прозрачность работы всех сотрудников (в бюрократическом плане), в том числе руководителей. Видно, кто что делает и делал, в какие сроки, с какой загрузкой и т. д.

Надо ли говорить, что всё сказанное **исключит** потребности организации в соответствующем программном обеспечении, его обновлении, конфигурировании и администрировании. А это снизит затраты организации и потребность в персонале, что, кстати, увеличит ПИТ.

Сделаем выводы.

Система УПЗ – это такое изменение организации, при котором не требуется создавать и внедрять в организации: (1) управление процессами и менеджмент качества; (2) управление знаниями (knowledge management); (3) управление проектами; (4) контроллинг и отчётность; (5) регламентацию деятельности; (6) управление сбалансированными показателями (Balanced Scorecard, BSC) и ключевыми показателями эффективности (Key performance indicators, KPI); (7) тайм-менеджмент; (8) мониторинг рабочего времени сотрудников; (9) Agile; (10) управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и многое другое. Реализуется постулат ТРИЗ: «*системы нет, а функция выполняется*», так как функции перечисленных выше систем, подсистем и других механизмов выполняет одна надсистема – система УПЗ, в рамках единой логики, единого языка (семантического ядра). Что не потребует от руководителей организаций знать «много языков». Им достаточно будет освоить один язык – язык управления потоком задач. А остальное в него уже встроено. Это значительно облегчает управление сложностью организации, исключает потребности организации в соответствующем программном обеспечении, его обновлении, конфигурировании и администрировании. И поэтому снижает затраты организации и потребность в персонале, что увеличивает ПИТ.

Далее давайте ответим на вопрос: какие нежелательные побочные эффекты (НПЭ) и негативные ветви (НВ) порождает создание системы УПЗ?

Нежелательные побочные эффекты (НПЭ) внедрения системы УПЗ (негативные ветви)

День первый. К земле приближается гигантский астероид. Группа отважных бурильщиков отправилась к нему для установки ядерного заряда. День второй. К

[711] См. статью «Понятие» в рубрике «Технология управления задачами»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

земле приближается гигантский астероид с ядерным зарядом.

Анекдот

Благими намерениями вымощена дорога в ад

(авторство афоризма часто приписывается английскому писателю XVIII века Самюэлю Джонсону)

Выше я перечислил попутные (сопутствующие) задачи, которые выполняет создаваемая система управления потоком задач. Это так называемые положительные последствия – совокупность Положительных Побочных Эффектов (ППЭ)[712] от выполнения нами такой задачи, как «**создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач**».

Но, как известно, любые наши «благие намерения», могут приводить не только к положительным, но и к отрицательным, нежелательным (негативным) побочным эффектам (НПЭ)[713]. И часто мы занижаем тяжесть этих негативных побочных эффектов, так как склонны концентрироваться на ожидаемых, желаемых, а, соответственно, положительных целевых результатах и положительных побочных эффектах (ППЭ), т. е. на плюсах, не замечая и/или недооценивая, а иногда и игнорируя минусы.

Запряг прямо, да криво поехал

Думаешь так, а выйдет инак

Но нередко тяжесть НПЭ может перевешивать любые положительные результаты. И тогда нашими «благими намерениями» мы приходим «в ад». То есть мы не улучшаем ситуацию, а ухудшаем её.

И чтобы этого не происходило, нам необходимо целенаправленно, особо тщательно, не жалея времени и усилий, прогнозировать и выявлять максимально возможное количество нежелательных (негативных) побочных эффектов. Формировать так называемые «негативные ветви» (НВ)[714], порождаемые нашими инициативами.

Негативная ветвь (НВ) – это причинно-следственная логическая цепь событий, приводящая от поворотного момента, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, к одному или нескольким нежелательным (негативным) побочным эффектам (НПЭ).

---

[712] Положительный Побочный Эффект (ППЭ) – это НЕ основной, а дополнительный **полезный** результат, к достижению которого мы специально не стремились и который мы получаем практически автоматически, попутно в ходе выполнения какой-либо задачи с её основным целевым результатом.

[713] Нежелательный (или Негативный) Побочный Эффект (НПЭ) – это НЕ основной, а дополнительный **вредный** результат, к достижению которого мы специально не стремились и который мы получаем практически автоматически, попутно в ходе выполнения какой-либо задачи с её основным целевым результатом.

[714] О процессной сущности «Негативная ветвь (НВ)» написано ниже в соответствующей статье в рубрике «Технология управления задачами»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Негативная ветвь (или Ветвь Негативного Развития Событий) согласно Теории ограничения систем[715] «*отражает негативные побочные эффекты задуманных действий. Она позволяет найти поворотный момент, с которого события начнут развиваться по негативному сценарию. Имея под рукой негативную ветвь, вы сможете разработать план предотвращения или смягчения вероятных негативных последствий*».

В настоящей книге наше «благое намерение» заключается в создании системы УПЗ для повышения производительности интеллектуального труда.

Отсюда, возникает вопрос: какие нежелательные побочные эффекты (НПЭ) и негативные ветви (НВ) порождает создание системы УПЗ?

Выявление НПЭ производится в ходе декомпозиции дерева будущей реальности (ДДБР)[716] по реализации системных требований к системе УПЗ[717].

Мы это сделали при проектировании системы УПЗ и её субсистем. В результате смогли спрогнозировать и выявить следующие нежелательные побочные эффекты, порождаемые созданием системы УПЗ:

1. Утрата всего при обрушении системы УПЗ
2. Пользователь или кто-нибудь от его имени выполняет в системе УПЗ такие действия, которые могут нанести вред организации
3. Ошибаемость пользователя, вносящего в систему УПЗ исходные данные
4. Дефицит времени на генерирование процессных задач
5. Дефицит времени на генерирование целевых задач
6. Дефицит времени на управление выполнением всех запоточенных задач (на учёт, контроль каждой задачи и т. д.)
7. Дефицит времени на управление исполнением действий, выполняющих запоточенные задачи (на декомпозицию, учёт, контроль, оценку трудоёмкости каждого действия и т. д.)

Нежелательный побочный эффект: «**Утрата всего при обрушении системы УПЗ**» провоцируется тем, что созданная система УПЗ очень комплексно и наглядно систематизирует и хранит информацию обо всей деятельности организации. Это означает, что данная информация может быть легко и полностью утрачена при обрушении системы УПЗ. В этой ситуации выходит, что поворотным моментом, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, является создание системы УПЗ. Формулируем **первую** негативную ветвь: «*утрата всего при обрушении системы УПЗ*» (кратко – утрата всего при обрушении УПЗ).

Нежелательный побочный эффект: «**Пользователь или кто-нибудь от его имени выполняет в системе УПЗ такие действия, которые могут нанести вред организации**» инициируется тем, что созданная система УПЗ построена на внесении исходных данных в реестры процедур и что она очень комплексно и наглядно систематизирует и хранит информацию о деятельности

---

[715] См. термин на стр. 423, а также стр. 236 и стр. 251-253 книги «Теория ограничения Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию». Уильям Детмер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444с. (ISBN 978-5-9614-0581-1)

[716] Подробнее о ДДБР смотри в статье «Декомпозиция Дерева Будущей Реальности (ДДБР)» в рубрике «Технология управления задачами»

[717] Системные требования к системе УПЗ мы описали ранее в статье «Системные требования к системе управления потоком задач» в рубрике «Система управления потоком задач (Система УПЗ)». Подробно о процессной сущности «Системное требование (СТ)» будет рассказано в одноимённой статье в рубрике «Технология управления задачами»

организации. Это означает, что пользователь или кто-либо от его имени может этим воспользоваться и выполнить в системе УПЗ такие действия, которые нанесут организации, например, такой вред как: «утечка секретов организации» и «искажение в системе УПЗ исходных данных для статистики». Поэтому создание системы УПЗ, является поворотным моментом и для этого отрицательного сценария. Так мы получаем **вторую** негативную ветвь: «*зловредные действия в системе УПЗ*» (кратко – зловредность в системе УПЗ)

Нежелательный побочный эффект: «**Ошибаемость пользователя, вносящего в систему УПЗ исходные данные**» также обуславливается тем, что созданная система УПЗ построена на внесении исходных данных в реестры процедур соответствующими пользователями, а, следовательно, пользователи при этом могут допускать «глупые» ошибки (опечатки, неполное внесение данных и др.). Отсюда, создание системы УПЗ, применяющей реестры процедур, также выступает поворотным моментом, с которого в этом случае события могут начать развиваться в нежелательном направлении. В итоге вырисовывается **третья** негативная ветвь: «*ошибаемость пользователя, вносящего в систему УПЗ исходные данные*» (кратко - ошибаемость пользователя в системе УПЗ).

Нежелательный побочный эффект: «***Дефицит времени на генерирование процессных задач***» вызывается огромным количеством выполняемых действий, установленных процедурами[718] генерирования **процессных** задач. Выполнение этих процедур, в свою очередь, предусматривает субсистема ГПЗ[719]. Таким образом, поворотным моментом, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, является создание субсистемы ГПЗ, предусматривающей выполнение заданного набора процедур[720] по генерированию процессных задач. Формулируем **четвёртую** негативную ветвь: «*дефицит времени на генерирование процессных задач*» (кратко – дефицит времени на ГПЗ).

Нежелательный побочный эффект: «***Дефицит времени на генерирование целевых задач***» также порождается огромным количеством выполняемых действий, установленных процедурами генерирования уже **целевых** задач. Выполнение этих процедур, в свою очередь, предусматривает субсистема ГЦЗ[721]. То есть в этом случае поворотным моментом, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, является создание субсистемы ГЦЗ, предусматривающей выполнение заданного набора процедур[722] по генерированию целевых задач. Выводим **пятую** негативную ветвь: «*дефицит времени на генерирование целевых задач*» (кратко – дефицит времени на ГЦЗ).

Нежелательный побочный эффект: «**Дефицит времени на управление выполнением всех запоточенных задач**» возникает из-за того, что в организации порождается огромное количество выполняемых запоточенных задач. Это предусматривается логикой функционирования субсистемы ВЗЗ[723]. Получается, что создание субсистемы ВЗЗ становится поворотным моментом, с которого в нашем случае события начнут развиваться по негативному сценарию.

---

[718] Подробнее о понятии «процедура» см. статью «Процедура» в рубрике «Технология управления задачами»
[719] См. выше статью «Субсистема генерирования процессных задач (Субсистема ГПЗ)»
[720] См. подробнее о процедурах ГПЗ в подрубрике «Генерирование процессных задач» ниже в рубрике «Технология управления задачами»
[721] См. выше статью «Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема ГЦЗ)»
[722] См. подробнее о процедурах ГЦЗ в подрубрике «Генерирование целевых задач» ниже в рубрике «Технология управления задачами»
[723] См. выше статью «Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема ГЦЗ)»

Из сказанного вытекает **шестая** негативная ветвь: «*дефицит времени на управление выполнением запоточенных задач*» (кратко – дефицит времени на управление ВЗЗ).

Нежелательный побочный эффект: «**Дефицит времени на управление исполнением действий, выполняющих запоточенные задачи**» является следствием того, что в организации порождается огромное количество исполняемых действий, выполняющих запоточенные задачи. Выше мы уже писали, что «*выполнить задачу можно только, разложив её на действия и исполняя действие за действием. Выполнение задачи требует плана действий*»[724]. Это означает, что одна задача выполняется несколькими действиями. Отсюда, тем больше действий, исполняемых для выполнения запоточенных задач, чем больше самих этих задач. И если в организации порождается огромное количество выполняемых запоточенных задач, то автоматически порождается и большое количество исполняемых действий, выполняющих эти задачи. Таким образом, создание субсистемы ВЗЗ также становится поворотным моментом, с которого в этом случае события могут начать развиваться по негативному сценарию. В итоге имеем **седьмую** негативную ветвь: «*дефицит времени на управление исполнением действий*» (кратко – дефицит времени на управление ИД)

Выявление негативных ветвей нам нужно для того, чтобы:

- либо разработать план по их нейтрализации, если его объём, затратность и сложность не перевешивают положительные эффекты от выполнения основных задач, породивших негативные ветви. То есть если план по нейтрализации негативных ветвей приемлем, реализуем и мы готовы его принять.
- либо отказаться от задуманного, если вложения в план по нейтрализации негативных ветвей перевешивают значимость и выгоды от выполнения спровоцировавших их основных задач.
- либо найти альтернативный способ достижения тех же целевых результатов основных задач, вызвавших негативные ветви (как правило руководствуясь постулатом ТРИЗ: так изменить систему, чтобы системы не было, а её функция выполнялась, целевые результаты достигались).

Следовательно, выявление негативных ветвей, если мы принимаем план по их нейтрализации, увеличивает ёмкость задачи «**создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)**». То есть задача по созданию системы УПЗ усложняется задачами по нейтрализации негативных ветвей, порождаемых этим «благим намерением». В результате расширяется список системных требований к системе УПЗ и границы самой системы УПЗ до того предела, который исключает действие НПЭ и полностью нейтрализует негативные ветви. Собственно, для этого и должен проводиться анализ на выявление негативных ветвей.

Резюмируем.

Наши «благие намерения», могут приводить к нежелательным побочным эффектам (НПЭ)[725]. Тяжесть НПЭ может перевешивать любые положительные

[724] См. статью «Чем задача отличается от действия?» в рубрике «Задача»

[725] Нежелательный (или Негативный) Побочный Эффект (НПЭ) – это НЕ основной, а дополнительный **вредный** результат, к достижению которого мы специально не стремились и который мы получаем практически автоматически, попутно в ходе выполнения какой-либо задачи с её основным целевым результатом.

результаты. Чтобы избежать этого, нам необходимо прогнозировать и выявлять НПЭ и формировать «негативные ветви» (НВ)[726], порождаемые нашими инициативами. Негативная ветвь (НВ) – это причинно-следственная логическая цепь событий, приводящая от поворотного момента, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, к одному или нескольким НПЭ. Выявление НПЭ производится в ходе декомпозиции дерева будущей реальности (ДДБР)[727] по реализации системных требований к системе УПЗ[728]. Мы это сделали при проектировании системы УПЗ и её субсистем. В результате получили семь НВ: (1) утрата всего при обрушении системы УПЗ; (2) зловредные действия в системе УПЗ; (3) ошибаемость пользователя, вносящего в систему УПЗ исходные данные; (4) дефицит времени на генерирование процессных задач; (5) дефицит времени на генерирование целевых задач; (6) дефицит времени на управление выполнением запоточенных задач; (7) дефицит времени на управление исполнением действий. Эти НВ нам нужны для того, чтобы: (1) либо разработать план по их нейтрализации; (2) либо отказаться от задуманного; (3) либо найти альтернативный способ достижения тех же целевых результатов. Выявление НВ, если мы принимаем план по их нейтрализации, увеличивает ёмкость задачи «**создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)**». В итоге расширяется список СТ к системе УПЗ и границы самой системы УПЗ до того предела, который исключает действие НПЭ и полностью нейтрализует НВ.

О том как разрабатывается план нейтрализации негативных ветвей и как расширяется список системных требований к системе УПЗ мы относительно каждой выявленной негативной ветви расскажем далее в соответствующих статьях. И начнём с того, что опишем, как нейтрализовать первую негативную ветвь: «утрата всего при обрушении системы УПЗ»?

Нейтрализация негативной ветви: «дефицит времени на генерирование процессных задач»

Нейтрализация негативной ветви: «дефицит времени на генерирование целевых задач»

Нейтрализация негативной ветви: «дефицит времени на выполнение запоточенных задач»

Так как это замыкающая статья рубрики «Система управления потоком задач», содержательно описывающая суть системы УПЗ, то далее будет заключение по этой рубрике, в котором мы обобщим всё сказанное в ней.

[726] О процессной сущности «Негативная ветвь (НВ)» написано ниже в соответствующей статье в рубрике «Технология управления задачами»

[727] Подробнее о ДДБР смотри в статье «Декомпозиция Дерева Будущей Реальности (ДДБР)» в рубрике «Технология управления задачами»

[728] Системные требования к системе УПЗ мы описали ранее в статье «Системные требования к системе управления потоком задач» в рубрике «Система управления потоком задач (Система УПЗ)». Подробно о процессной сущности «Системное требование (СТ)» будет рассказано в одноимённой статье в рубрике «Технология управления задачами»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)»

Целевая стратегическая задача «Создать систему Управления Потоком Задач»

Ведь пока мы не разберёмся с тем, какую систему управления потоком задач мы должны создать, мы не сможем её воплотить в жизнь. Прежде чем построить дом, надо его спроектировать – создать образ будущего дома. Так и с системой УПЗ.

По сути, у нас есть целевая задача: ***создать систему управления потоком задач***. Но по нашим же правилам, изложенным выше, любая задача должна иметь оцениваемый и измеримый целевой результат, описанный качественно или количественно. Иначе это не задача.

Так вот описание системы управления потоком задач, оформление её образа – это и есть описание целевого результата **задачи**: ***создать систему управления потоком задач***. В дальнейшем, как говорится, по образу и подобию, мы будем создавать систему УПЗ (как строить дом по проекту), будем сличать фактически полученный результат с планируемым и тем самым будем оценивать степень достижения целевого результата задачи, удостоверяться выполнена она или нет.

Из целевых задач всегда формируют стратегию организации. По сути стратегия организации – это формуляр, содержащий логическую последовательность выполнения целевых задач, составленную на конкретный момент времени **версию единой схемы** принятых к выполнению целевых задач. При этом целевые задачи спозиционированы на схеме в конкретные отрезки времени и взаимоувязаны между собой в последовательность (очерёдность) выполнения, исходя из двух ограничений:

1. причинно-следственной логики (связей) их выполнения;
2. имеющихся ресурсов для их выполнения.

Чем более полно выявлено целевых задач, тем качественнее будет стратегия по их выполнению.

Даже если это не зафиксировано письменно – в виде документа. Более того, я утверждаю, что стратегия любой организации — это набор спланированных целевых задач. То есть список целевых задач на заданный период, которые объективно нужно выполнить, чтобы добиться главной стратегической цели (целевого результата) организации. Поэтому все спланированные и сгенерированные целевые задачи превращаются в такую их разновидность, как целевые стратегические задачи (ЦСЗ)[729].

[729] Читай статью «Планирование Целевой Стратегической Задачи (ЦСЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Заключение по рубрике «Система управления потоком задач»

Имея данную разовую потребность, мы сформулировали первое системное требование[730] к организации, касающееся управления потоком задач. Это требование звучит так: «***Система должна обеспечивать управление потоком задач, таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей***».

Далее, чтобы выполнить это системное требование, нам нужно устранить «изъян[731]», имеющийся в организации и мешающий его реализации. Этот изъян сначала надо обнаружить (диагностировать). Для чего нужно установить, **конкретное нежелательное состояние какого конкретно элемента системы**[732] не даёт нам выполнить требование?

Мы это сделали и определили, что элементом системы, в котором кроется изъян, является «СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ», а нежелательным её состоянием выступает её «ОТСУТСТВИЕ». Получается, что изъяном является: «***нет СИСТЕМЫ управления потоком задач, обеспечивающей наивысшую ПИТ***». Если кратко, то изъяном будет «отсутствие **системы** управления потоком задач».

И, следовательно, устранить этот изъян мы можем если, мы **создадим систему Управления Потоком Задач (УПЗ)**.

Таким образом изъян нам указал на целевую стратегическую задачу[733] с наименованием: «**создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)»**.

Систему, в которую надо соединить все элементы и стороны организации, относящиеся к оперированию такой абстрактной сущностью, как «ЗАДАЧА[734]».

В результате, у нас появляется новая составляющая в вопросе повышения производительности интеллектуального труда: «**СИСТЕМА**» - система **У**правления **П**отоком **З**адач (кратко – «система УПЗ» или «УПЗ»[735]).

---

[730] Системное требование - это свойство, которым должна обладать система, подсистема или процессная сущность, без воплощения которого исполняемые в системе бизнес-процессы и функции будут не воспроизводимы и не смогут обеспечить гарантированное выполнение определённой дискретной задачи - миссии системы. О системном требовании подробнее я расскажу в статье «Системное требование» в рубрике «Технология управления задачами».

[731] Изъян - это конкретное нежелательное состояние какого-либо конкретного элемента системы, являющееся причиной появления проблемы в системе (так называемый "корень зла"), указывающий однозначно на целевую задачу, выполнение которой приведёт к ликвидации изъяна и устранению проблемы, и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно. Изъян порождает целевую задачу по его ликвидации. Изъяном является неисправность, повреждение, несовершенство, порча, недостаток, порок, погрешность, убыток, ущерб, вред, дефект, утрата, потеря, больное место, вред, недоделка, недоработка, недочет, неисправность, огрех, отклонение от нормального вида, отклонение от нормального состояния, отрицательное качество, отрицательный момент, отсутствие достоинств, повреждение, порок, пробел, слабая сторона, слабина, слабое звено, слабое место, слабость, теневая сторона, урон, уязвимое место, червоточина, шероховатость и др. Об изъяне подробнее я расскажу в статье «Изъян» в рубрике «Технология управления задачами».

[732] Элементом системы является: сама система, субсистема или процессная сущность. О каждом из этих элементов я расскажу в соответствующих статьях рубрики «Технология управления задачами».

[733] См. статью «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)» в рубрике «Технология управления задачами»

[734] См. рубрику «Задача».

[735] В последующем, когда я буду писать фразу «управление потоком задач» или обозначение «УПЗ» я буду подразумевать «**систему** управления потоком задач». То есть для краткости я буду отбрасывать слово «система». Но только из написания, а не из смысла, т.е. смысл я буду в этом случае подразумевать всегда.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Исходя из этого определения система **У**правления **П**отоком **З**адач (УПЗ) – это

1. единое **целое**, обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - **миссии системы:** «обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда»,

2. построенное на определённых **принципах**, на:
   2.1. принципе главенства задач,
   2.2. принципе всеобщности, принципе «задача порождается проблемой»,
   2.3. принципе единоначалия,
   2.4. принципе измеримости (оцениваемости) задач,
   2.5. принципе «последнего в цепи»,
   2.6. принципе «петли ответственности»,
3. отвечающее всем **системным требованиям** к системе УПЗ (см. список системных требований в таблице № ____ в статье «____» в рубрике «____»),
4. имеющее определённый набор **связей с внешней средой** (см. список связей с внешней средой в статье «Связи системы УПЗ с внешней средой» в рубрике «____»)
5. и состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**:
   5.1. **субсистем**:
      5.1.1. субсистемы выполнения запоточенных задач (субсистемы ВЗЗ),
      5.1.2. субсистемы генерирования целевых задач (субсистемы ГЦЗ),
      5.1.3. субсистемы генерирования процессных задач (субсистемы ГПЗ),
   5.2. и процессных сущностей (см. список процессных сущностей в таблице № ____ в статье «____» в рубрике «____»),
6. объединённых и выстроенных в определённую **структуру с заданной логикой** взаимных связей (см. логическую схему системы УПЗ в статье «____» в рубрике «____»)
7. и сбалансированных таким образом, чтобы были воспроизводимы**:**
   7.1. **бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами системы УПЗ:
      7.1.1. БП «Обеспечить воспроизводимость выполнения запоточенных задач»,
      7.1.2. БП «Обеспечить воспроизводимость генерирования целевых задач»,
      7.1.3. БП «Обеспечить воспроизводимость генерирования процессных задач»,
   7.2. **и функции**, выполняемые процессными сущностями системы УПЗ (см. список функций в таблице № ____ в статье «____» в рубрике «____»),
8. с применением необходимых **инструментов**:
   8.1. АСУЗ «МИРИАДА» (модуль «Задачи» и модуль «Стратегия»),
   8.2. Реестра управления (в Excel);
   8.3. Реестра статистики по ПЦР задачи (в Excel)
   8.4. Программного продукта Flying Logic Pro
9. выстроенных в определённую **технологию**: Технологию Управления Задачами (ТУЗ) (см. следующую рубрику «Технология управления задачами (ТУЗ)».

Глава 7. Технология управления задачами (ТУЗ)

У каждой знахарки свои припарки

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сейчас, когда мы имеем представление о главном объекте управления – о «*ЗАДАЧЕ*», когда понимаем предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда, когда знаем ключевую разовую проблему, мешающую повышению ПИТ, а также когда имеем формулировку задачи повышения ПИТ и архитектуру системы управления потоком задач мы можем приступить к разбору того, как нужно управлять задачами?

Для этого нам необходимо описать Технологию управления задачами (кратко - ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®) и тем самым доказать, что она «*козырная*»[736].

В ходе описания ТУЗ мы обрисуем:

- Технологию генерирования процессных задач (Генерирование ПЗ),
- Технологию генерирования целевых задач (Генерирование ЦЗ),
- Технологию выполнения запоточенных задач (Выполнение ЗЗ).

Это даст вам понимание того, что я предлагаю действительно работающую, детально спроектированную, подкреплённую теоретически и обкатанную на практике Технологию управления задачами.

Обзор ТУЗ мы сделаем в настоящей главе, где ответим на следующие вопросы:

- какая технология нужна для управления потоком задач?
- что такое «*шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*»?
- что такое «*процедура*»?
- каково типовое строение процедуры?
- чем дискретная задача (ДЗ) отличается от эпизодической задачи (ЭЗ)?
- как дискретные и эпизодические задачи взаимосвязаны между собой?
- что из себя представляет реестр процедур уже в качестве **формуляра** – материального – осязаемого элемента системы? Что такое РП, как формуляр?
- что из себя представляет Раздел «*ЗЭЗ функции*» Типового Реестра Процедур?
- что из себя представляет Раздел «*Атрибуты ПС*» Типового Реестра Процедур?
- что из себя представляет Раздел «*Процедура*» Типового Реестра Процедур?
- что из себя представляет Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур?
- как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?
- какова роль Реестра процедур в управлении потоком задач?
- как из простых реестров процедур осуществляется сборка сложных систем и организации – онтогенез – индивидуальное развитие организации?
- как различаются способы преодоления проблем в зависимости от их разновидности?
- в чём заключается первый способ преодоления проблем: «*Моделирование ШДЗ*»?

[736] Из Википедии: козырной туз — самая старшая карта, его побить нельзя. Перен. разг.: выделяющийся, занимающий первое место среди себе подобных

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- в чём заключается второй способ преодоления проблем: «*Реализация СТ*»?
- в чём заключается третий способ преодоления проблем: «*Планирование выполнения ЦСЗ*»?
- как управление потоком задач работает в динамике? По какой динамической логике осуществляется управление задачами с помощью технологии управления задачами?
- как генерируются процессные задачи?
    a. как преодолевается СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП)?
    b. как моделируется Шаблонная Дискретная Задача (ШДЗ)?
    c. как моделируется Шаблонная Эпизодическая Задача (ШЭЗ)?
    d. как конструируется Реестр процедур (РП)?
- как генерируются целевые задачи?
- как выполняются запоточенные задачи?
-

Прочитав настоящую рубрику, вы узнаете, что:

- Ни одна система не функционирует без **технологии**. Для УПЗ, чтобы ПИТ была наивысшей, нужна Технология Управления Задачами (ТУЗ). Такая технология, которая предписывала бы такие алгоритмы, ежедневное, рутинное и скрупулёзное выполнение которых гарантированно бы обеспечивало воспроизводимое выполнение функций, бизнес-процессов и миссии системы УПЗ. Когда мы переходим на уровень описания технологии, мы должны описывать алгоритмы (последовательности) выполнения шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ) в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстных процессных сущностей (ПС), в отношении которых выполняются функции Реестрами процедур. Следовательно, ТУЗ – это о том, как выполнять шаблонные эпизодические задачи в отношении КПО. Отсюда, ТУЗ – это совокупность взаимоувязанных: (1) шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ): *процедур и операций*; (2) шаблонных эпизодических действий (ШЭД), исполняемых в рамках выполнения операций процедур; (3) правил их исполнения; (4) применяемых формуляров и хранилищ информации (ХИ) (5) методов и терминологии управления задачами; (6) условий стимулирования сотрудников интеллектуального труда – для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда. Правильно следуя технологии мы гарантированно получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*. Тем самым добиваемся статистической управляемости и воспроизводимости выполнения ШДЗ *(миссии, БП и функций*) системой УПЗ, её субсистемами и реестрами процедур.
- **Эпизодическая задача (ЭЗ)** – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение разовой потребности – необходимости; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: **конкретный процессный объект (КПО)** контекстной процессной сущности; которая повторяется, возобновляется раз от раза – **эпизодически**, при наступлении одного и того же

запускающего события (ЗС), порождающего эту необходимость в отношении разных КПО, и которая оценивается сразу же после своего выполнения - без привязки к какому-либо дискретному периоду, т.е. тоже **эпизодически**. Эпизодическая задача (ЭЗ) в отношении одного КПО всегда выполняется разово. В то же время многоразовость и повторяемость эпизодической задачи выражается в том, что она – одна и та же много раз повторяется в отношении разных КПО, относящихся к одной и той же контекстной процессной сущности (ПС). Эпизодическая задача (ЭЗ), как процессная задача, будет стандартизированной и будет стартоваться (запускаться) регулярно, раз от раза повторяющимся эпизодически, стандартным запускающим событием (кратко – ЗС). Для каждой ЭЗ должно быть определено и стандартизировано ЗС, наступление которого будет стартовать её выполнение. ЭЗ жёстко привязана к наступлению ЗС. ЗС наступило, эпизодическая задача в отношении нового КПО запустилась. При этом надо понимать, что ЗС случается не ритмично, не дискретно, не по событию тайминга, не при наступлении какой-то даты начала дискретного периода, а спонтанно, случайно, хаотически, беспорядочно, т. е. когда вздумается, ситуативно, по мере появления потребности – эпизодически. Целевой результат эпизодической задачи – всегда качественный. **Шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)** — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это стандартизированное **описание атрибутов** какой-либо **эпизодической** задачи, по которому в отношении **конкретного процессного объекта (КПО)** генерируется (создаётся, клонируется, запускается) запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ) из-за наступления заданного **запускающего события (ЗС)**, для реакции на это ЗС путём её выполнения в срок, рассчитанный в момент создания ЗЭЗ, исходя из стандартной длительности ШЭЗ. Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная заготовка эпизодической задачи. Из ШЭЗ создаётся клонированием и запускается отдельная конкретная ЗЭЗ. Таким образом ШЭЗ превращается в ЗЭЗ. Когда из ШЭЗ создаётся и запускается (генерируется) ЗЭЗ, в неё добавляется комбинация значений атрибутов КПО, в отношении которого выполняется запускаемая эпизодическая задача. Из одной ШЭЗ может быть сгенерировано неограниченное количество ЗЭЗ, столько сколько появится КПО. ЗЭЗ создаётся из ШЭЗ, когда происходит определённое чётко заданное событие – **запускающее событие (ЗС)**. Его наступление инициирует генерирование ЗЭЗ из ШЭЗ. ЗС задаётся заранее, одновременно с моделированием ШЭЗ. Срок выполнения ЗЭЗ (дата) рассчитывается путём прибавления «*плановой длительности ШЭЗ*» к дате генерации ЗЭЗ. ЗЭЗ, запущенная из ШЭЗ, — это то, что мы должны выполнить в установленный срок, чтобы правильно и адекватно среагировать на ЗС. При этом эпизодичность, случайность, частота, количество и не ритмичность наступления ЗС обуславливают сложность и трудоёмкость управления эпизодическими задачами. «*ШЭЗ*» — это **сущность**. Общее функциональное предназначение существования сущности «*ШЭЗ*» - обеспечить её моделированием стандартизированное описание атрибутов какой-либо эпизодической задачи. Сущность «*ШЭЗ*»

процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

- Процедура — это шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ). ШЭЗ верхнего – первого уровня декомпозиции. Чтобы её выполнить, её надо декомпозировать на ШЭЗ второго уровня декомпозиции – операции, которые при этом логически взаимосвязаны между собой. Таким образом, процедура – это заданный алгоритм, состоящий из этих операций. Операция – это ШЭЗ второго уровня декомпозиции. То есть – это часть процедуры. Плановая длительность процедуры считается путём суммирования плановых длительностей всех её операций. Чтобы выполнить операцию, её надо разложить на третий уровень декомпозиции – шаблонные эпизодические действия (ШЭД). В результате мы получаем **триединство**: п*роцедура→операция→шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*. Набор ШЭД, из которых состоит операция – это заданный алгоритм, состоящий из этих ШЭД. Учитывая, что все ШЭД являются частями операции, а все операции, в свою очередь, - частями процедуры, то можно сказать, что процедура выполняется путём последовательного исполнения этих ШЭД. Сумма трудоёмкостей всех ШЭД операции определяет полную трудоёмкость операции, а сумма трудоёмкостей всех операций процедуры – полную трудоёмкость процедуры. Для полного моделирования процедуры необходимо ещё указать: *(1) правила исполнения ШЭД операций процедуры; (2) понятия, применяемые в ШЭД операций процедуры; (3) формуляры, применяемые в процедуре при исполнении её ШЭД; (4) хранилища информации (ХИ), используемые в процедуре при исполнении её ШЭД*. В итоге получаем расширенное, комплексное и полное определение процедуры. **Процедура** – это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных **операций** и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ). «*Процедура*» — это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*процедура*» - обеспечить её настройкой готовность к ритмичному генерированию и последующему выполнению запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и исполнению эпизодических действий (ЭД) в отношении КПО, контекстной процессной сущности (ПС). Сущность «*процедура*» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).
- Типовое строение процедуры, **должно описывать**: (1) функцию, для выполнения которой применяется процедура; (2) названия атрибутов процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется эта функция; (3) шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ): *процедуру и операции*; (4) шаблонные эпизодические действия (ШЭД) операций процедуры, а также применяемые при их исполнении: *правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)*. Описание функции говорит, что процедура нужна не сама по себе, а для воспроизводимого

выполнения этой функции. Список **названий** атрибутов процессной сущности необходим, чтобы мы могли присвоить этим названиям атрибутов конкретные значения для описания какого-либо конкретного процессного объекта (КПО), в отношении которого будет выполняться процедура. По комбинации этих значений мы сможем идентифицировать такой КПО и отделить его от других КПО, относящихся к контекстной процессной сущности. Описание шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ): *процедур и операций* даёт нам алгоритм, который мы должны применять в отношении любого КПО, относящегося к контекстной ПС, устанавливает сроки его выполнения. Описание набора ШЭД, а также применяемых при их исполнении: *правил, понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)*, представляет нам процедуру целиком – **комплексно**: (1) и в разрезе её операций, (2) и в разрезе шаблонных эпизодических действий (ШЭД) этих операций. Из этого описания видны все элементы процедуры, образующие необходимое строение процедуры и её целостность. Видна взаимосвязь между этими элементами. Оно показывает, что процедура имеет конечное количество ШЭД; что список ШЭД – это, по сути, «*чек-лист*», который не даёт нам ничего упустить; что ШЭД в процедуре расположены в виде алгоритма, т. е. в той последовательности, в которой их надо исполнять, одно за другим; что к некоторым ШЭД привязаны: *правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)*, тем ШЭД, в которых требуется их применение. При этом каждая ШЭД имеет плановую трудоёмкость, чтобы стремиться в неё укладываться при исполнении ШЭД.

- Дискретные и эпизодические задачи имеют следующие различия:

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Сравнительный признак	Дискретная задача (ДЗ)	Эпизодическая задача (ЭЗ)
1	2	3	4
1	Предназначение	Дискретные задачи предопределяют **архитектуру системы** в целом, состав её субсистем и узлов - Реестров процедур	Эпизодические задачи предопределяют необходимую **конструкцию и мощность (пропускную способность)** узла системы – **Реестра процедур**. Обуславливают её
2	Объект воздействия	Это всегда вариант воздействия на какую-то **сущность**: абстрактную (АС) или процессную (ПС)	Это всегда вариант воздействия на **конкретный процессный объект (КПО)** контекстной процессной сущности (ПС)
3	Пропорции по количеству	Количество ДЗ всегда прямо пропорционально зависит от **количества оперируемых сущностей и частотности дискретных периодов**, на которые они ставятся	Количество ЭЗ прямо пропорционально **количеству ПС и количеству КПО**, порождаемых внутри ПС, при наступлении запускающих событий (ЗС)
4	Запускающий механизм	Дискретная задача (ДЗ) – это разновидность процессной задачи, которая стартуется **дискретно**, раз от раза повторяющимся ДП ОСДЦРЗ – событием таймера – **датой начала дискретного периода**. Она жёстко привязана к дате начала ДП ОСДЦРЗ. Дискретный период наступил, дискретная задача на дискретный период запустилась	Эпизодическая задача (ЭЗ) – это разновидность процессной задачи, которая стартуется **эпизодически**, раз от раза повторяющимся запускающим событием (ЗС), инициируется **датой наступления ЗС**. Она жёстко привязана к повторяющемуся эпизодически, стандартному ЗС. Создаётся, когда случается определённое чётко заданное событие
5	Определение срока	Срок выполнения ДЗ (дата) определяется как **последняя дата ДП ОСДЦРЗ**, на который она запускается. То есть длительность ДП ОСДЦРЗ определяет срок выполнения ДЗ	Срок выполнения ЭЗ (дата) рассчитывается путём **прибавления «плановой длительности» к дате генерации (запуска) ЭЗ**, инициируемой наступлением ЗС
6	Наименование	Когда создаётся и запускается (генерируется) ДЗ, в её наименование добавляется **обозначение конкретного ДП ОСДЦРЗ**, на который она ставится	Когда создаётся и запускается (генерируется) ЭЗ, в её наименование добавляется **идентификационный индекс КПО**, в отношении которого выполняется эпизодическая задача
7	Целевые результаты задач	Целевые результаты дискретных задач всегда **количественные**. Всегда относятся к показателям по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуются количественным состоянием сущности	Целевые результаты эпизодических задач всегда **качественные**. Всегда характеризуются качественным состоянием и/или положением КПО: есть/нет; наличествует/отсутствует; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено, сделано/не сделано, настроено/не настроено; соответствует/не соответствует и т. д
8	Сложность и трудоёмкость управления	ДЗ требуют серьёзных усилий и трудозатрат на определение ПЦР, установление ППП, настройку реестров статистики по ПЦР и конструирование элементов системы для их выполнения, на сбор и обработку статистики по ПЦР выполненных ДЗ и на ОСДЦРЗ выполненных ДЗ	ЭЗ требуют серьёзных усилий и трудозатрат на контроль и отслеживание всех ЗС: входящих и внутренних и вызывают не равномерность загрузки сотрудников

- Связь дискретных задач (ДЗ) с эпизодическими задачами (ЭЗ) проложена через Реестр процедур (РП), являющийся пределом деления системы – узлом. Для выполнения ДЗ – функции нужно создать РП. В ходе этого мы настраиваем процедуру, которая будет выполняться при функционировании РП. Определяем её операции. При этом и процедура, и её операции – это ЭЗ. Они выполняются в отношении КПО. То есть ДЗ – функция выполняется Реестром процедур путём повторяющегося и итерационного выполнения ЭЗ в отношении разных КПО контекстной ПС. Такт за тактом, цикл за циклом. Получается, что без ДЗ не появятся ЭЗ. А без ритмичного выполнения ЭЗ не выполнить ДЗ и не обеспечить работоспособность Реестров процедур и состоящих из них: *систем и их субсистем*.
- Реестр процедур во второй ипостаси – это **формуляр** – материальный – осязаемый элемент системы. То, чем фактически и физически мы можем пользоваться. Во что можем вносить изменения и совершенствования. Разновидность формуляра – это «РЕЕСТР ПРОЦЕДУР». В наименовании РП всегда есть отсылка к тому, что это РП, что это РП по функции, что эта

функция в отношении определённой ПС. РП предназначен для генерирования и выполнения всего эпизодического. РП имеет универсальную форму – **единую** для всех функций. Но не содержание! РП исполняется в виде электронной таблицы, представляющей собой **реестр**. В нём ведётся систематизация, учёт; список, перечень, опись процедур. В РП осуществляется систематизация и учёт КПО контекстной ПС и выполняемых в отношении их «*запоточенных процедур (ЗП)*». РП имеет электронный вид, до разработки АСУЗ – в Excel-формате. То есть сейчас – это **электронная таблица** в Microsoft Excel. Реестр процедур создаётся (реплицируется) из **Типового Реестра Процедур** (ТРП) после того, как была сформирована функция, выполняемая реестром процедур. Манипуляции с РП осуществляются в рамках такой процедуры, как: «*Сконструировать Реестр Процедур*». При этом сама процедура, в которой применяется РП, в свою очередь выполняется в рамках такой функции, как «*Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур*» (кратко – «*Воспроизводимое конструирование РП*»). Отсюда, эта функция выполняется в отношении такой ПС, как «*Реестр процедур (РП)*». ТРП имеет **четыре раздела**: (1) раздел «*Атрибуты ПС*»; (2) раздел «*ЗЭЗ функции*»; (3) раздел «*Процедура*»; (4) раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*». Все разделы ТРП предполагают возможность перестановки столбцов местами, вставку новых столбцов. ТРП также имеет **три сектора**: (1) Сектор «*Функция*»; (2) Сектор «*ШЭЗ*»; (3) Сектор «*КПО*». Сектор «*Функция*» предназначен для информирования пользователя РП о параметрах функции, которую РП выполняет, ради которой он создан и ради которой выполняются процедуры в РП. Сектор «*ШЭЗ*» предназначен для информирования пользователя РП о параметрах ШЭЗ (параметрах процедуры и её операций), из которых будут реплицироваться запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ). ШЭЗ функции, перечисленные в секторе «*ШЭЗ*», будут повторяться много раз, итерационно, каждый раз как будет происходить одно и тоже запускающее событие (ЗС)

- Раздел «*ЗЭЗ функции*» в ТРП предназначен **для генерирования** запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), требующих выполнения в рамках функции. Нужен **для создания ЗЭЗ** посредством репликации (тиражирования) из ШЭЗ, которые в дальнейшем будут «*транспортироваться*» и «*транслироваться*» в адрес сотрудников для выполнения. В каждой строке раздела «*ЗЭЗ функции*» представлены ЗЭЗ, сгенерированные в отношении каждого вновь появившегося КПО контекстной ПС. КПО появляются при наступлении соответствующего запускающего события (ЗС), указанного в секторе «*ШЭЗ*» в ТРП. Генерируемыми в этом разделе ЗЭЗ являются: (1) «*запоточенные процедуры (ЗП)*», (2) «*запоточенные операции (ЗО*)». Это **две разновидности ЗЭЗ**. При этом в отношении каждого нового КПО из соответствующих ШЭЗ одновременно генерируются (реплицируются): *(1) **одна** ЗЭЗ в виде ЗП; (2) **несколько** ЗЭЗ в виде последовательно выполняемых ЗО*. ЗЭЗ создаётся копированием ШЭЗ и добавлением в неё идентификационного индекса КПО. В отношении каждого КПО генерируется (реплицируется) столько ЗО, из скольких операций состоит

процедура в виде ШЭЗ. Как правило **от одной до пяти**. В разделе «*ЗЭЗ функции*» на каждую ЗЭЗ назначаются: (1) *конкретные их заказчики; (2) конкретные их ответственные выполнители*. В ходе этого соблюдается принцип «*петли ответственности*». Здесь же автоматически – по формулам формируются (реплицируются из ШЭЗ) и значения других обязательных атрибутов этих задач: *(1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола, (2) срок выполнения задачи (дата), (3) целевой результат задачи (цель)*. Сгенерированные ЗЭЗ из каждого Реестра процедур в дальнейшем попадают («*транспортируются*») в РП по ЗЭЗ в субсистему ВЗЗ – в адрес конкретных сотрудников – ответственных выполнителей и заказчиков задач. То есть включаются в общий поток эпизодических задач – запоточиваются. В РП по ЗЭЗ в субсистеме ВЗЗ все сгенерированные в различных Реестрах процедур потоки ЗЭЗ объединяются в один – общий поток ЗЭЗ, который в свою очередь, в последующем вливается уже в общий поток задач организации – в РП по ВЗЗ.

- Раздел «*Атрибуты ПС*» в ТРП предназначен: (*1) для описания процессной сущности (ПС) путём перечисления совокупности **названий** её атрибутов, причём в заданной последовательности; (2)для формирования комбинаций **значений** атрибутов конкретных процессных объектов (КПО), относящихся к этой контекстной процессной сущности, КПО, в отношении которых будут выполняться ЗЭЗ функции и ЭД запоточенной процедуры (ЗП).* В шапке раздела значатся **названия** атрибутов процессной сущности (ПС). Комбинация этих названий образует, задаёт границы ПС. По этой комбинации её можно идентифицировать и отделить от других сущностей. В шапке раздела отображаются также значения атрибутов «*Атрибута сущности (АС)*». Потому что каждый атрибут, каждой ПС — это КПО такой процессной сущности, как «*Атрибут сущности (АС)*». Это происходит с любым атрибутом любой процессной сущности в любом Реестре процедур. Без исключения. В строках раздела «*Атрибуты ПС*» – это конкретные процессные объекты (КПО) **контекстной** процессной сущности. В каждой ячейке раздела на пересечении строк и столбцов размещены **конкретные значения атрибутов**, которыми обладают КПО. Уникальная совокупность (комбинация) этих конкретных **значений** атрибутов позволяет чётко идентифицировать каждый КПО и отделить их друг от друга. При этом часть из значений атрибутов используется для формирования **идентификационного индекса КПО**. Идентификационный индекс КПО – это комбинация, составленная из слов, цифр и обозначений, образующая уникальный индекс. Который в дальнейшем вставляется в обозначение: (1) *запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), генерируемых из ШЭЗ, и формируемых в разделе «ЗЭЗ функции»; (2) эпизодических действий (ЭД), генерируемых из ШЭД, и формируемых в разделе «Процедура»*. Именно благодаря этому индексу стандартная (обезличенная) ШЭЗ становится уникальной запоточенной эпизодической задачей (ЗЭЗ), а обезличенное ШЭД – уникальным эпизодическим действием (ЭД). По нему мы в дальнейшем можем идентифицировать и отделить друг от друга ЗЭЗ, а также ЭД.

Получается, что аккурат через КПО раздел «*Атрибуты ПС*» связан с разделом «*ЗЭЗ функции*» и разделом «*Процедура*» Типового Реестра Процедур. Раздел *«Атрибуты ПС»* ТРП позволяет лучше понять, что такое процессная сущность (ПС), что такое конкретный процессный объект (КПО), атрибут ПС и значение атрибута ПС.

- Раздел «*Процедура*» предназначен **для генерирования** эпизодических действий (ЭД), требующих исполнения в рамках выполнения процедуры и её операций. То есть для создания уникальных ЭД посредством репликации из ШЭД. Отсюда, раздел «*Процедура*» — это **генератор ЭД** из ШЭД. В шапке раздела значатся **наименования** ШЭД. Она — это **шаблон процедуры**, которую надо выполнить в отношении каждого вновь появившегося КПО. Процедура каждый раз (итерационно), ЭПИЗОДИЧЕСКИ, то есть при наступлении ЗС инициируется и выполняется в отношении каждого нового КПО. При этом шапка – это, по сути, «*чек-лист*», который не даёт нам ничего упустить. ШЭД в шапке расположены в виде **алгоритма**, т. е. в той последовательности, в которой их надо исполнять, одно за другим. В шапке значатся **значения** атрибутов такой процессной сущности, как «*Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*». Потому что ШЭД само является процессной сущностью. Это происходит с любым атрибутом любой ШЭД в любом Реестре процедур. Без исключения. Информация из шапки, по сути, инструктирует исполнителя, направляет его, регламентирует его работу, помогает ему. При этом каждая ШЭД имеет **плановую трудоёмкость**, чтобы стремиться в неё укладываться при исполнении. РП нас на это ориентирует. ТРП предполагает возможность перестановки столбцов, вставку новых столбцов в раздел «*Процедура*». Для того, чтобы можно было оперативно, в режиме реального времени **менять процедуры** путём вставки новых ШЭД, переименования старых, перестановки ШЭД местами, удаления не актуальных и т. д. В строках Раздела «*Процедура*» – это конкретные процессные объекты (КПО). В каждой ячейке таблицы на пересечении строк и столбцов образуется их **проекция** на ШЭД, которая даёт нам эпизодическое действие (ЭД). Получается, что каждое ЭД генерируется в отношении каждого вновь появившегося КПО. В этом случае у ЭД всё как у ЗЭЗ. ЭД создаётся копированием ШЭД и добавлением в него **идентификационного индекса КПО**. И так в отношении любого КПО в любом реестре процедур. Без исключения. В разделе «*Процедура*» сгенерированные ЭД не отображаются, а сразу же «*транспортируются*» в РП по ЭД в субсистему ВЗЗ. Там они по определённой процедуре доделываются и в дальнейшем «*транслируются*» конкретным сотрудникам для исполнения. В рамках этой процедуры, как минимум назначаются заказчики ЭД и их ответственные исполнители. В ходе этого следует соблюдать принцип «*петли ответственности*». В субсистеме ВЗЗ сгенерированные в каждом Реестре процедур ЭД выполняются в рамках **общего потока** исполняемых действий. В каждой ячейке раздела «*Процедура*» на пересечении строк и столбцов указываются НЕ наименования, а **состояния ЭД**. В первую ячейку столбца вносится **статус** исполнения ЭД, а во вторую – **фактическая трудоёмкость** исполнения ЭД в

человеко-часах. Саккумулированные таким образом сведения о фактических датах и трудоёмкостях исполнения ЭД выступают **источником** исходных данных для раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП. Раздел «*Процедура*» взаимосвязан с разделом «*ЗЭЗ функции*» через дату наступления ЗС и дату запуска первого ЭД в запоточенной процедуре, а также через даты исполнения ЭД и через их фактические трудоёмкости. Взаимосвязь раздела «*Процедура*» с разделом «*Атрибуты ПС*» осуществляется через формирование идентификационного индекса КПО.

- Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП предназначен **для аккумулирования и генерирования** исходных статистических данных о ходе выполнения процедур, в рамках выполнения функции Реестром процедур. Кратко – это **аккумулятор** исходных статистических данных по функции. Также это своего рода информационный «***рецептор***». Он находится непосредственно в рабочей зоне – в узле системы – в Реестре процедур. Без него не «*почувствовать*» как работает этот узел. В нём по списку статистических показателей накапливаются данные в отношении **всей процедуры** и в отношении **каждой операции процедуры**. Накопление данных производится в столбцах соответствующих показателей в разрезе КПО. То есть на пересечении столбца статистического показателя и строки КПО. Данные рассчитываются и определяются исходя из исходных сведений. Которые, в свою очередь, формируются в разделе «*Процедура*» и в разделе «*ЗЭЗ по функции*» ТРП в ходе выполнения ЗЭЗ и исполнения ЭД. Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» считывает сведения из раздела «*Процедура*» и раздела «*ЗЭЗ по функции*», которые обрабатывает и превращает в исходные статистические данные, сохраняет их. Аккумулированные описанным выше способом исходные статистические данные — это **статистические ряды**. В результате можно ещё сказать, что раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП – это генератор статистических рядов показателей по функции. Которые он затем передаёт в РОС по ПЦР миссии для анализа и оценки степени достижения целевых результатов функции, выполняемой Реестром процедур.
- РП выполняет функцию, являющуюся дискретной задачей, путём **многократного (итерационного)** запуска и повторения одной и той же процедуры, являющейся эпизодической задачей, в отношении каждого нового КПО контекстной ПС. Наступило ЗС, создали КПО в РП, запустили процедуру, а в рамках её – операции и ЭД. Выполнили. Снова наступило ЗС – снова повторили это. Наступило ЗС десять раз повторили это десять раз. Сто раз – сто раз. Наступили они одновременно – сделали это одновременно. Всё **повторится** столько раз, сколько раз наступит ЗС. Многократно. Сколько при этом КПО появится столько процедур и её операций, и их эпизодических действий выполнится в отношении каждого КПО. При росте количества наступивших ЗС нагрузка на РП растёт. При снижении – падает. При это надо стремиться к тому, чтобы **в СРЕДНЕМ** всё выполнялось **ритмично**: с заданной длительностью и трудоёмкостью. Так, чтобы обеспечивалась статистическая управляемость и воспроизводимость выполнения функции. Ведь своевременное и ритмичное выполнение процедур, будет приводить к

воспроизводимому выполнению функции Реестром процедур. В самом РП выявляется, удаётся ли нам действительно это сделать. Если у нас получается добиться этого на протяжении каждого дискретного периода, тогда функция, выполняемая Реестром процедур, будет воспроизводимой. Если функция выполняется воспроизводимо, значит мы можем судить и быть уверенными, что РП работает исправно.

- Значимые роли, выполняемые Реестром процедур, следующие: *(1) РП – это генератор всего эпизодического; (2) РП – это рабочий орган системы; (3) РП – это аккумулятор исходной статистической информации; (4) РП – это регламент; (5) РП – это чек-лист; (6) РП – это хранилище знаний; (7) РП – это отчётность; (8) РП – это ген организации*. **Роль генератора** всего эпизодического, прописана в самом определении РП, потому что он запускает: *(1) запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ); (2) эпизодические действия (ЭД)*. РП также используется в качестве элементарной частицы деления системы и её **основного рабочего органа**. Он функционирует путём итерационного выполнения процедур: итерация за итерацией (такт за тактом; цикл за циклом). Возвратно-поступательным способом. **МОТаясь** от одного КПО к другому. По сути, исходя из итерационного, возвратно-поступательного принципа работы, Реестры процедур в системе – это своего рода **МОТ**орчики (moto, motor). Рабочие органы – механизмы, осуществляющие повторяющиеся линейные движения по процедуре взад-вперед от одного действия к другому. И построчно вверх-вниз от одного КПО к другому. В **роли аккумулятора исходной статистической информации** РП используется ещё и для накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата функции, выполняемой Реестром процедур. И определения тем самым степени работоспособности самого РП. **Роль регламента** РП начал играть автоматически, после того как я создал в нём Раздел «*ЗЭЗ функции*» и раздел «*Процедура*». Потому что эти разделы стали, по сути, определять – регламентировать, что надо делать в отношении каждого КПО. В **роли *«чек-листа»*** РП заставляет сотрудников делать работу по строго заданному алгоритму в полном соответствии с установленными правилами. Шаг за шагом. Пункт за пунктом. Ни один пункт не будет пропущен. При этом РП стал выполнять вдобавок и **роль хранилища знаний**. Он обеспечивает создание, ведение и хранение актуальной базы знаний. Он и есть такая база. Также РП начал выполнять **роль отчётности**. Благодаря Реестрам процедур теперь можно извлечь **любые числа** обо всех сторонах жизнедеятельности организации, в любых разрезах. С помощью чего теперь имеется возможность легко проконтролировать всё, что необходимо, не рождая каких-то отдельных систем учёта, отчётности и контроллинга. **Роль гена организации** стала ключевой – обобщающей все описанные выше роли вместе взятые. РП превратился в своего рода «***накопитель***» и носитель «*наследственной генетической информации*» по определённой функции – в **ген** организации. Его можно определить как участок РЕЕСТРО´МА организации (по аналогии с геномом), кодирующий

определённую процедуру с применением триплетного кода: *процедура→операция→*ШЭД. Можно утверждать, что регулирование жизнедеятельности организации осуществляется посредством этого кода. Закодировал всю информацию обо всех процедурах в виде триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*. Сформировал при этом ген – Реестр процедур. Поместил (инкапсулировал) его в РУ по миссии в ядро в виде АСУЗ внутри системы УПЗ. Проделал то же самое с каждым РП. И вот тебе геном организации – РЕЕСТРО´М. А затем посредством механизмов «*транскрипции*», «*транспортировки*» и «*трансляции*» управляешь организацией, транслируешь генетическую информацию – задачи и действия от РП в рабочую зону – сотрудникам. И тем самым точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства, регулируешь жизнедеятельность организации. Таким образом, с РП, а также с АСУЗ и с системой УПЗ, т. е. с РЕЕСТРО´МОМ менеджмент превращается – в универсальную операционную систему, которую можно инсталлировать в любую организацию в качестве управляющей системы. Затем её можно сконфигурировать и масштабировать под любые потребности организации.

- Любая организация, любой конфигурации собирается из Реестра процедур (РП). Путём позиционирования и связывания (соединения) его с другими себе подобными. Сборка субсистем, систем и организаций из РП производится по определённой технологии – по Технологии управления потоком задач (ТУЗ). ТУЗ – определяет алгоритм такой сборки. Это её детальная программа. Согласно ТУЗ такая сборка осуществляется по определённому алгоритму. Который – это, по сути, логика преобразования ТРП в РП – алгоритм реплицирования РП из ТРП. Изначально программа поведения у всех ТРП одна и та же. В рамках этой программы могут выполняться стандартные универсальные действия (манипуляции, прецеденты, варианты использования, use case). Их выполнение в ходе конструирования (реплицирования) РП из ТРП приводит к тому, что в РП формируется уникальный набор атрибутов ПС, ШЭЗ и ШЭД, которые меняют свойства РП. РП начинает вести себя по-другому, по-другому реагировать на сигналы. Так, чтобы выполнить функцию. Его настраивают на стандартное запускающее событие (ЗС). В рамках сборки субсистемы, системы и организации в целом по описанному алгоритму мы создаём узел за узлом – РП за РП. Каждый под свою функцию. До тех пор, пока полученное в результате единство не начнёт обладать необходимыми и достаточными свойствами для выполнения ШДЗ. Сборка осуществляется путём соединения (связывания) РП между собой так, чтобы сначала сформировалась субсистема, выполняющая определённый бизнес-процесс, затем – система, выполняющая миссию, и в завершении – организация в целом, выполняющая несколько миссий. При связывании настраиваются: обмен сведениями между РП, взаимные переходы, отчёты, формулы, гиперссылки и т. д. Синхронизация узлов – РП производится (настраивается) через оценку статистической управляемости и воспроизводимости каждой функции, каждого БП и миссии в целом. Из систем, собранных из РП, конструируется организация, как множество

систем. При этом в каждой организации набор РП будет своим. Кроме набора РП системы УПЗ. Он будет везде один и тот же. Так следуя Технологии управления задачами (ТУЗ) можно собрать и настроить любую организацию. Организацию любого уровня сложности и разнообразия. Организацию, оперирующую любым количеством сущностей. Если рассматривать организацию по аналогии с живым организмом, то описанный механизм её сборки и эволюционного развития очень похож на механизм онтогенеза живого организма. Можно сказать, что сборка организации по заданной технологии управления задачам (ТУЗ) из реестров процедур и наращивание её функциональности путём добавления всё новых и новых РП, конструируемых из ТРП, – это **онтогенез организации**. При этом онтогенез организации (то есть её индивидуальное развитие), хоть и будет предопределяться абсолютно одинаковой программой – технологией управления задачами (ТУЗ), будет «по умолчанию» стохастическим процессом, приводящим к рождению разнообразия организаций. Из всего сказанного выше получается, что ТУЗ путём применения РП делает способной управляющую систему создать в себе любое разнообразие. Тем самым разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией.

- Признание наличия и классификация проблем и вытекающих из них потребностей – это самые первые эпизодические задачи в процедуре преодоления проблем из Технологии управления задачами (ТУЗ). Классифицировать проблему требуется, потому что от этого напрямую **зависит способ её преодоления**. Любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности потребность. СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «*спрос*». Чтобы удовлетворить спрос, всегда требуется сначала искать разовую проблему породившую СВП – одну ключевую и/или несколько, являющихся истинными причинами (ИП). Разовая проблема порождает разовую потребность под названием «*нужда*». Чтобы удовлетворить нужду, всегда требуется поиск изъяна, вызвавшего разовую проблему, породившую эту нужду. Изъян вызывает разовую потребность под названием «*необходимость*». Идентификация, осознание и признание проблемы, и выполненная затем классификация проблемы и порождаемой ею потребности помогает далее определить разновидность способа удовлетворения потребности в преодолении проблемы. При этом под словом «*способ*» здесь я подразумеваю – **совокупность (набор) стандартных процедур** (*их направленность, состав, последовательность – цепь и количество*). Процедур из Технологии управления задачами (ТУЗ), выполнение которых инициируется появлением проблемы. В УПЗ существует всего три способа удовлетворения потребности в преодолении проблемы, в зависимости от её разновидности: (1) «*Моделирование ШДЗ*», (2) «*Реализация СТ*», (3) «*Планирование выполнения ЦСЗ*». Это означает, что если у вас потребность в виде «*спроса*», то надо выбирать «*Моделирование ШДЗ*», а если в виде «*нужды*» – «*Реализацию СТ*», а если в виде

«*необходимости*»– «*Планирование выполнения ЦСЗ*». Или тот, или другой, или третий. В полной зависимости от разновидности проблемы и потребности, порождаемой ей. **Различие** способов между собой заключается лишь **в длине цепочки процедур**. Самым **трудоёмким** и длительным будет всегда способ удовлетворения спроса и тем самым преодоления СВП. Это способ «*Моделирование ШДЗ*». Вторым по трудоёмкости и длительности будет способ «*Реализация СТ*», удовлетворяющий нужду и тем самым преодолевающий Разовую проблему. Ну а третьим по трудоёмкости и длительности уже будет способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*», удовлетворяющий необходимость и преодолевающий изъян. Все три способа завершаются «*Планированием выполнения ЦСЗ*».

- Способ «*Моделирование ШДЗ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «*спрос*» и преодоления СВП всегда надо формулировать и моделировать шаблонную дискретную задачу (ШДЗ). Сейчас мы точно знаем, что нам нужна **ШДЗ** и какой-то **элемент системы** для её выполнения. Далее необходимо смоделировать ШДЗ, для чего надо: (1) идентифицировать и описать сущность; (2) определить параметры формирования атрибутов ШДЗ; (3) установить ДП ОСДЦРЗ; (4) определить разновидность ШДЗ: распознать разновидность сущности, в отношении которой осуществляется воздействие в рамках ШДЗ и выяснить обладает ли ШДЗ целевым результатом, который имеет самостоятельную ценность; (5) определить ПЦР этой задачи; (6) установить по этим ПЦР ППП; (7) настроить реестры статистики; (8) определить разновидность элемента системы, который будет выполнять ШДЗ. Затем сконструировать этот элемент системы, выполняющий нашу ШДЗ. Для чего создать иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность вокруг общей сущности. С этой целью в том числе надо обрисовать, какие **системные требования** определяют свойства элемента системы. Начинать способ «*Моделирование ШДЗ*» необходимо с декомпозиции СамВоспроизводящейся проблемы в виде дерева текущей реальности (ДТР) из Теории ограничения систем.
- Способ «*Реализация СТ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «*нужда*» всегда надо формулировать и реализовывать системное требование (СТ). Сейчас мы точно знаем, что нам нужно **СТ** и какой-то **изъян**, мешающий реализации СТ. Далее необходимо реализовать СТ, для чего надо: (1) сформулировать системное требование; (2) определить: идентифицировать и описать объект – элемент системы; (3) нейтрализовать все нежелательные побочные эффекты (НПЭ), образующие негативные ветви (НВ); (4) разрешить созданные административные противоречия (АП); (5) претворить СТ в реальное свойство элемента системы. Затем найти ИЗЪЯН, мешающий реализации СТ, для чего надо определить, какое конкретное нежелательное состояние и/или положение определённого элемента системы не даёт нам осуществить сформулированное СТ и определить разовую – **целевую стратегическую задачу (ЦСЗ)**, выполнение которой приведёт к устранению изъяна, реализации СТ и как следствие – к удовлетворению нужды и тем самым к преодолению разовой проблемы, вызвавшей эту

нужду. Начинать способ «*Реализация СТ*» необходимо с декомпозиции Разовой проблемы в виде дерева будущей реальности (ДБР) из Теории ограничения систем.

- Способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «*необходимость*» всегда надо формулировать и планировать выполнение целевой стратегической задачи (ЦСЗ). Сейчас мы точно знаем, что нам нужен **конкретный вариант целевой стратегической задачи (ЦСЗ)** и **план** по её выполнению. Далее необходимо выбрать вариант ЦСЗ, для чего надо: (1) сформулировать все возможные варианты ЦСЗ; (2) выполнить эскизирование элемента системы; (3) принять необходимое управленческое решение (УР). Затем спланировать выполнение ЦСЗ, для чего надо: (1) разбить каждый вариант ЦСЗ на задачи нижнего уровня до уровня действий; (2) рассчитать сроки и выстроить расписание (план-график) выполнения задач и исполнения действий в рамках них; (3) включить выбранную ЦСЗ, все её подзадачи и действия в поток задач (запоточить) для выполнения; выполнить выбранную ЦСЗ. Начинать способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» необходимо с декомпозиции Изъяна в виде дерева перехода (ДП) из Теории ограничения систем.
-
-

В результате изучения настоящей рубрики вы получите представление об алгоритме управления задачами. Поймёте логику и последовательность действий в управлении потоком задач. Правила их выполнения. Узнаете о применяемых в ТУЗ формулярах. Разберётесь как известные методики, методологии и теории встроены в Технологию управления задачами? И много другое.

В следующей рубрике книги я уже кратко расскажу о самих, применяемых в ТУЗ известных методиках, методологиях и теориях.

Но это будет позже. Сейчас же давайте разберёмся с вопросом: какая технология нужна для управления потоком задач?

Какая технология нужна для управления потоком задач?

Напрасный труд - удить без крючка и учиться без книг.

В предыдущей Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» я рассказал, что нужно сделать, чтобы наш поток задач стал управляемым таким образом, чтобы ПИТ была наивысшей? Что для этого нужно создать? Какую систему?

Дал описание системы УПЗ и всех её элементов.

Но для того, чтобы обеспечивать наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (производительность интеллектуального труда), этого недостаточно.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Для управления потоком задач, чтобы ПИТ была наивысшей, нужна ещё и **Технология**[737]. В нашем случае – Технология Управления Задачами (кратко – ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Следовательно, сейчас возникает вопрос: **какая технология нужна для управления задачами?**

Система УПЗ, как и любая другая система, должна работать по заданной технологии, которая предопределяет некоторый алгоритм. В нашем случае – **алгоритм** управления задачами.

Об этом я писал в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в настоящей главе, где говорил, что «*система – это единство, обеспечивающее воспроизводимое выполнение миссии с применением необходимых инструментов, выстроенных в определённую **технологию**. Ни одна система не функционирует без **технологии**. С технологией система работает упорядоченно, логично. Исключается хаотичность, беспорядочность. Технология – это, по сути, инструкция (руководство) пользователя системы. Поэтому важно описать технологию под систему. Особенно под сложную систему*».

В статье «*Задача (суть) книги*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*» я уже обосновывал, что решение проблемы «*управления сложностью*», должно базироваться на следующих первичных системных требованиях (ограничениях):

- ***должен быть метод,***
- *должна быть система,*
- *эта система должна стать надсистемой,*
- *должно минимизироваться количество подсистем и сущностей,*
- *должна быть модель.*

Исходя из этого перечня наличие «*метода*» является обязательным. И, я синтезировал такой «*метод*». Это Технология Управления Задачами.

ТУЗ – это такая технология, строгое следование которой должно гарантированно обеспечивать **воспроизводимое** выполнение **функций** Реестрами процедур системы УПЗ.

Одновременно всех **функций** и одновременно всеми Реестрами процедур системы УПЗ, которые были описаны выше в настоящей главе в статье «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» и перечислены в таблице № ____ в Приложении № 5: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*». А для того, чтобы это происходило, их нужно объединить и встроить в логическую структуру внутренних взаимных связей, описанную в статье «*Логическая структура системы управления потоком задач*», и затем тщательно сбалансировать.

Воспроизводимое выполнение функций Реестрами процедур, автоматически обеспечит воспроизводимое выполнение бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ. А через это будет гарантированно обеспечено воспроизводимое выполнение миссии самой системы УПЗ.

---

[737] Технология (от греч. téchne — искусство, мастерство, умение и греч. logos — изучение) — совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Таким образом, нам нужна такая технология, которая предписывала бы такие **алгоритмы**, ежедневное, рутинное и скрупулёзное выполнение которых гарантированно бы обеспечивало **воспроизводимое** выполнение **функций, бизнес-процессов и миссии** системы УПЗ.

Возникает вопрос: что из себя должны представлять эти **алгоритмы**?

Отвечаю: это последовательности выполнения шаблонных **эпизодических** задач (ШЭЗ) в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстных процессных сущностей (ПС), в отношении которых выполняются функции Реестрами процедур.

Выше я говорил:

- *что функция выполняется таким узлом системы, как Реестр процедур;*
- *что функция выполняется в отношении процессной сущности;*
- *что функция – это шаблонная **дискретная** задача.*

Выше в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в настоящей главе я утверждал, что: «***Дискретные задачи**, жёстко привязаны к наступлению дискретного периода – к событию таймингa – к дате его начала. Дискретный период наступил, дискретная задача на дискретный период запустилась. Это значит, что от периода к периоду должна выполняться одна и та же дискретная задача. На каждый дискретный период формулируется задача с одним и тем же наименованием, имеющим форму глагола совершенного вида (ответ на вопрос: что сделать?)*». Приводил там примеры таких задач.

Так вот, функции – это такие задачи. Дискретные задачи. Об этом я рассказывал в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

Но дело в том, что в ежедневном режиме, внутри каждой контекстной процессной сущности, в отношении которой выполняется функция, конкретные процессные объекты (КПО), на которые нужно воздействовать, появляются **не регулярно**, не по событию таймингa, не на момент (дату) начала дискретного периода.

Происходит это хаотически, беспорядочно, т. е. когда им вздумается, без привязки к дате, ситуативно, по мере появления потребности – **эпизодически**[738]. А именно, когда свершается (наступает) стандартное **запускающее событие** (кратко – ЗС)[739].

Это означает, что на КПО надо воздействовать **эпизодически**, по мере их появления. То есть в отношении их надо выполнять эпизодические задачи, а не дискретные.

---

[738] От слова эпизод (греч. epeisódion, вставка) – отдельное небольшое событие, происшествие.

[739] Запускающее событие (ЗС) – это спонтанно случившееся обстоятельство (создавшаяся ситуация или состоявшийся существенный факт), локализованное во времени и пространстве; относящееся к положению и/или состоянию какого-то конкретного процессного объекта (КПО); требующее реакции - выполнения набора следующих определённых запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) в отношении КПО, т. е. - это событие (обстоятельство, ситуация, факт) запускающее (инициирующее, стартующее) генерирование из шаблонной эпизодической задачи (ШЭЗ) определённой запоточенной эпизодической задачи (ЗЭЗ) в отношении определённого КПО. Подробнее смотри статью «*Идентификация Запускающего События (ЗС)*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Эти задачи я тоже описал выше в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в настоящей главе. Там же привёл примеры. И указал, что дискретные задачи всегда выполняются в отношении сущностей: *абстрактных или процессных*, а эпизодические задачи – в отношении КПО. Кроме того, обозначил, что выполнением эпизодической задачи меняется положение и/или состояние какого-то конкретного процессного объекта.

Определение КПО дано мной в статье «*Понятие «сущность*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*». Вот оно.

Конкретный процессный объект (КПО) – это **внутри** контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными **значениями** всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации.

Там же мной дано разъяснение, что такое **контекстная** процессная сущность.

Из сказанного следует, что, когда мы переходим на уровень описания технологии, мы должны описывать алгоритмы (последовательности) выполнения шаблонных **эпизодических** задач (ШЭЗ) в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстных процессных сущностей (ПС), в отношении которых выполняются функции Реестрами процедур.

В то время как формулирование дискретных задач, нужно для проектирования и описания: *систем, их субсистем и Реестров процедур*. Что я и продемонстрировал в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» и в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*». Ведь именно система и её элементы (*субсистемы и Реестры процедур*) выполняют шаблонные дискретные задачи: *миссию, бизнес-процессы и функции*.

То есть, когда мы оперируем системами и её элементами, мы должны думать о том, какие именно дискретные задачи они должны выполнять и в отношении каких сущностей: *абстрактных или процессных*.

А когда мы переходим на уровень оперирования конкретных процессных объектов (КПО), мы должны задумываться о технологии такого оперирования. Мы должны определять по какой технологии системы в лице их Реестров процедур, будут в рамках выполняемых ими функций перерабатывать (перемалывать) каждый КПО, появившийся внутри контекстной процессной сущности. А появляются они, как я уже сказал, **эпизодически**.

Следовательно, технология – это о том, как выполнять шаблонные эпизодические задачи в отношении таких КПО. Какого содержания и в какой последовательности?

Отсюда, вытекает наше определение ТУЗ.

Технология Управления Задачами – это совокупность взаимоувязанных: (1) шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ)[740]: *процедур*[741] *и*

[740] Читай ниже статью «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» ниже в настоящей главе.
[741] Читай ниже статью «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» ниже в настоящей главе.

операций[742]; (2) шаблонных эпизодических действий (ШЭД)[743], исполняемых в рамках выполнения операций процедур; (3) правил их исполнения; (4) применяемых формуляров[744] и хранилищ информации (ХИ)[745] (5) методов[746] и терминологии управления задачами; (6) условий стимулирования сотрудников интеллектуального труда – **для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда**.

Из приведённого определения вытекает, что в рамках выполнения функций Реестрами процедур системы УПЗ, технология управления задачами предписывает алгоритм выполнения: шаблонных эпизодических задач (*процедур, операций*) и шаблонных эпизодических действий (ШЭД), правила их выполнения, используемые методы и инструменты, формуляры и хранилища информации.

Правильно следуя технологии мы гарантированно получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*.

Тем самым добиваемся статистической управляемости и воспроизводимости выполнения ШДЗ (*миссии, БП и функций*) системой УПЗ, её субсистемами и реестрами процедур.

Как говорится: «*правильные действия должны выполняться в правильное время, в правильном порядке, с правильной интенсивностью и в правильной последовательности. Вам необходимо научиться правильно делать правильные вещи*»[747].

То есть технологично.

При этом Технология Управления Задачами не управляет производительностью интеллектуального труда. Она создаёт условия **для** повышения производительности интеллектуального труда **путём** управления потоком задач.

ТУЗ позволяет потоком задач оперировать. Даёт для этого необходимую информацию и рычаги, с помощью которых руководитель организации может повысить производительность интеллектуального труда, включая собственную производительность.

С помощью Технологии Управления Задачами интеллектуальный труд становится более производительным за счёт того, что он преобразуется в материализованный: *осязаемый и наблюдаемый, управляемый и координируемый* поток задач.

Поток, который характеризует и даёт наглядное представление о результатах и загрузке сотрудников интеллектуального труда.

В задачи технологии входит:

---

[742] Читай ниже статью «*Понятие сущности «ОПЕРАЦИЯ»*» ниже в настоящей главе.
[743] Смотри далее статью «*Понятие сущности «Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)»* ниже в настоящей главе.
[744] Читай статью «*Разработка Формуляра*» ниже в настоящей главе.
[745] Смотри статью «*Создание Хранилища Информации (ХИ)*» ниже в настоящей главе.
[746] Слово «*метод*» я буду использовать как обобщающее слово всем следующим словам: *метод, методика, методология, техника, практика, теория*.
[747] Стр. 43. «*Беседа третья. Продуктивность и эффективность*» книга «*Управляя изменениями*». Ицхак К. Адизес. - СПб.: Питер, 2008. - 224 с. ISBN 978-5-91180-486-2

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

1. *Задать ШЭЗ: **процедуры**, выполняемые в рамках функций процессных сущностей системы УПЗ;*
2. *Задать ШЭЗ: **операции**, выполняемые в рамках этих процедур;*
3. *Задать **шаблонные эпизодические действия (ШЭД)**, исполняемые в рамках выполнения указанных операций;*
4. *Задать **правила** исполнения данных ШЭД;*
5. *Задать применяемые в процедурах **формуляры** и **хранилища информации (ХИ);***
6. *Задать используемые в процедурах **методы;***
7. *Задать **терминологию** управления потоком задач;*
8. *Задать **условия стимулирования** сотрудников интеллектуального труда.*

Технология объясняет и показывает, как это делать шаг за шагом. Как это делать регулярно, в ежедневном, рутинном режиме. Что делать и зачем.

В ТУЗ всё вышеперечисленное выстраивается в определённый алгоритм – в строго заданную последовательность выполнения и применения.

Резюмируем.

Ни одна система не функционирует без **технологии**. Для УПЗ, чтобы ПИТ была наивысшей, нужна Технология Управления Задачами (ТУЗ). Такая технология, которая предписывала бы такие алгоритмы, ежедневное, рутинное и скрупулёзное выполнение которых гарантированно бы обеспечивало воспроизводимое выполнение функций, бизнес-процессов и миссии системы УПЗ. Когда мы переходим на уровень описания технологии, мы должны описывать алгоритмы (последовательности) выполнения шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ) в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстных процессных сущностей (ПС), в отношении которых выполняются функции Реестрами процедур. Следовательно, ТУЗ – это о том, как выполнять шаблонные эпизодические задачи в отношении КПО. Отсюда, ТУЗ – это совокупность взаимоувязанных: (1) шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ): *процедур и операций*; (2) шаблонных эпизодических действий (ШЭД), исполняемых в рамках выполнения операций процедур; (3) правил их исполнения; (4) применяемых формуляров и хранилищ информации (ХИ) (5) методов и терминологии управления задачами; (6) условий стимулирования сотрудников интеллектуального труда – для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда. Правильно следуя технологии мы гарантированно получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*. Тем самым добиваемся статистической управляемости и воспроизводимости выполнения ШДЗ *(миссии, БП и функций*) системой УПЗ, её субсистемами и реестрами процедур.

В настоящей статье я ввел в оборот новые сущности: *шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ), процедура, операция, шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*. Тем самым, вероятно, породил у вас новые вопросы: что это такое? для чего они нужны?

Эти сущности являются частью ТУЗ и управления потоком задач. В дальнейшем я последовательно опишу каждую из них, одну за другой. И разъясню,

что эти сущности из себя представляют, как они участвуют в УПЗ и какое у них функциональное предназначение. И картинка у вас постепенно прояснится.

А начнём мы с выяснения, что такое шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)?

Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)»

Дела да случаи совсем замучали

В предыдущей статье «*Какая технология нужна для управления потоком задач?*» я, по сути, обозначил, что ТУЗ – это совокупность (набор) алгоритмов (последовательностей) выполнения: **шаблонных эпизодических задач** (*процедур, операций*) – для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей ПИТ.

Тем самым я ввёл в единый язык УПЗ новую сущность – шаблонную эпизодическую задачу (кратко – ШЭЗ).

Встаёт вопрос: **что такое шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)**?

Так как это основной объект, которым оперирует технология, то надо его описать. Дать чёткое понятие этой сущности. Чтобы в дальнейшем её можно было идентифицировать и отделить от других сущностей управления потоком задач.

Чтобы ей можно было оперировать. Чтобы Реестр процедур по моделированию шаблонных эпизодических задач (кратко – РП по ШЭЗ) мог воспроизводимо выполнять функцию в отношении этой сущности.

Чтобы в нём мы могли выявлять все конкретные процессные объекты (КПО), относящиеся к этой контекстной процессной сущности, и оперировать этими КПО по мере их появления – **эпизодически**.

По сложившемуся алгоритму, сначала дадим определение.

Шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ) — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»), то есть это стандартизированное **описание атрибутов** какой-либо **эпизодической** задачи, по которому в отношении конкретного процессного объекта (КПО) генерируется (создаётся, клонируется, запускается) **запоточенная** эпизодическая задача (ЭЗЗ) из-за наступления заданного **запускающего события** (ЗС), для реакции на это ЗС путём её выполнения в срок, рассчитанный в момент создания ЭЗЗ, исходя из стандартной длительности ШЭЗ.

Разберём это определение по частям. И по традиции начнём с выяснения, что такое эпизодическая задача (ЭЗ).

Ранее в статье «*Поток задач*» в Главе 4 я указал, что ШЭЗ является **подвидом** процессной задачи. Дал следующее определение процессной задаче: «***Процессная задача (ПЗ)***[748] *– это многоразовая задача из среды «процессы», повторяющаяся регулярно: дискретно или* ***эпизодически****; рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур); представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: (1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС),* ***(3) либо какой-то конкретный***

[748] Более подробно о том, что из себя представляет процессная задача я рассказывал в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

***процессный объект (КПО)**; направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи; выполняемая с полной определённостью: (1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*».

Затем в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в Главе 6 я подробно расписал такую абстрактную сущность, как «*процессная задача (ПЗ)*», где упоминал такую её разновидность, как «*эпизодическая задача (ЭЗ)*».

Эпизодическая задача (ЭЗ) – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение разовой потребности – необходимости; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: **конкретный процессный объект (КПО)** контекстной процессной сущности; которая повторяется, возобновляется раз от раза – **эпизодически**, при наступлении одного и того же **запускающего события (ЗС)**, порождающего эту необходимость в отношении разных КПО, и которая оценивается сразу же после своего выполнения - без привязки к какому-либо дискретному периоду, т.е. тоже **эпизодически**.

Ранее в статье «*Чем порождается задача?*» выше в главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» я написал, что: «*задача порождается проблемой (от греч. problema — преграда, трудность, препятствие), то есть встречей с сопротивлением, препятствием, преградой, трудностью*».

Затем в той же главе в статье «*Понятие «проблема*» я разъяснил, что такое проблема, в том числе, что такое разовая проблема в виде **изъяна**.

Там я рассказал, что поиск способа преодоления проблемы всегда начинается с формулирования потребности[749], которую она порождает. В дальнейшем из потребности формулируется задача, выполнение которой обеспечивает её удовлетворение. Указал, что изъян порождает потребность в виде «*необходимости*».

Необходимость – это разовая потребность, объективно возникшая из-за столкновения с изъяном; требующая удовлетворения путём выполнения **известной** разовой задачи, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно.

Что означает, если разовая задача известна, нам необходимо лишь её выполнить. То есть имеется всего лишь необходимость действовать. Мы ни в чём не нуждаемся.

Но из статьи «*Поток задач*»[750] мы знаем, что разовая задача – это целевая задача, а процессная задача – это всегда многоразовая задача[751]. В то же время только что я сказал, что эпизодическая задача (ЭЗ) – это процессная, а следовательно, многоразовая задача. При этом я указал, что она обеспечивает

---

[749] Потребность — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение объекта нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее. Подробнее о ней читай в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[750] Смотри статью выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[751] Читай также статью «*Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

удовлетворение разовой потребности в виде **необходимости**, которую можно удовлетворить выполнением только разовой задачи.

Вроде как обозначилась некоторая нестыковка - коллизия. С одной стороны разовая, а с другой – многоразовая.

На самом деле коллизии нет, так как речь идёт **о разных** конкретных процессных объектах (КПО) одной и той же контекстной процессной сущности (ПС).

Как я сказал КПО является объектом воздействия, когда выполняется **эпизодическая** задача. То есть эпизодическая задача всегда выполняется в отношении КПО. Её выполнением меняется положение и/или состояние какого-то конкретного процессного объекта. При этом эпизодическая задача в отношении одного КПО всегда выполняется **разово**. То есть как бы разовая.

В то же время **многоразовость и повторяемость** эпизодической задачи выражается в том, что она – одна и та же много раз повторяется в отношении **разных** КПО, относящихся к одной и той же контекстной процессной сущности (ПС). То есть одна и та же эпизодическая задача выполняется в отношении сначала одного КПО, потом – второго, потом – третьего. И так бесконечно. Главное, чтобы эти КПО относились к одной и той же контекстной процессной сущности (ПС).

Например, эпизодическая задача: «*Заключить договор*» будет повторяться много раз – одна и та же в отношении разных конкретных договоров с разными контрагентами.

При этом «*договор*» будет контекстной процессной сущностью (ПС) для всех конкретных договоров. Значит её конкретными процессными объектами (КПО) будут конкретные разновидности и формы договоров с конкретными контрагентами по конкретным предметам договоров с конкретными датами и сроками, правами и обязательствами.

И в отношении каждого такого договора будет выполняться одна и таже эпизодическая задача: «*Заключить договор*». Много раз, столько раз, сколько конкретных договоров появится. При этом в отношении каждого конкретного договора эта ЭЗ будет выполняться всегда только один раз.

В то же время эпизодическая задача (ЭЗ), как процессная задача, будет стандартизированной и будет стартоваться (запускаться) регулярно, раз от раза повторяющимся **эпизодически**[752], стандартным **запускающим событием** (кратко – ЗС)

Где **запускающее событие (ЗС)**[753] – это спонтанно случившееся наступившее обстоятельство (создавшаяся ситуация или состоявшийся существенный факт), локализованное во времени и пространстве; относящееся к положению и/или состоянию какого-то конкретного процессного объекта (КПО); порождающее разовую проблему в виде изъяна, вызывающего в свою очередь разовую потребность – необходимость, которая требует незамедлительной реакции по её удовлетворению; в следствие чего запускающее выполнение набора определённых эпизодических задач (ЭЗ) в отношении КПО, т. е. - это событие (обстоятельство, ситуация, факт) эпизодически запускающее (инициирующее,

[752] От слова эпизод (греч. epeisódion, вставка) – отдельное небольшое событие, происшествие.
[753] Смотри статью «*Воспроизводимая идентификация Запускающих Событий (ЗС)*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

стартующее) генерирование определённой эпизодической задачи (ЭЗ) в отношении определённого КПО.

Для каждой эпизодической задачи **должно быть определено и стандартизировано ЗС**, наступление которого будет стартовать её выполнение.

Например, для эпизодической задачи: «*Заключить договор*» будет определено запускающее событие: «*Получено согласие контрагента на сделку*».

Наступление заранее определённого, стандартного ЗС породит стандартную разовую проблему, которая вызовет разовую потребность в виде необходимости, которую, в свою очередь, потребуется незамедлительно удовлетворить путём выполнения стандартной эпизодической задачи, привязанной к наступившему ЗС.

Например, при наступлении стандартного ЗС: «*Получено согласие контрагента на сделку*» появится разовая проблема: «*Отсутствует юридически оформленное согласие контрагента на сделку*» (которое официально защитит наши интересы). Эта проблема породит такую разовую потребность, как: «*Необходимость в заключении договора по сделке*».

Удовлетворить эту потребность мы должны немедленно путём выполнения эпизодической задачи: «*Заключить договор*». Её мы запустим при наступлении ЗС: «*Получено согласие контрагента на сделку*».

И такая логика будет действовать каждый раз, когда будет наступать одно и тоже ЗС: «*Получено согласие контрагента на сделку*» с каждым контрагентом по каждой сделке.

Отсюда, одна и таже эпизодическая задача будет повторяться, возобновляться раз от раза – **эпизодически**, при наступлении одного и того же **запускающего события (ЗС)**, порождающего необходимость в отношении **разных** КПО.

Таким образом, эпизодическая задача **жёстко привязана** к наступлению запускающего события (ЗС). ЗС наступило, эпизодическая задача в отношении нового КПО запустилась. И так по каждому ЗС в отношении каждого КПО. От одного ЗС к другому, от одного КПО к другому. Непрерывно. Но эпизодически. Это так называемая «*управляемая событиями цепь процессов*» (Event-driven Process Chain – EPC)[754].

При этом надо понимать, что ЗС случается не ритмично, не дискретно, не по событию тайминга, не при наступлении какой-то даты начала дискретного периода, а спонтанно[755], случайно, хаотически, беспорядочно, т. е. когда вздумается, ситуативно, по мере появления потребности – **эпизодически**[756].

Поэтому и задача, обеспечивающая реакцию на ЗС, **эпизодическая**.

При этом надо учитывать, что изъян всегда характеризуется **качественным** состоянием или положением какого-то известного объекта: *есть/нет; наличествует/отсутствует; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено и т. д.*

Это означает, что и разовая потребность в виде необходимости, и сама эпизодическая задача по её удовлетворению всегда будут характеризоваться

---

[754] Подробнее читай о ней в статье «*Методика «Управляемая событиями цепь процессов» (Event-driven Process Chain - EPC)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[755] СПОНТАННЫЙ - ая, -ое [от лат. spontaneus - произвольный]
[756] От слова эпизод (греч. epeisódion, вставка) – отдельное небольшое событие, происшествие.

качественным состоянием или положением какого-то конкретного процессного объекта (КПО).

Следовательно целевой результат эпизодической задачи – всегда **качественный**.

Сказанное, а также то, что эпизодическая задача – это процессная задача, значит, что формулировка целевого результата эпизодической задачи при каждом её повторении – будет **одна и та же, универсальная**. Стандартная. Однажды сформулированная и используемая регулярно – при каждом повторении задачи.

В отношении каждого нового КПО одной и той же контекстной процессной сущности (ПС) будет этот стандартизированный предсказуемый и чётко определённый целевой результат. Один и тот же при каждом повторении задачи.

Например, для эпизодической задачи: «*Заключить договор*» целевой результат может быть таким: «*Один экземпляр подписанного с двух сторон оригинала договора помещён в архив договоров организации*». И этот ЦРЗ будет одним и тем же в отношении любого заключаемого в организации конкретного договора по конкретной сделке.

Шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ) — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»), то есть это стандартизированное **описание атрибутов** какой-либо **эпизодической** задачи.

Эпизодическая задача, как и дискретная задача, является процессной задачей. А раз это процессная задача, то значит она является многоразовой задачей, повторяющейся регулярно. То есть её надо выполнять каждый раз, когда наступает определённая ситуация.

Соответственно одну и туже эпизодическую задачу надо формулировать много раз. И если они повторяются очень часто, то это делать надо также очень часто.

На формулирование задач тратится время. То есть с возрастанием частоты формулирования эпизодической задачи, возрастает и объём трудозатрат на её формулирование. Возникает вопрос, зачем каждый раз формулировать практически одно и тоже и тратить на это время, когда можно создать шаблон, по которому затем создавать конкретные запоточенные эпизодические задачи.

ШЭЗ, по сути, и есть такой шаблон. Поэтому и «*шаблонная*».

Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная «*рыба*» — заготовка эпизодической задачи. Шаблон, представляющий собой стандартизированное описание атрибутов какой-либо эпизодической задачи. То есть мы заранее описываем все атрибуты какой-то эпизодической задачи, делаем её шаблон.

По аналогии с «*рыбой*» договора. Когда под какие-то регулярные коммерческие сделки по заданному предмету, например, по поставке электрической энергии, юристами заранее разрабатывается «*рыба*» договора (типовая форма договора), например, договора энергоснабжения.

При этом юристы учитывают все возможные риски и обязательства сторон. Основываясь на нормативно-правовых актах и сложившейся судебной практике, а также опыте, накопленном за предыдущие годы работы с потребителями электрической энергии.

Эта «*рыба*» затем используется договорниками для заключения уже конкретных сделок с конкретными потребителями электроэнергии. То есть договорники, каждый раз не разрабатывают под каждую сделку текст договора, они берут готовую «*рыбу*» договора энергоснабжения, разработанную юристами заранее, заполняют её значениями атрибутов, касающимися конкретного потребителя электроэнергии, и предлагают ему к заключению.

Ниже пример шаблонной эпизодической задачи – пример стандартизированного описания атрибутов эпизодической задачи по конструированию Реестра процедур.

Таблица № ...: **Пример шаблонной эпизодической задачи (ШЭЗ)**

№ пп.	Название атрибута ШЭЗ	Значение атрибута ШЭЗ
1	2	3
1	Полное наименование ШЭЗ	Сконструировать Реестр Процедур
2	Краткое наименование ШЭЗ	Сконструировать РП
3	Целевой результат ШЭЗ	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по СУЩНОСТЯМ
4	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭЗ	Главный настройщик процедур
5	Полное наименование ПС, в отношении КПО которой выполняется ШЭЗ	Реестр Процедур (РП)
6	Краткое обозначение ПС, в отношении КПО которой выполняется ШЭЗ	РП
7	Краткое наименование функции, которая выполняется в отношении ПС, в отношении КПО которой выполняется ШЭЗ	Воспроизводимое конструирование РП
8	Краткое наименование Реестра процедур	РП по РП
9	Запускающее событие (ЗС)	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
10	Характер события, запускающего ШЭЗ	Внутреннее
11	Плановая длительность ШЭЗ, дн.	3
12	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ШЭЗ	Главный конструктор РП
13	Полное наименование ФР ответственного выполнителя ШЭЗ	Ответственный за воспроизводимое конструирование РП

Шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ) — это шаблон, по которому генерируется (создаётся, клонируется, запускается) **запоточенная** эпизодическая задача (ЗЭЗ).

Если ШЭЗ была смоделирована заранее, то по ней при наступлении определённой ситуации, генерируется запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ)[757]. То есть та эпизодическая задача, которая сгенерирована и включена в текущий поток задач, то бишь эпизодическая задача готовая и принятая к выполнению.

[757] Подробнее о ЗЭЗ читай в статье «*Воспроизводимое генерирование Запоточенных Эпизодических Задач (ЗЭЗ)*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.3. «*Выполнение запоточенных задач*».

По сути, из ШЭЗ создаётся клонированием и запускается отдельная конкретная ЗЭЗ. Таким образом ШЭЗ превращается в ЗЭЗ.

В ходе такого клонирования ШЭЗ, как заготовка, подвергается небольшой обработке. В неё добавляется конкретика. Конкретика касается объекта, в отношении которого выполняется эпизодическая задача. Этим объектом является КПО – конкретный процессный объект.

Когда из ШЭЗ создаётся и запускается (генерируется) ЗЭЗ, в неё добавляется комбинация значений атрибутов КПО – идентификационный индекс КПО[758], в отношении которого выполняется запускаемая эпизодическая задача. То есть ЗЭЗ отличается от ШЭЗ набором значений атрибутов КПО - идентификационным индексом КПО, в отношении которого она выполняется.

Из одной ШЭЗ может быть создано неограниченное количество ЗЭЗ, столько сколько появится КПО, на которые или в отношении которых нужно осуществить воздействие. То есть количество ЗЭЗ прямо пропорционально количеству КПО. А ШЭЗ при этом всегда одна и та же.

В то же время ЗЭЗ будут отличаться друг от друга комбинациями значений атрибутов КПО. Ведь у каждого КПО свой уникальный набор значений атрибутов. И по этому набору ЗЭЗ будут отличаться друг от друга.

Если вернуться к примеру с «*рыбой*» договора энергоснабжения, то из одной «*рыбы*» может быть создано множество конкретных договоров энергоснабжения с конкретными потребителями электроэнергии. Столько, сколько будет таких потребителей. При этом «*рыба*» договора энергоснабжения всегда будет одна и таже. А конкретные договоры энергоснабжения будут отличаться друг от друга набором параметров (реквизитов), присущих конкретным потребителям.

Ниже приведены примеры ЗЭЗ, созданных из одной и той же ШЭЗ, приведённой выше в настоящей статье.

Таблица № ...: **Примеры ЗЭЗ, сгенерированных из ШЭЗ по конструированию Реестра процедур**

[758] Об этом индексе я подробнее расскажу ниже в статье «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп.	Название атрибута ЗЭЗ	Значение атрибута ЗЭЗ № 1	Значение атрибута ЗЭЗ № 2	Значение атрибута ЗЭЗ № 3	Значение атрибута ЗЭЗ № 4
1	2	3	4	5	6
1	Полное наименование ЗЭЗ	Сконструировать Реестр Процедур: **РП_№1_РП по РП_Реестр Процедур (РП)**	Сконструировать Реестр Процедур: **РП_№10_РП по СВП_СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП)**	Сконструировать Реестр Процедур: **РП_№18_РП по РАЗОВЫМ ПРОБЛЕМАМ_Разовая проблема**	Сконструировать Реестр Процедур: **РП_№19_РП по ДДТР_Декомпозиция Дерева Текущей Реальности (ДДТР)**
2	Целевой результат ЗЭЗ	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по СУЩНОСТЯМ	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по СУЩНОСТЯМ	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по СУЩНОСТЯМ	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по СУЩНОСТЯМ
3	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭЗ	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур
4	Должность заказчика ШЭЗ	Генеральный директор	Генеральный директор	Генеральный директор	Генеральный директор
5	Плановая длительность ЗЭЗ, дн.	3	3	3	3
6	Срок выполнения ЗЭЗ	30 мар 22	1 апр 22	4 апр 22	1 апр 22
7	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ШЭЗ	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП
8	Должность ответственного выполнителя ЗЭЗ	Системный аналитик	Системный аналитик	Системный аналитик	Системный аналитик

Запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ) генерируется (создаётся, клонируется, запускается) из ШЭЗ из-за наступления заданного **запускающего события** (ЗС).

Определённой ситуацией, при наступлении которой создаётся (запускается) ЗЭЗ из ШЭЗ, является происхождение запускающего события (ЗС).

То есть ЗЭЗ создаётся из ШЭЗ, когда случается определённое чётко заданное событие. Его наступление инициирует генерирование ЗЭЗ из ШЭЗ.

Это ЗС задаётся заранее, одновременно с моделированием ШЭЗ. То есть мы заранее знаем при наступлении, какого события, какую ШЭЗ мы должны взять и какую ЗЭЗ мы должны из неё сгенерировать (запустить). Остаётся лишь отслеживать наступление всех заданных запускающих событий. И при их обнаружении, из нужной ШЭЗ генерировать необходимую ЗЭЗ в отношении заданного КПО.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ведь, если вы посмотрите на определение ЗС, то оно всегда относится к положению и/или состоянию какого-то конкретного процессного объекта (КПО). Это означает, что нужное нам событие всегда случается с каким-то КПО или в отношении какого-то КПО. А эпизодическая задача выполняется всегда в отношении или с КПО. Ведь любая задача объектна. И объектом воздействия в эпизодической задаче всегда выступает КПО.

Например, для приведённой выше ШЭЗ в таблице № … «*Пример шаблонной эпизодической задачи (ШЭЗ)*» заданным ЗС является следующее событие: «*сформирована функция, выполняемая реестром процедур*» (см. строку 9 таблицы).

При его наступлении из указанной выше ШЭЗ были созданы ЗЭЗ, также указанные выше в таблице № … «*Примеры ЗЭЗ, сгенерированных из ШЭЗ по конструированию РП*».

Это говорит о том, что после того, как была сформирована функция, выполняемая конкретным реестром процедур, мы приступаем к конструированию самого реестра процедур. И так по каждому РП.

Запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ) генерируется (создаётся, клонируется, запускается) из ШЭЗ для реакции на ЗС путём её выполнения **в срок**, рассчитанный в момент создания ЗЭЗ, исходя из стандартной длительности ШЭЗ.

При моделировании ШЭЗ, в обязательном порядке должен определяться такой её обязательный атрибут, как «*Плановая длительность ШЭЗ*», измеряемая в днях.

Эта длительность используется для расчёта срока выполнения ЗЭЗ, генерируемой из ШЭЗ.

Расчёт срока выполнения ЗЭЗ осуществляется от даты генерации (даты запуска) ЗЭЗ. В процессе генерации ЗЭЗ.

В идеале дата генерации ЗЭЗ из ШЭЗ должна совпадать с датой, в которую случается ЗС. Но в жизни часто бывает, что мы запаздываем за событием. То есть событие может случиться, а мы можем на него отреагировать только через несколько дней.

Поэтому срок выполнения ЗЭЗ (дата) должен рассчитываться путём прибавления «*плановой длительности ШЭЗ*» именно к дате генерации (запуска) ЗЭЗ. При этом конечно же должны учитываться выходные и праздничные дни.

Срок выполнения ЗЭЗ является обязательным атрибутом. Об этом мы говорили в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*». Без срока задача – не задача.

ЗЭЗ, запущенная из ШЭЗ, — это то, что мы должны выполнить в установленный срок, чтобы правильно и адекватно среагировать на случившееся ЗС. То есть она предполагает заданный вариант воздействия на КПО, который мы должны осуществить, чтобы изменить положение и/или состояние КПО с одного на другое. Перевести КПО в желаемое положение и/или состояние.

Причём новое положение и/или состояние КПО, полученное в результате выполнения сгенерированной ЗЭЗ, может являться запускающим событием для генерирования следующей ЗЭЗ из следующей ШЭЗ в отношении нового КПО.

Приведу пример. Допустим случается заданное ЗС: «*поступил запрос клиента на услугу*». Это ЗС инициирует генерирование ЗЭЗ из ШЭЗ: «*Заключить с клиентом договор на услугу*».

Выполнение ЗЭЗ, созданной из этой ШЭЗ, – это адекватная и желаемая реакция на случившееся ЗС: «*поступил запрос клиента на услугу*». Эта ЗЭЗ выполняется в отношении КПО: «*конкретного договора с конкретным клиентом на конкретную услугу*».

В результате выполнения этой ЗЭЗ у нас меняется положение и/или состояние этого КПО. До наступления ЗС, у нас не было такого КПО, в ходе выполнения ЗЭЗ мы его создали и заключили. То есть по результату выполнения ЗЭЗ мы получили следующее положение и состояние КПО: «*конкретный договор с конкретным клиентом на конкретную услугу подписан с двух сторон, вступил в силу, помещён в архив*».

Что это означает? А то, что полученное положение и состояние КПО является запускающим событием для следующей в цепи ЗЭЗ из такой следующей ШЭЗ, как: «*Выполнить заказ клиента на услугу*».

Выполнение новой ЗЭЗ, созданной уже из этой ШЭЗ, – это адекватная и желаемая реакция на ЗС: «*конкретный договор с конкретным клиентом на конкретную услугу подписан с двух сторон, вступил в силу, помещён в архив*». Теперь надо выполнить обязательства по этому договору – выполнить заказ.

Новая ЗЭЗ в цепи выполняется в отношении другого – следующего КПО: «*заказа конкретного клиента на конкретную услугу*».

В результате выполнения этой ЗЭЗ у нас меняется положение и/или состояние этого нового КПО. До наступления ЗС, у нас не было такого КПО, в ходе выполнения ЗЭЗ мы его создали и выполнили.

То есть по результату выполнения ЗЭЗ мы получили следующее положение и состояние нового КПО: «*заказ выполнен путём исполнения всех обязательств по договору, расчёты по договору произведены в полном объёме*».

Так можно продолжать дальше. Например, выполнение заказа может инициировать задачу по публикации новости на сайте об успешном выполнении очередного заказа; задачу по пополнению (обновлению) референс-листа на сайте и в бумаге; задачу по получению от клиента отзыва о работе вашей организации и т. д.

Описанное выше – это, по сути, методика «*Управляемая событиями цепь процессов» (Event-driven Process Chain - EPC)*»[759] в действии. То есть мы видим, что одно начальное запускающее событие инициирует выполнение не одной задачи, а целой цепи процессных задач[760].

Как правило, запускающее событие, которое инициирует выполнение цепи процессных задач, является внешним по отношению к организации. Я такое ЗС называю «*входящим*».

Отсюда, особенно важно отслеживать все входящие ЗС. То есть следить за тем, что «*прилетает*» извне. Чтобы успевать своевременно и адекватно

[759] Подробнее об этой методике читай статью «*Методика «Управляемая событиями цепь процессов» (Event-driven Process Chain - EPC)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[760] При этом надо помнить, что эпизодические задачи – это разновидность процессных задач. Об этом сказано выше в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

реагировать именно на них, запуская из ШЭЗ необходимые цепи эпизодических задач. При этом внутренние запускающие события в этих цепях, должны отслеживаться руководителями с применением Реестров процедур. И в них же должен вестись контроль хода выполнения всех ЗЭЗ, сгенерированных из ШЭЗ.

А это означает также, что важно не только отслеживать все ЗС, но своевременно обеспечить моделирование всех необходимых ШЭЗ и ЗС, инициирующих генерирование ЗЭЗ, и следить за их актуальностью.

Здесь особо хотелось бы остановиться на сложности и трудоёмкости управления эпизодическими задачами. На это очень сильно влияет частота, эпизодичность, случайность, количество и не ритмичность наступления запускающих их событий.

Во-первых, это требует серьёзных усилий на контроль и отслеживание всех запускающих событий: *входящих и внутренних*. Чтобы оперативно на них реагировать. Особенно если их очень много, и они случаются очень часто.

Во-вторых, это вызывает не равномерность загрузки. С запускающими событиями бывает «*то густо, то пусто*». В один промежуток времени может случиться сразу много ЗС, которые инициируют большое количество эпизодических задач, что резко увеличит загрузку сотрудников их выполняющих. В другой период наоборот может случиться совсем мало ЗС или вообще не случиться. Тогда сотрудники окажутся существенно незагруженными.

В решении этих проблем существенно поможет АСУЗ[761]. Благодаря ей в дальнейшем руководству организации не потребуется отслеживать внутренние ЗС. Они смогут сконцентрироваться на отслеживании входящих ЗС. Отслеживать же все внутренние ЗС будет АСУЗ в автоматизированном режиме. И при наступлении внутреннего ЗС АСУЗ будет сама генерировать все необходимые ЗЭЗ из заранее смоделированных ШЭЗ.

Это исключит трудозатраты на генерирование ЗЭЗ из ШЭЗ, на отслеживание внутренних ЗС. Кроме того, в АСУЗ будет накапливаться статистика, по которой можно будет рассчитывать среднюю загрузку сотрудников эпизодическими задачами, выявлять тренды и другие закономерности в такой загрузке. Что в свою очередь позволит формировать более адекватный штат сотрудников.

«*ШЭЗ*» является **типом**, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*ШЭЗ*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*ШЭЗ*» - обеспечить её моделированием стандартизированное описание атрибутов какой-либо эпизодической задачи.

«*ШЭЗ*» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Задач (ШЭЗ)*» в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в настоящей главе.

Сущностью «*ШЭЗ*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,

[761] Читай статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

- выполняет указанное выше функциональное предназначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*ШЭЗ*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов.

Подведём итог.

Эпизодическая задача (ЭЗ) – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение разовой потребности – необходимости; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: **конкретный процессный объект (КПО)** контекстной процессной сущности; которая повторяется, возобновляется раз от раза – **эпизодически**, при наступлении одного и того же **запускающего события (ЗС)**, порождающего эту необходимость в отношении разных КПО, и которая оценивается сразу же после своего выполнения - без привязки к какому-либо дискретному периоду, т.е. тоже **эпизодически**. Эпизодическая задача (ЭЗ) в отношении одного КПО всегда выполняется разово. В то же время многоразовость и повторяемость эпизодической задачи выражается в том, что она – одна и та же много раз повторяется в отношении разных КПО, относящихся к одной и той же контекстной процессной сущности (ПС). Эпизодическая задача (ЭЗ), как процессная задача, будет стандартизированной и будет стартоваться (запускаться) регулярно, раз от раза повторяющимся эпизодически, стандартным запускающим событием (кратко – ЗС). Для каждой ЭЗ должно быть определено и стандартизировано ЗС, наступление которого будет стартовать её выполнение. ЭЗ жёстко привязана к наступлению ЗС. ЗС наступило, эпизодическая задача в отношении нового КПО запустилась. При этом надо понимать, что ЗС случается не ритмично, не дискретно, не по событию тайминга, не при наступлении какой-то даты начала дискретного периода, а спонтанно, случайно, хаотически, беспорядочно, т. е. когда вздумается, ситуативно, по мере появления потребности – эпизодически. Целевой результат эпизодической задачи – всегда качественный. **Шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)** — это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это стандартизированное **описание атрибутов** какой-либо **эпизодической** задачи, по которому в отношении **конкретного процессного объекта (КПО)** генерируется (создаётся, клонируется, запускается) запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ) из-за наступления заданного **запускающего события (ЗС)**, для реакции на это ЗС путём её выполнения в срок, рассчитанный в момент создания ЗЭЗ, исходя из стандартной длительности ШЭЗ. Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная заготовка эпизодической задачи. Из ШЭЗ создаётся клонированием и запускается отдельная конкретная ЗЭЗ. Таким образом ШЭЗ превращается в ЗЭЗ. Когда из ШЭЗ создаётся и запускается (генерируется) ЗЭЗ, в неё добавляется комбинация значений атрибутов КПО, в отношении которого выполняется запускаемая эпизодическая задача. Из одной ШЭЗ может быть сгенерировано неограниченное количество ЗЭЗ, столько сколько появится КПО. ЗЭЗ создаётся из ШЭЗ, когда происходит определённое чётко заданное событие – **запускающее событие (ЗС)**. Его наступление инициирует генерирование ЗЭЗ из ШЭЗ. ЗС задаётся заранее, одновременно с моделированием ШЭЗ. Срок выполнения ЗЭЗ (дата) рассчитывается путём прибавления «*плановой длительности ШЭЗ*» к дате генерации ЗЭЗ. ЗЭЗ, запущенная из ШЭЗ, — это то, что мы должны выполнить в установленный срок, чтобы правильно и адекватно среагировать на ЗС. При этом эпизодичность, случайность, частота, количество и

не ритмичность наступления ЗС обуславливают сложность и трудоёмкость управления эпизодическими задачами. «*ШЭЗ*» — это **сущность**. Общее функциональное предназначение существования сущности «*ШЭЗ*» - обеспечить её моделированием стандартизированное описание атрибутов какой-либо эпизодической задачи. Сущность «*ШЭЗ*» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

Именно эпизодические задачи занимают основную долю в потоке задач любой организации. Особенно той, где уже «*устаканивается*» среда «*процессы*». Поэтому, собственно, им необходимо уделять основное внимание при налаживании управления потоком задач.

И начинать делать это надо в первую очередь с моделирования ШЭЗ, связанных с управлением потоком задач.

Ниже в рубриках 7.1-7.3 настоящей Главы я опишу все ШЭЗ, которые нужно использовать для управления потоком задач. Совокупность которых и будет представлять собой Технологию Управления Задачами (ТУЗ).

А пока изучим, что такое процедура?

Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА»

У доброго хозяина каждое семечко в своей скорлупе

Выше в статье «*Какая технология нужна для управления потоком задач?*» я написал, что ТУЗ – это совокупность (набор) алгоритмов (последовательностей) выполнения: шаблонных эпизодических задач (***процедур***, *операций*) – для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей ПИТ.

Тем самым я упомянул новое понятие «*процедура*». Применил его в контексте шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ)[762].

Ещё раньше, почти с самого начала книги я стал использовать фразу «*Реестр* ***процедур***». И выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» в статье «*Реестр процедур (РП)*» я сказал, что: «*реестр* ***процедур*** *играет ключевую роль в управлении потоком задач*».

Даже в названии разновидности реестра присутствует слово «*процедура*».

Таким образом, если многое в УПЗ строится на реестрах именно **процедур**, то я, по сути, косвенно указал на важность такой сущности как «*процедура*».

Думаю, что теперь самое время разобраться с ней, ответив на вопрос: **что такое «*процедура*»**?

Надо понять в чём заключается её суть, чтобы «*процедуры*» можно было идентифицировать и отделить от других сущностей. Чтобы можно было создавать целые реестры процедур, применяя в них эту сущность.

Как всегда, начнём с определения.

[762] Читай статью «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Процедура[763] — это **шаблонная эпизодическая задача** (ШЭЗ), декомпозированная на стандартизированные последовательности логически взаимосвязанных между собой **операций**.

Расшифруем.

Процедура — это шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ).

Это разновидность шаблонной эпизодической задачи. Что означает, что ей присуще всё, что касается ШЭЗ, что было описано выше в статье «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*». То есть:

- это шаблон эпизодической задачи;
- из неё генерируется (реплицируется) запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ), которую, иными словами, можно ещё назвать «***запоточенной процедурой (ЗП)***»;
- ЗЭЗ при этом генерируется в отношении какого-то конкретного процессного объекта (КПО);
- происходит это, когда случается запускающее событие (ЗС), относящееся к положению и/или состоянию этого КПО;
- процедура имеет плановую длительность, используемую для расчёта срока выполнения генерируемой из неё ЗЭЗ;
- процедура обладает обязательными названиями атрибутов ШЭЗ, указанными ниже в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Задач (ШЭЗ)*» в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в настоящей главе.

Процедура — это ШЭЗ, декомпозированная на стандартизированные последовательности логически взаимосвязанных между собой **операций**.

Процедура – это ШЭЗ верхнего – **первого уровня** декомпозиции. То есть, чтобы её выполнить, её надо декомпозировать на ШЭЗ второго уровня декомпозиции – **операции**[764].

Эти операции выстраиваются в стандартизированную последовательность их выполнения. Что означает, что их надо выполнять одну за другой – последовательно.

Выходит, что процедура выполняется путём выполнения последовательных операций. Операция за операцией.

Они при этом **логически взаимосвязаны** между собой. То есть через какую-то из них нельзя перескочить – нельзя приступить к выполнению следующей операции, не сделав предыдущую. Таким образом набор операций, из которых состоит процедура – это заданный алгоритм[765], состоящий из этих операций.

---

[763] Подробнее о процедуре читай в статье «*Воспроизводимая настройка процедур*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*»

[764] Подробнее об операции читай в статье «*Воспроизводимая настройка операций*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.2 «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*»

[765] «Основные свойства алгоритмов: *(1)* ***определённость (детерминированность)*** *– точность и понятность, обеспечивающие однозначность результата; (2)* ***результативность*** *– получение искомого результата через конечное число этапов (шагов); (3)* ***дискретность*** *– расчленённость алгоритма на отдельные этапы (шаги); (4)* ***массовость*** *– пригодность алгоритма для решения всех задач заданного типа.* Основными требованиями к алгоритму являются: *компактность и минимальное время на реализацию*». Стр. 24 Раздел 2.1. «*Алгоритмы и программы*» Глава 2. «*Основные этапы технологии программирования*» книги «*Технология разработки программного обеспечения: учебное пособие для*

Отсюда, если кратко, то процедура – это ШЭЗ, состоящая из набора алгоритмизированных **операций**.

То есть это понятная логическая цепочка чётко идентифицированных **операций**, группа **операций**, выстроенных в последовательный алгоритм, таким образом, чтобы добиться выполнения определённой шаблонной эпизодической задачи – процедуры с определённым целевым результатом.

Как правило, одна **процедура состоит из 3-х-5-ти** последовательных операций.

Если у вас в процедуре появляется более 5-ти операций, то либо вы сильно мельтешите при декомпозиции процедуры, либо вы в одну процедуру смешали несколько процедур – в отношении КПО **разных** контекстных процессных сущностей.

Ну либо у вас слишком забюрократчена процедура, если для её выполнения требуется выполнять более 5-ти операций. Даже пять операций в процедуре – это уже много. Такое количество операций в процедуре – требует её анализа на предмет выявления в ней НЕфункциональных задач и действий.

Короче, слишком большое количество операций в процедуре – это признак вероятной ошибки, требующей внимания. Это сигнал о том, что что-то здесь не так. И надо всё тщательно обдумать и может быть убрать что-то лишнее.

Операция — это шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ), декомпозированная на стандартизированные последовательности логически взаимосвязанных между собой, выстроенных в определённый последовательный алгоритм **шаблонных эпизодических действий (ШЭД)**.

Это означает, что операции, так же, как и процедуре, присуще всё, что касается ШЭЗ. То есть:

- это шаблон эпизодической задачи;
- из неё генерируется (реплицируется) запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ), которую, иными словами, можно ещё назвать «***запоточенной операцией (ЗО)***»;
- ЗЭЗ при этом генерируется в отношении какого-то конкретного процессного объекта (КПО);
- происходит это, когда случается запускающее событие (ЗС), относящееся к положению и/или состоянию этого КПО;
- операция имеет плановую длительность, используемую для расчёта срока выполнения генерируемой из неё ЗЭЗ;
- операция обладает обязательными названиями атрибутов ШЭЗ, указанными ниже в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Задач (ШЭЗ)*» в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в настоящей главе.

Операция – это ШЭЗ **второго уровня** декомпозиции. То есть – это часть процедуры. Процедура состоит из операций. Процедура декомпозируется на операции.

Следовательно, сумма плановых длительностей операций определяет плановую длительность всей процедуры, в которую они входят.

среднего профессионального образования»/И.Г. Гниденко, Ф.Ф. Павлов, Д.Ю. Фёдоров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 235 с. ISBN 978-5-534-05047-9

Отсюда, показатель «*плановая длительность процедуры*» является **расчётным**. Он считается путём суммирования плановых длительностей всех операций процедуры.

Чтобы выполнить операцию, её надо разложить на **третий уровень** декомпозиции – **шаблонные эпизодические действия (ШЭД)**[766].

Помните, в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» я говорил: «*Выполнить задачу без её декомпозиции на более мелкие части невозможно. Для того, чтобы приступить к выполнению задачи её надо декомпозировать до уровня **действий**. Крупные (ёмкие) задачи, декомпозируются на более мелкие задачи, те в свою очередь – ещё на более мелкие, а задачи самого нижнего уровня – декомпозируются на действия. И выполнить задачу можно только исполняя действие за действием, полученные в результате её декомпозиции*».

Исходя из этого, в нашем случае мы получаем, что процедура – это ёмкая ШЭЗ, которая декомпозируется на более мелкие ШЭЗ – операции. Операции – это ШЭЗ самого нижнего уровня, они в свою очередь декомпозируются до действий – шаблонных эпизодических действий (ШЭД).

В результате мы получаем очередное божественное **триединство**: *процедура→операция→шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*[767].

Эти ШЭД выстраиваются в стандартизированную последовательность их выполнения. Что означает, что их надо исполнять одно за другим – последовательно.

Они при этом **логически взаимосвязаны** между собой. То есть через какое-то из них нельзя перескочить – нельзя приступить к исполнению следующего ШЭД, не сделав предыдущее. Таким образом набор ШЭД, из которых состоит операция – это заданный алгоритм, состоящий из этих ШЭД.

Отсюда, если кратко, то операция – это ШЭЗ, состоящая из набора алгоритмизированных **ШЭД**.

То есть это понятная логическая цепочка чётко идентифицированных **ШЭД**, группа **ШЭД**, выстроенных в последовательный алгоритм, таким образом, чтобы добиться выполнения определённой шаблонной эпизодической задачи – операции с определённым целевым результатом.

Как правило, одна операция **состоит из 5-20** последовательных ШЭД.

Если у вас в операции появляется более 20-ти ШЭД, то либо вы сильно мельтешите при декомпозиции операции, либо вы в одну операцию смешали несколько операций.

Ну либо опять же у вас слишком забюрокрачена операция, что для её выполнения надо исполнить более 20-ти ШЭД. Такое количество ШЭД в процедуре – требует её анализа на предмет выявления в ней НЕфункциональных действий.

---

[766] Подробнее о ШЭД читай в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Действий (ШЭД)*» ниже в настоящей главе в разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*»

[767] Смотри статью «*Бог любит троицу*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

Короче, слишком большое количество ШЭД в операции – это тоже признак вероятной ошибки, требующей внимания. Это сигнал о том, что что-то здесь не так. И надо всё тщательно обдумать и может быть убрать что-то лишнее.

Учитывая, что все ШЭД являются частями операции, а все операции, в свою очередь, - частями процедуры, то можно сказать, что процедура выполняется путём последовательного исполнения этих ШЭД.

Заглянем в Интернет и возьмём оттуда стандартное определение понятия «*процедура*». Вот оно: «*процедура (от лат. procedere — продвигаться) — это взаимосвязанная последовательность действий*».

Как говорится, что и следовало доказать.

Сейчас, на основе сказанного сформулируем определение ШЭД.

Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД) – это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какого-либо действия, входящего в операцию, по которому эпизодически, т. е. по мере выполнения запоточенной операции, а отсюда и запоточенной процедуры, генерируется (реплицируется, создаётся, клонируется, запускается) эпизодическое действие (ЭД), для исполнения в установленный срок с заданной трудоёмкостью.

Слово «*эпизодическое*» в обозначении ШЭД наследуется от ШЭЗ (операции), частью которой является действие. То есть если операция (как ШЭЗ) генерируется и выполняется эпизодически, то и её ШЭД генерируются и исполняются тоже эпизодически.

ШЭД является частью ШЭЗ – операции. А ШЭЗ, как мы выяснили ранее, это шаблон. Следовательно, и ШЭД является шаблоном. Поэтому и «*шаблонное*».

Как шаблон ШЭД представляет собой **стандартизированное описание атрибутов** какого-либо действия. То есть мы заранее описываем все атрибуты какого-то действия, делаем его шаблон.

Если ШЭД было смоделировано заранее, то по нему при наступлении определённой ситуации, генерируется (реплицируется) **эпизодическое действие (ЭД)**[768]. То есть то эпизодическое действие, которое сгенерировано, готово и принято к исполнению.

Отсюда, ШЭД используется как заготовка для формулирования эпизодического действия (ЭД), чтобы не тратить много времени и сил на формулирование одинаковых ЭД, выполняемых много раз только в отношении **разных** КПО.

Желание то же самое, что и с ШЭЗ: сэкономить трудозатраты на формулировании повторяющихся эпизодических действий (ЭД). Снизить трудоёмкость этого процесса.

Тем более, что количество ЭД, генерируемых из ШЭД, на порядки больше количества ЗЭЗ, генерируемых из ШЭЗ. Ведь каждое ЗЭЗ при это наследует от ШЭЗ примерно 5-20 штук ЭД.

По сути, из ШЭД создаётся клонированием (реплицируется) и запускается отдельное конкретное ЭД. Таким образом ШЭД превращается в ЭД.

---

[768] Подробнее об ЭД читай в статье «*Воспроизводимое запоточивание эпизодических действий (ЭД)*» ниже в настоящей главе в Разделе 7.3. «*Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ)*».

В ходе такого клонирования ШЭД, как заготовка, подвергается небольшой обработке. В него добавляется конкретика. Конкретика касается объекта, в отношении которого исполняется эпизодическое действие. Этим объектом является КПО – конкретный процессный объект.

Из одного ШЭД может быть создано **неограниченное количество ЭД**, столько сколько появится КПО. То есть количество ЭД прямо пропорционально количеству КПО. А ШЭД при этом всегда одна и та же.

Первое ЭД операции создаётся из ШЭД, когда случается определённое запускающее событие (ЗС), инициирующее генерирование ЗЭЗ (запоточенной операции) из ШЭЗ (операции).

Каждое последующее ЭД операции создаётся из ШЭД операции по факту исполнения предыдущего ЭД. И так ЭД за ЭД.

При моделировании ШЭД, в обязательном порядке должен определяться такой её атрибут, как «*Плановая трудоёмкость ШЭД*», измеряемая в человеко-часах.

Сумма трудоёмкостей всех ШЭД операции определяет полную трудоёмкость операции, а сумма трудоёмкостей всех операций процедуры – полную трудоёмкость процедуры.

Отсюда, показатель «*плановая трудоёмкость операции*» и показатель «*плановая трудоёмкость процедуры*» являются **расчётными**. Плановая трудоёмкость операции считается путём суммирования плановых трудоёмкостей всех её ШЭД, а плановая трудоёмкость процедуры – по цепочке – путём суммирования плановых трудоёмкостей всех её операций.

Плановая трудоёмкость ШЭД транслируется в эпизодическое действие (ЭД), сгенерированное из ШЭД.

По идее каждое ЭД должно исполняться в пределах этой трудоёмкости. Отсюда, каждая «*запоточенная операция (ЗО)*» должна исполняться в пределах суммы трудоёмкостей всех её ЭД, а каждая «*запоточенная процедура (ЗП)*» – в пределах суммы трудоёмкостей всех её «*запоточенных операций (ЗО)*». То есть из частного складывается общее.

Эти показатели важны, так как в дальнейшем в Реестрах процедур по ним будут накапливаться необходимые исходные статистические данные.

Срок исполнения ЭД – это дата генерации (дата создания) ЭД. Определяется в момент генерации ЭД из ШЭД.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что процедура – это ШЭЗ, состоящая из набора алгоритмизированных **операций** и набора алгоритмизированных ШЭД, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость.

Но я считаю, что этого ещё мало для полного моделирования процедуры.

Для полного моделирования процедуры необходимо ещё указать:

- **правила** исполнения ШЭД операций процедуры;
- **понятия**, применяемые в ШЭД операций процедуры;
- **формуляры**, применяемые в процедуре при исполнении её ШЭД;
- **хранилища информации (ХИ)**, используемые в процедуре при исполнении её ШЭД.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Правило[769] – это обязательная норма поведения при исполнении какого-либо действия или выполнении какой-либо задачи. То есть это норма, которую исполнитель действия, исполняя его, или ответственный выполнитель задачи, выполняя её, должен соблюсти в обязательном порядке.

Как мы поняли выше в процедуре много ШЭД.

Есть ШЭД исполнение которых настолько понятно и очевидно, что не требует описания каких-то отдельных правил их исполнения. Для таких ШЭД описывать отдельные правила не требуется.

Но, часто, в процедуре есть такие ШЭД, которые нужно исполнять по определённым правилам. Строго соблюдая их, следуя им. В противном случае могут быть ошибки или не те результаты, которые требуются.

Для таких ШЭД в обязательном порядке нужно прописывать правила, добавляя их в качестве элемента процедуры.

Понятие[770] – это описание значения какого-либо термина и/или аббревиатуры, относящихся к какой-либо предметной области деятельности.

В процедурах нередко есть такие ШЭД, в формулировках которых применяются термины и/или аббревиатуры, требующие описания их значений для однозначного толкования и единообразного понимания всеми исполнителями ЭД, сгенерированных из этих ШЭД.

Для таких ШЭД в обязательном порядке надо описывать понятия, включая их в процедуру.

Формуляр[771] – это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности.

При исполнении многих, но не всех, ШЭД в процедурах требуется использовать формуляры: *заполнять, формировать, подписывать, согласовывать, составлять и т. д.* Без применения соответствующих формуляров такие ШЭД просто не исполнить.

Поэтому для таких ШЭД в обязательном порядке в процедуре надо указывать применяемые формуляры. Делать на них ссылки.

Хранилище информации (ХИ)[772] – это место хранения цифровой информации на каком-либо из носителей: *папка, файл, программа и т. д.*

ХИ, при исполнении некоторых ШЭД в процедуре, тоже применяются сплошь и рядом. Зачастую многие формуляры берутся или ведутся в определённых хранилищах информации. Либо в ХИ вносится какая-то информация, например, в справочники программ. Либо из ХИ извлекается какая-то информация.

---

[769] Подробнее о правиле, как процессной сущности, читай в статье «*Формулирование Правила*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

[770] Подробнее о понятии, как процессной сущности, читай в статье «*Описание Понятия*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

[771] Подробнее о формуляре, как процессной сущности, читай в статье «*Разработка Формуляра*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

[772] Подробнее о хранилище информации (ХИ), как процессной сущности, читай в статье «*Создание Хранилища Информации (ХИ)*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

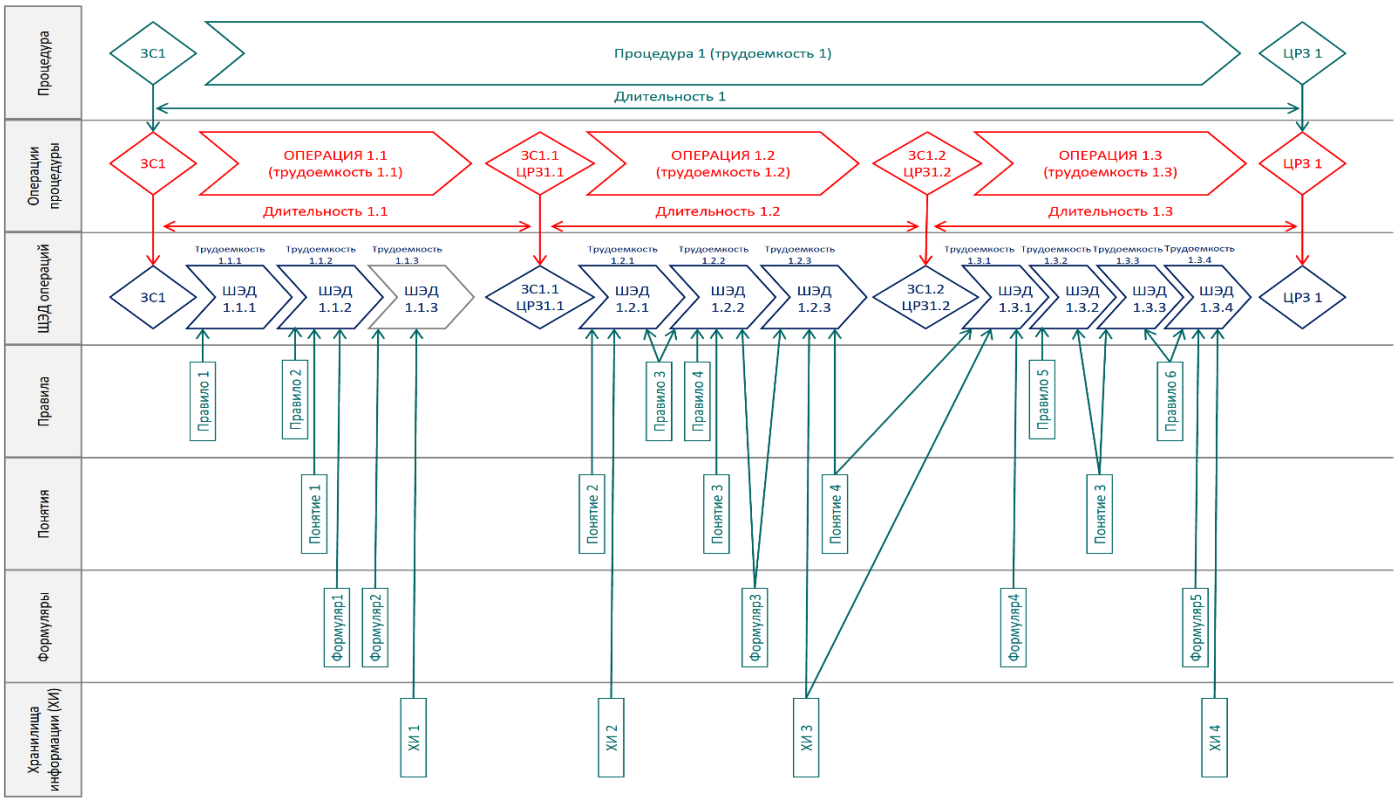
(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Короче иногда, чтобы исполнить какое-то ШЭД в процедуре, нужно попользовать какое-либо хранилище информации. Без этого никак не исполнить соответствующее ШЭД.

По этой причине для таких ШЭД в обязательном порядке надо указывать применяемые хранилища информации, добавляя их в процедуру в качестве её элемента.

В результате описанную выше процедуру можно представить графически на следующем рисунке.

Рисунок № … «Схема процедуры»



На этом рисунке видны все обязательные элементы процедуры:

- на самом верхнем – первом уровне декомпозиции – сама процедура, её длительность и трудоёмкость, запускающее событие (ЗС) и целевой результат задачи (ЦРЗ);
- на втором уровне декомпозиции – операции процедуры, их длительности и трудоёмкости, их ЗС и ЦРЗ (в том числе промежуточные – внутренние);
- на третьем уровне декомпозиции – ШЭД операций процедуры и их трудоёмкости;
- на оставшихся уровнях декомпозиции – такие используемые при исполнении ШЭД операций процедуры элементы, как: *правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)*.

Теперь, с учётом сказанного и представленного на рисунке, можно дать расширенное, комплексное и полное определение процедуры.

Процедура – это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных **операций** и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно

по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ).

Это означает, что, чтобы настроить процедуру надо:

1. настроить её операции и определить длительности их выполнения;
2. смоделировать ШЭД её операций и определить их трудоёмкости;
3. сформулировать правила исполнения отдельных ШЭД её операций;
4. описать понятия, используемые в отдельных ШЭД её операций;
5. разработать формуляры, для применения при исполнении отдельных ШЭД её операций;
6. создать хранилища информации (ХИ), для их пользования при исполнении отдельных ШЭД её операций.

Когда всё это будет сделано, то можно будет считать, что процедура настроена полностью. И что ею теперь можно пользоваться, как говорится «*в полный рост*». Ведь в таком случае ничто не будет препятствовать её ритмичному выполнению. Всё будет в наличии.

Бери и следуй заданному алгоритму операций и ШЭД, в ходе его выполнения руководствуйся правилами и в соответствующих случаях применяй понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ).

«*Процедура*» является **типом**, так как не имеет конкретных значений атрибутов, а только необходимый и достаточный набор их названий, по наличию которых **огромное разнообразие** всяких конкретных объектов относится или не относится к этому типу. Таким образом, «*процедура*» — это сущность.

Общее **функциональное предназначение** существования сущности «*процедура*» - обеспечить её настройкой готовность к ритмичному генерированию и последующему выполнению запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и исполнению эпизодических действий (ЭД) в отношении КПО, контекстной процессной сущности (ПС).

«*Процедура*» обладает обязательными названиями атрибутов, указанными ниже в статье «*Воспроизводимая настройка процедур*» в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в настоящей главе.

Сущностью «*процедура*» является всё то, что:

- соответствует приведённому выше определению,
- выполняет указанное выше функциональное предназначение
- и имеет полный состав обязательных названий атрибутов.

Сущность «*процедура*» **процессная**, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются уже конкретные значения атрибутов.

Резюмируем написанное.

Процедура — это шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ). ШЭЗ верхнего – первого уровня декомпозиции. Чтобы её выполнить, её надо декомпозировать на ШЭЗ второго уровня декомпозиции – операции, которые при этом логически взаимосвязаны между собой. Таким образом, процедура – это заданный алгоритм, состоящий из этих операций. Операция – это ШЭЗ второго уровня декомпозиции. То есть – это часть процедуры. Плановая длительность процедуры считается путём

суммирования плановых длительностей всех её операций. Чтобы выполнить операцию, её надо разложить на третий уровень декомпозиции – шаблонные эпизодические действия (ШЭД). В результате мы получаем **триединство**: п*роцедура→операция→шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*. Набор ШЭД, из которых состоит операция – это заданный алгоритм, состоящий из этих ШЭД. Учитывая, что все ШЭД являются частями операции, а все операции, в свою очередь, - частями процедуры, то можно сказать, что процедура выполняется путём последовательного исполнения этих ШЭД. Сумма трудоёмкостей всех ШЭД операции определяет полную трудоёмкость операции, а сумма трудоёмкостей всех операций процедуры – полную трудоёмкость процедуры. Для полного моделирования процедуры необходимо ещё указать: *(1) правила исполнения ШЭД операций процедуры; (2) понятия, применяемые в ШЭД операций процедуры; (3) формуляры, применяемые в процедуре при исполнении её ШЭД; (4) хранилища информации (ХИ), используемые в процедуре при исполнении её ШЭД*. В итоге получаем расширенное, комплексное и полное определение процедуры. **Процедура** – это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных **операций** и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ). «*Процедура*» — это сущность. Общее функциональное предназначение существования сущности «*процедура*» - обеспечить её настройкой готовность к ритмичному генерированию и последующему выполнению запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и исполнению эпизодических действий (ЭД) в отношении КПО, контекстной процессной сущности (ПС). Сущность «*процедура*» процессная, потому что объединяет не другие сущности, а неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО).

Теперь, когда мы имеем общее представление о том, что такое процедура, давайте определим, каково типовое строение процедуры?

Типовое строение процедуры

Пушинка к пушинке - выйдет и перинка

Только что, в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» я дал развёрнутое описание такой сущности, как «*процедура*».

Перечислил все её обязательные элементы: *операции, шаблонные эпизодические действия (ШЭД), правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)*.

Сейчас же я дам описание строения процедуры и визуальное её представление – в виде таблиц.

И тем самым отвечу на вопрос: **каково типовое строение процедуры?**

Это позволит увидеть процедуру. То есть ощутить её одним из органов чувств. Как говорится «*лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать*».

Увиденное даст нам комплексное представление о структуре процедуры, т. е. о том, как она устроена, какие и как её элементы взаимосвязаны между собой. И что в итоге они образуют.

В таком виде мы в рамках описания ТУЗ будем обрисовывать все процедуры, связанные с управлением потоком задач.

И в этом виде мы будем использовать процедуру в Реестрах процедур, только переводя её из вертикального положения в горизонтальное. В чём вы убедитесь ниже в следующей статье «*Реестр процедур – это формуляр*».

Итак, приступим.

Описание типового строения процедуры, на мой взгляд, **должно содержать**:

- Описание **функции**, для выполнения которой применяется процедура;
- Описание **названий атрибутов процессной сущности (ПС)**, в отношении которой выполняется эта функция;
- Описание **шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ)**: *процедуры и операций*;
- Описание **шаблонных эпизодических действий (ШЭД)** операций процедуры, а также применяемых при их исполнении: ***правил, понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)***.

Далее для демонстрации типового строения, я буду использовать реальную процедуру из ТУЗ. Полное наименование этой процедуры звучит так: «*Сконструировать Реестр Процедур*».

Описание функции, для выполнения которой применяется процедура: «*Сконструировать Реестр Процедур*», можно представить в виде следующей таблицы:

Таблица № ...: Атрибуты функции, для выполнения которой нужна процедура

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Код функции	341
Полное наименование Реестра процедур по функции	**РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ КОНСТРУИРОВАНИЮ РЕЕСТРОВ ПРОЦЕДУР**
Краткое наименование Реестра процедур по функции	**РП по РП**
Код формуляра - Реестра процедур по функции	**536**
Полное наименование функции	**Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур**
Целевой результат функции	**На конец каждого квартала ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный реестром процедур "РП по РП", воспроизводим**
Полное наименование процессной сущности	**Реестр Процедур (РП)**
Главный показатель целевого результата функции	**Коэффициент воспроизводимости функции по ПС: "Реестр процедур (РП)"**
Краткое наименование функции	**Воспроизводимое конструирование РП**
Краткое наименование длящейся потребности,	**Актуализация ВСР**
Краткое наименование БП, контекстного для функции	**Воспроизводимое генерирование ПЗ**
Краткое наименование миссии, контекстной для функции	**Наивысшая ПИТ**
Краткое обозначение процессной сущности	**РП**
Определение процессной сущности	**Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел "ЗЭЗ функции", раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для: •запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой процессной сущности (ПС); •контроля своевременности и ритмичности выполнения процедур по каждой шаблонной дискретной задаче – функции; •накопления исходных статистических данных в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции**
Краткое наименование ФР - заказчика функции	**Главный настройщик процедур**
Краткое наименование ФР ответственного выполнителя функции	**Главный конструктор РП**
Дискретный период ОСДЦР функции	**Квартал**
Длительность планового периода по функции, мес.	**15**

В этой таблице перечислены все атрибуты **функции**, которую надо выполнить путём многократно повторяемого выполнения процедуры: «*Сконструировать Реестр Процедур*»[773].

Такое описание функции необходимо для того, чтобы знать, **для чего нужна процедура**: «*Сконструировать Реестр Процедур*». Она нужна не сама по себе, а для воспроизводимого выполнения описанной в таблице функции.

[773] О том, как это делается я расскажу ниже в статье «*Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?*» в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Одними из главных атрибутов этой функции являются атрибуты, описывающие **процессную сущность (ПС)**, в отношении которой она выполняется.

Такой процессной сущностью в нашем случае является – Реестр процедур (кратко – РП). В таблице дано его определение.

В ней представлены не просто названия атрибутов функции, но и их значения.

Комбинация этих значений атрибутов описывает выполняемую функцию: «*Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур*» (кратко – «*Воспроизводимое конструирование РП*»). По этой комбинации указанную функцию можно идентифицировать и отделить от других функций.

Теперь мы знаем, какую функцию мы должны выполнить, путём выполнения процедуры «*Сконструировать Реестр Процедур*», и в отношении какой процессной сущности.

При этом мы должны каждый раз выполнять процедуру: «*Сконструировать Реестр Процедур*» так, чтобы в дискретном периоде, то есть в квартале, гарантированно достигался **целевой результат** функции. Он также описан в приведённой выше таблице.

Там же указан **дискретный период**, который равен кварталу.

Оценка степени достижения целевого результата (ОСДЦР) функции будет производиться по истечении дискретного периода – квартала. Делаться это будет по степени достижения **главного показателя целевого результата (ПЦР)**[774] функции. Таким показателем является «*Коэффициент воспроизводимости функции по ПС: «Реестр процедур (РП)»*.

Осуществляться это будет в соответствующем РОС по ПЦР задачи ППИТ[775] на основе исходных статистических данных, полученных из Реестра процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (кратко – РП по РП).

Указание на этот реестр также приведено в атрибутах функции, представленных в таблице.

Описание названий атрибутов процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется функция процедуры: «*Сконструировать Реестр Процедур*»:

Таблица № … : Список названий и значений атрибутов процессной сущности: «*Реестр Процедур (РП)*»

[774] ПЦР – Показатель целевых результатов – это одна характеристика результата (метрика), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния или положения: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т. п. Как определяется, детально описывается ниже в статье «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» в настоящей главе в Разделе 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*».

[775] О «*РОС по ПЦР задачи ППИТ*» я рассказывал выше в статье «*Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование атрибута ПС	Значение атрибута КПО, контекстной ПС
1	2	3
1	Конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности: РП	РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП
2	Дата запоточивания процедуры в отношении КПО контекстной ПС: РП	03 апр 22
3	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО КОНСТРУИРОВАНИЮ РЕЕСТРОВ ПРОЦЕДУР
4	Краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП	РП по РП
5	Полное наименование функции, выполняемой Реестром процедур	Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур
6	Краткое наименование функции, выполняемой Реестром процедур	Воспроизводимое конструирование РП
7	Полное наименование процессной сущности (ПС), в отношении которой функция, выполняемая РП	Реестр Процедур (РП)
8	Краткое обозначение ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	РП
9	Определение ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел «ЗЭЗ функции», раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для: • запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой процессной сущности (ПС); • контроля своевременности и ритмичности выполнения процедур по каждой шаблонной дискретной задаче – функции; • накопления исходных статистических данных в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции
10	РОС по ПЦР МИССИИ, по которой функция, выполняемая РП	РЕЕСТР ОЦЕНКИ СТАТИСТИКИ ПО ПЦР ЗАДАЧИ ППИТ
11	Краткое наименование ФР - заказчика функции, выполняемой Реестром процедур	Главный настройщик процедур
12	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя функции, выполняемой Реестром процедур	Главный конструктор РП
13	Главный показатель целевого результата функции, выполняемой Реестром процедур	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС: "Реестр процедур (РП)"
14	Целевой результат функции, выполняемой Реестром процедур	На конец каждого квартала ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный реестром процедур "РП по РП", воспроизводим
15	Краткое обозначение БП, контекстного для функции, выполняемой Реестром процедур	Воспроизводимое генерирование ПЗ
16	Краткое наименование миссии, контекстной для функции, выполняемой Реестром процедур	Наивысшая ПИТ
17	ТЕГ № 1 функции, выполняемой Реестром процедур	Реестр Процедур (РП)
18	ТЕГ № 2 функции, выполняемой Реестром процедур	Субсистема ГПЗ
19	ТЕГ № 3 функции, выполняемой Реестром процедур	Процессная задача (ПЗ)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Наименование атрибута ПС	Значение атрибута КПО, контекстной ПС
1	2	3
20	Описание Реестра процедур, выполняющего функцию	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО РЕЕСТРАМ ПРОЦЕДУР (РП по РП): 1. это часть «системы УПЗ», а именно "субсистемы ГПЗ", в которой элементом, объединяющим части в целое, является такая процессная сущность, как «Реестр процедур», который надо сконструировать. 2. отсюда, «РП по РП» — это единое целое, выполняющее дискретную задачу – функцию «Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур». 3. целевой результат этой задачи необходим для выполнения следующей дискретной задачи – функции: «Обеспечить воспроизводимость настройки процедур». 4. свойства «РП по РП» определяет заданный набор системных требований к нему. 5. «РП по РП» состоит из необходимого и достаточного множества атрибутов, в том числе из шаблонных эпизодических действий (ШЭД), составляющих процедуру РП. 6. атрибуты "РП по РП" и ШЭД определяют его свойства и для этого выстраиваются в определённую логическую последовательность. 7. в рамках этой логической последовательности совместное воспроизводимое выполнение ШЭД, составляющих процедуру РП, должно приводить к такому его функционированию, чтобы воспроизводимо выполнялась его функция, для этого «РП по РП» имеет связи с другими РП «системы УПЗ» и связи с внешней средой.
21	Полное описание изъяна, порождающего ЦСЗ по созданию РП	Нет сконструированного РП по РП
22	Краткое обозначение изъяна, порождающего ЦСЗ по созданию РП	Нет РП по РП
23	Полное наименование ЦСЗ по созданию РП	Сконструировать РП по РП
24	Целевой результат ЦСЗ по созданию РП	Имеется РП по РП, который обеспечивает статистическую управляемость выполнения функции: Воспроизводимое конструирование РП
25	Краткое наименование ЦСЗ по созданию РП	Конструирование РП
26	Полное наименование СТ, выявившего изъян, породившего ЦСЗ по созданию РП	Система должна обеспечивать управляемость конструирования узлов субсистемы - Реестров процедур
27	Краткое обозначение СТ, породившего ЦСЗ по созданию РП	В системе д. б. управление конструированием РП
28	Краткое наименование разовой проблемы, решаемой созданием РП	Неуправляемость конструирования РП
29	Потребность, вытекающая из разовой проблемы, решаемой созданием РП	Необходимо сконструировать реестр процедур, обеспечивающий воспроизводимое конструирование реестров процедур
30	Краткое обозначение СТ вышестоящего уровня для СТ, породившего ЦСЗ по созданию РП	В системе д. б. генерация ПЗ
31	Краткое обозначение элемента системы, к которому СТ вышестоящего уровня для СТ, породившего ЦСЗ по созданию РП	Субсистема ГПЗ
32	Полное наименование процедуры Реестра процедур, выполняющего функцию	Сконструировать Реестр Процедур
33	Краткое наименование процедуры Реестра процедур, выполняющего функцию	Сконструировать РП
34	Целевой результат процедуры Реестра процедур, выполняющего функцию	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС
35	Краткое наименование операции, первой в процедуре Реестра процедур, выполняющего функцию	Создать эскиз РП

№ пп	Наименование атрибута ПС	Значение атрибута КПО, контекстной ПС
1	2	3
36	Событие, запускающее процедуру (операцию, первую в процедуре) Реестра процедур, выполняющего функцию	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
37	Характер события, запускающего процедуру Реестра процедур, выполняющего функцию	Внутреннее
38	Плановая длительность процедуры Реестра процедур, выполняющего функцию, дн.	3
39	Краткое наименование ФР - заказчика процедуры Реестра процедур, выполняющего функцию	Главный настройщик процедур
40	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя процедуры Реестра процедур, выполняющего функцию	Главный конструктор РП
41	Количество НВ создания РП, выполняющего функцию	2
42	Количество НВ создания РП, выполняющего функцию, прошедших разработку плана нейтрализации	2
43	Степень разработки планов нейтрализации всех НВ создания РП	Планы нейтрализации всех НВ создания РП разработаны
44	Количество СВП Реестра процедур, выполняющего функцию	0
45	Количество СВП Реестра процедур, выполняющего функцию, преобразованных в разовые проблемы	0
46	Степень преобразования СВП Реестра процедур, выполняющего функцию, в разовые проблемы	-
47	Количество разовых проблем Реестра процедур, выполняющего функцию	2
48	Количество разовых проблем Реестра процедур, выполняющего функцию, преобразованных в СТ	2
49	Степень преобразования разовых проблем Реестра процедур, выполняющего функцию, в СТ	Все разовые проблемы РП преобразованы
50	Количество СТ к Реестру процедур, выполняющего функцию	2
51	Количество СТ к Реестру процедур, выполняющего функцию, преобразованных в ИЗЪЯНЫ	2
52	Степень преобразования СТ к РП, выполняющего функцию, в ИЗЪЯНЫ	Все СТ к РП преобразованы
53	Полнота обязательных атрибутов РП, выполняющего функцию	Атрибуты полные, эскиз РП создан
54	Количество атрибутов ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	78
55	Количество настроенных в РП атрибутов ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	78
56	Степень настройки в РП атрибутов ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	Все атрибуты ПС настроены в РП
57	Дата завершения настройки РП, выполняющего функцию	8 сен 21

В этой таблице в столбце «2» даны все названия атрибутов, по которым идентифицируется и отделяется от других сущностей такая процессная сущность, как «*Реестр процедур (РП)*».

Список этих **названий** атрибутов процессной сущности «*Реестр процедур (РП)*» необходим, чтобы в дальнейшем при появлении потребности в конструировании какого-либо Реестра процедур по какой-либо функции в отношении какой-либо процессной сущности мы могли присвоить этим названиям атрибутов конкретные значения. Так мы опишем, конкретный процессный объект (КПО), относящийся к контекстной процессной сущности: «*Реестр процедур (РП)*», который мы будем конструировать.

Например, таким конкретным процессным объектом (КПО) в нашем случае является «*Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур*» (кратко – РП по РП). В приведённой выше таблице в столбце «3», представлены его конкретные значения атрибутов.

По **комбинации этих значений** мы можем идентифицировать такой КПО, как «*РП по РП*» и отделить его от других КПО, относящихся к контекстной процессной сущности: «*Реестр процедур (РП)*». В строке «1» указанной выше таблицы приведён его уникальный идентификационный индекс: «*РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП*»

Описав значения атрибутов «*РП по РП*», мы можем сконструировать его. То есть выполнить в отношении него процедуру: «*Сконструировать Реестр Процедур*».

Ведь любая процедура — это ШЭЗ, а ШЭЗ всегда выполняется в отношении КПО, когда такой КПО появляется – то есть эпизодически.

Описание шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ): *процедуры и операций* для процедуры: «*Сконструировать Реестр Процедур*» представлено в следующей таблице:

Таблица № ...: Список ШЭЗ процедуры

Код ШЭЗ	Полное наименование ШЭЗ	Целевой результат ШЭЗ	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭЗ	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ШЭЗ	Плановая длительность ШЭЗ, дн.	Разновидность ШЭЗ	Краткое наименование ШЭЗ	Запускающее событие (ЗС), инициирующее ШЭЗ
68	Сконструировать Реестр Процедур	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД;	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	3	Процедура	Сконструировать РП	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
66	Создать эскиз реестра процедур	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена необходимым диапазонам	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Создать эскиз РП	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
67	Смоделировать два раздела реестра процедур	Смоделирован раздел "Атрибуты ПС" и раздел "Процедура" реестра процедур: определены необходимые и достаточные	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Смоделировать разделы РП	Создан эскиз реестра процедур
108	Настроить РИД по функции, выполняемой реестром процедур	В РИД по функции, выполняемой РП, настроены атрибуты и все необходимые формулы, позволяющие формировать	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	В РП настроен раздел "Процедура"

В этой таблице перечислены все шаблонные эпизодические задачи, которые выполняются в отношении любого КПО, относящегося к контекстной ПС: «*Реестр процедур (РП)*».

Верхняя ШЭЗ – это сама процедура, а все нижестоящие – это последовательно выполняемые операции процедуры.

То есть это те операции, последовательным выполнением которых будет выполнена вся процедура в целом.

Интерпретировать информацию таблицы надо так:

1. в отношении конкретного КПО, в нашем случае в отношении «*РП по РП*», надо выполнить процедуру: «*Сконструировать Реестр Процедур*»;
2. выполнение процедуры инициируется после наступления запускающего события (ЗС): «*Сформирована функция, выполняемая реестром процедур*»;
3. этим же ЗС стартуется первая операция процедуры: «*Создать эскиз реестра процедур*»;
4. процедуру необходимо выполнить в плановую длительность не более 3-х дней;
5. эта плановая длительность складывается из суммы плановых длительностей всех операций процедуры;
6. выполнением процедуры надо достичь указанный в таблице целевой результат задачи, то есть только при его достижении процедура будет считаться выполненной;
7. заказчиком процедуры будет один из тех сотрудников организации, за которым в организации закреплено выполнение функциональной роли: «*Главный настройщик процедур*», указанной в таблице;
8. ответственным выполнителем процедуры будет один из тех сотрудников организации, за которым в организации закреплено выполнение функциональной роли: «*Главный конструктор РП*», указанной в таблице.
9. чтобы выполнить описанную в таблице процедуру необходимо в отношении конкретного КПО, в нашем случае в отношении «*РП по РП*», последовательно выполнить все три операции процедуры, одну за другой, то есть надо:
   9.1. сначала за один день выполнить операцию: «*Создать эскиз реестра процедур*». Она инициируется после наступления ЗС: «*Сформирована функция, выполняемая реестром процедур*»;
   9.2. затем за один день выполнить операцию: «*Смоделировать два раздела реестра процедур*». Она инициируется после наступления ЗС: «*Создан эскиз реестра процедур*»;
   9.3. и в завершении за один день выполнить операцию: «*Настроить РИД по функции, выполняемой реестром процедур*». Она инициируется после наступления ЗС: «*В РП настроен раздел "Процедура"*».
10. для успешного выполнения процедуры все перечисленные операции должны быть выполнены в длительности и с ЦРЗ, указанными в таблице;
11. заказчиками каждой из этих операций будет один из тех сотрудников организации, за которым в организации закреплено выполнение функциональной роли заказчика операции, указанной в таблице;
12. ответственным выполнителем каждой операции будет один из тех сотрудников организации, за которым в организации закреплено выполнение функциональной роли ответственного выполнителя операции, указанной в таблице.

Описанный только что **алгоритм** предполагается к применению в отношении любого КПО, относящегося к контекстной процессной сущности: «*Реестр процедур* (РП)». То есть мы должны всё то же самое делать в отношении:

- и Реестра процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП);
- и Реестра процедур по воспроизводимому преодолению самовоспроизводящихся проблем (РП по СВП);
- и Реестра процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных дискретных задач (РП по ШДЗ);
- и Реестра процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных эпизодических задач (РП по ШЭЗ);
- и многих других КПО, относящихся к контекстной процессной сущности «*Реестр процедур (РП)*».

Для примера, в рамках создания системы УПЗ, мы должны выполнить процедуру: «*Сконструировать Реестр Процедур*» в отношении всех Реестров процедур, перечисленных в Приложении № 5: «*Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций*».

При этом повторить эту процедуру нам придётся столько раз, сколько Реестров процедур входит в систему УПЗ. И так должно быть по каждой системе организации. Ведь организация – это полисистема[776]. И при этом каждая система организации состоит из своего уникального множества Реестров процедур (РП).

Описание шаблонных эпизодических действий (ШЭД) операций процедуры, а также применяемых при их исполнении: *правил, понятий, формуляров и хранилищ информации*.

В отношении процедуры: «*Сконструировать Реестр Процедур*», это описание выглядит следующим образом:

Таблица № ...: Комплексное строение процедуры

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Создать Реестр процедур в отношении функции	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		Онлайн-папка "Воспроизводимое конструирование РП"	Типовой РП по ФУНКЦИИ	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел «ЗЭЗ функции», раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для: • запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой процессной сущности (ПС); • контроля своевременности и ритмичности выполнения процедур по каждой шаблонной дискретной задаче – функции; • накопления исходных статистических данных в целях оценки степени	РП создаётся путём копирования Типового РП в РУ по МИССИИ	0,03

[776] Читай статью «*Организация это ...*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
									достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции		
2	Перейти к внесению РП по функции в РП по ФОРМУЛЯРАМ	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	Формуляр - Это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности	Созданный РП является новым ФОРМУЛЯРОМ	0,01
3	Сформулировать полное наименование КПО контекстной ПС: РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП			Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными значениями всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации	В данном случае полное наименование формулируется автоматически из наименования формуляра, которым является РП	0,01
4	Сформулировать краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП			Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными значениями всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации	В данном случае краткое наименование формулируется автоматически из наименования формуляра, которым является РП	0,01
5	Указать в Реестре Процедур код функции, выполн	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Код функции, по которой Реестр Процедур			Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого		0,01

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
	яемой им								вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).		
6	Внести в созданный РП первичные атрибуты сущности	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	РП по АС	Атрибут сущности - Это некоторое поименованное свойство (черта, характеристика, признак) сущности	Если АС уже формировались при формировании ПС	0,03
7	Перейти от РП к проектированию функции	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ФУНКЦИЯМ	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).	Если ранее функция не была спроектирована	0,01
8	Указать функцию, для которой Реестр Процедур	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП				Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).	В ячейке "E1" в строке "Код функции" в созданном РП	0,01
9	Привязать гиперссылку на РОС по ПЦР МИССИИ, по которой функция, выполняемая РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	РОС по ПЦР МИССИИ, по которой функция, выполняемая РП					0,01
10	Сформулировать описание Реестра процедур	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Описание Реестра процедур, выполняющего функцию					0,17

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
11	Внести РП в логическую схему системы	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		Онлайн-папка "Воспроизводимое проектирование систем"		Система - Это иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность вокруг какой-либо общей абстрактной сущности, которая объединяет части в целое, обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи - миссии системы, построенное на определённых принципах, отвечающее всем системным требованиям, имеющее определённый набор связей с внешней средой и состоящее из необходимого и достаточного множества элементов: субсистем и Реестров процедур, объединённых и встроенных в определённую логическую структуру внутренних взаимных связей и сбалансированных таким образом, чтобы были воспроизводимы: бизнес-процессы, выполняемые субсистемами, и функции, выполняемые Реестрами процедур, с применением необходимых инструментов, выстроенных в определённую технологию	В схему логической структуры соответствующей системы	0,02
12	Вернуться от создания РП к проектированию функции	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ФУНКЦИЯМ	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).		0,01
13	Определить ЦСЗ по созданию РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Код ЦСЗ по созданию РП	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ЦСЗ	Целевая стратегическая задача (ЦСЗ) - Это целевая задача, попавшая в стратегию развития и декомпозированная на более мелкие целевые задачи более низкого уровня декомпозиции		0,01
14	Перейти к настройке процедуры Реестра процедур	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	РП по ПРОЦЕДУРАМ	Процедура - Это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных операций и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)		0,01
15	Проверить попадание в настоящий РП процедуры Реестра процедур	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Краткое обозначение элемента системы, к которому СТ вышестоящего уровня для СТ, породившего ЦСЗ по созданию РП			Процедура - Это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных операций и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)		0,01

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
16	Отследить разработку плана нейтрализации всех НВ создания РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Степень разработки планов нейтрализации всех НВ создания РП			Негативная ветвь (НВ) - Это причинно-следственная логическая цепь событий, приводящая от поворотного момента, с которого события могут начать развиваться по негативному сценарию, к одному или нескольким нежелательным (негативным) побочным эффектам (НПЭ)	Если НВ имеются	0,01
17	Отследить преобразование всех СВП процессной сущности РП в разовые проблемы	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Степень преобразования СВП Реестра процедур, выполняющего функцию, в разовые проблемы	АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	Выборка СВП	СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП) - это проблема, которая в той или иной степени автоматически, сама по себе появится вновь (самовоспроизведётся, автогенерируется), если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней		0,01
18	Отследить преобразование всех разовых проблем процессной сущности РП в СТ	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Степень преобразования разовых проблем Реестра процедур, выполняющего функцию, в СТ	АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	Выборка Разовых проблем	Разовая проблема - это проблема, которая устраняется раз и навсегда созданием или изменением какой-либо системы (или её элементов) и которая ни в какой степени автоматически, сама по себе НЕ появится (НЕ воспроизведётся) вновь, если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама, из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней		0,01
19	Отследить преобразование всех СТ к процессной сущности РП в ИЗЪЯНЫ	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Степень преобразования СТ к РП, выполняющего функцию, в ИЗЪЯНЫ	АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	Список СТ	Системное требование (СТ) - Это описание внутреннего свойства, которым должна обладать система, определяющего поведение и, как следствие, результаты работы системы в определённой ситуации и в определённое время, без воплощения которого, выполняемые элементами системы все или некоторые бизнес-процессы и функции будут не воспроизводимы и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.		0,01
20	Проверить полноту обязательных атрибутов РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП						0,01
21	Сформировать список СТ к РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	Список СТ	Системное требование (СТ) - Это описание внутреннего свойства, которым должна обладать система, определяющего поведение и, как следствие, результаты работы системы в определённой ситуации и в определённое время, без воплощения которого, выполняемые элементами системы все или некоторые бизнес-процессы и функции будут не воспроизводимы и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.		0,08

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
22	Распечатать список СТ к РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	Список СТ	Системное требование (СТ) - Это описание внутреннего свойства, которым должна обладать система, определяющего поведение и, как следствие, результаты работы системы в определённой ситуации и в определённое время, без воплощения которого, выполняемые элементами системы все или некоторые бизнес-процессы и функции будут не воспроизводимы и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.		0,02
23	Вернуться от эскиза РП к формированию ЦСЗ по созданию РП	Создать эскиз РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный описатель ПС		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ЦСЗ	Целевая стратегическая задача (ЦСЗ) - Это целевая задача, попавшая в стратегию развития и декомпозированная на более мелкие целевые задачи более низкого уровня декомпозиции		0,01
24	Смоделировать раздел "Атрибуты ПС" в РП	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП					Путём формулирования всей последовательности атрибутов ПС в шапке раздела "Атрибуты ПС"	1,50
25	Смоделировать раздел "Процедура" в РП	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП					Путём формулирования всей последовательности ШЭД в шапке раздела "Процедура"	0,33
26	Настроить в РП по функции и формулу формирования КПО	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП				Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными значениями всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации	Нужно очень вдумчиво подходить к КПО, чтобы потом не переделывать	0,03
27	Настроить формулы автозаполнения дат выполнения отдельных ШЭД из РП по функции	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП				Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД) - Это шаблон (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какого-либо действия, входящего в операцию, по которому эпизодически, т. е. по мере выполнения запоточенной операции, а отсюда и запоточенной процедуры, генерируется (создаётся, клонируется, запускается) эпизодическое действие (ЭД), для исполнения в установленный срок с заданной трудоёмкостью	В основном только начальных ШЭД, которые целесообразно выполнять при старте процедуры, без перерыва. Тех ШЭД, которые связаны с заполнением	0,17

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
										атрибутов ПС	
28	Настроить гиперссылки на формуляры либо ХИ в шапке РП по функции	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП					На те формуляры и ХИ, которые применяются при выполнении ШЭД процедуры и заполнении Атрибутов ПС	0,08
29	Выделить красным цветом главные мысли в ШЭД в Реестре Процедур	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП				Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД) - Это шаблон (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какого-либо действия, входящего в операцию, по которому эпизодически, т. е. по мере выполнения запоточенной операции, а отсюда и запоточенной процедуры, генерируется (создаётся, клонируется, запускается) эпизодическое действие (ЭД), для исполнения в установленный срок с заданной трудоёмкостью	В каждом ШЭД надо выделить ключевые слова, чтобы они сразу бросались в глаза	0,05
30	Перейти к внесению в РП по ФОРМУЛЯРАМ всех используемых в РП формуляров	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	Формуляр - Это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности	Тех формуляров, которые нужно использовать для исполнения ШЭД процедуры	0,03
31	Перейти к внесению в РП по ХИ всех используемых в Реестре Процедур ХИ	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ХИ		Тех ХИ, которые нужно использовать для исполнения ШЭД процедуры	0,05

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
32	Перейти к внесению ШЭД из Реестра процедур в РП по ШЭД	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ШЭД	Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД) - Это шаблон (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какого-либо действия, входящего в операцию, по которому эпизодически, т. е. по мере выполнения запоточенной операции, а отсюда и запоточенной процедуры, генерируется (создаётся, клонируется, запускается) эпизодическое действие (ЭД), для исполнения в установленный срок с заданной трудоёмкостью	Все ШЭД из раздела "Процедура" должны быть внесены в РП по ШЭД	0,50
33	Перейти к описанию атрибутов ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		АСУЗ АМБИЦИЯ (прототип)	РП по АС	Атрибут сущности - Это некоторое поименованное свойство (черта, характеристика, признак) сущности		0,01
34	Проверить полноту внесения в РП всех атрибутов ПС, в отношении которой функция	Смоделировать разделы РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Степень настройки в РП атрибутов ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП					0,02
35	Создать из типового РИД по функции, выполняемой РП	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП			РИД по ФУНКЦИИ		Пока это надо делать в соответствующем РОС по ПЦР МИССИИ	0,01
36	Настроить атрибуты в РИД по функции и в РС по ПЦР задачи	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП					Пока это надо делать в соответствующем РОС по ПЦР МИССИИ	0,12
37	Настроить "Длительность всей процедуры" в РИД по функции и в РС по ПЦР задачи	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		Онлайн-папка "Реестры статистики"			В соответствующем РС по ПЦР миссии	0,12

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Порядковый № ШЭД в процедуре	Наименование шаблонного эпизодического действия	Краткое наименование операции процедуры	Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	Описание понятия, применяемого в ШЭД	Правила исполнения ШЭД	Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
38	Настроить "Коэффициент выполнения ШЭД процедуры" в РИД по функции в РС по ПЦР задачи	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		Онлайн-папка "Реестры статистики"			В соответствующем РС по ПЦР миссии	0,12
39	Настроить "Трудоёмкость ШЭД в процедуре" в РИД по функции в РС по ПЦР задачи	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		Онлайн-папка "Реестры статистики"			В соответствующем РС по ПЦР миссии	0,12
40	Настроить "Длительность частей процедуры" в РИД по функции в РС по ПЦР задачи	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		Онлайн-папка "Реестры статистики"			В соответствующем РС по ПЦР миссии	0,12
41	Переход к изменению статуса формуляра - РП по функции	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	Формуляр - Это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности	После настройки РП переход для изменения его статуса в РП по ФОРМУЛЯРАМ	0,01
42	Переход от РП к завершению проектирования функции	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	Сконструировать РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП		РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РП по ФУНКЦИЯМ	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).		0,01

Это кульминационная часть описания строения процедуры. В ней представлена процедура целиком – **комплексно**:

- и в разрезе её операций,
- и в разрезе шаблонных эпизодических действий (ШЭД) этих операций.

По сути, данная таблица – это преобразованный в табличный вид рисунок № … «*Схема процедуры*» из предыдущей статьи.

Это и есть визуальное представление процедуры. Так как она должна выглядеть. Именно в этом формате мы будем её использовать в Реестре процедур[777]. Только в Реестре процедур она будет транспонирована из вертикального положения в горизонтальное.

Из этой таблицы видны все **элементы** процедуры, образующие необходимое строение процедуры и её целостность. Видна **взаимосвязь** между этими элементами. Эта взаимосвязь представлена в таблице в виде построчной матрицы одного элемента процедуры на другой. Ведь в жизни всё есть – матрица[778].

Таблица показывает, что процедура имеет **конечное количество** ШЭД. Их скрупулёзное и дотошное исполнение **гарантированно** нас приводит к достижению сначала целевого результата соответствующей операции, а затем целевого результата всей процедуры.

Список ШЭД – это, по сути, «***чек-лист***»[779], который не даёт нам ничего упустить. Тем самым ещё и обеспечивается качество.

ШЭД в процедуре расположены в виде алгоритма, т. е. в той последовательности, в которой их надо исполнять, одно за другим. Сверху вниз. Сначала до конца.

При этом ШЭД, распределены по операциям, для выполнения которых они исполняются.

Эти операции также расположены в виде алгоритма, т. е. в той последовательности, в которой их надо выполнять, одну за другой, чтобы процедура: «*Сконструировать Реестр Процедур*» была выполнена.

К некоторым ШЭД привязаны: ***правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)***. К тем ШЭД, в которых требуется их применение. Это даёт нам то, что мы знаем:

---

[777] Об этом я расскажу ниже в статье «*Реестр процедур – это формуляр*» в настоящей главе.

[778] Читай статью «*Всё сущее – матрица*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

[779] Дословно «*чек-лист*» переводится как «*проверочный/контрольный список*». Стандартно это перечень пунктов, напротив которых ставятся галочки — когда тот или иной будет выполнен. Так легко отследить, что и в каком объёме осталось сделать. Согласно Википедии: «*Контрольный список (перечень, таблица, карта) — список факторов, свойств, параметров, аспектов, компонентов, критериев или задач, структурированных особым образом с целью достижения поставленных задач.*

- *Контрольные таблицы являются мнемоническим устройством, то есть они сводят к минимуму возможность упущения важной информации. Таким образом, они напрямую снижают вероятность совершения ошибок «от незнания».*
- *Контрольные таблицы упрощают подачу информации, то есть с ними проще работать, нежели, например, со статистическим анализом. Это повышает надёжность получаемых на выходе заключений.*
- *Контрольные таблицы снижают эффект ореола, то есть тенденцию повышенного влияния одного крайне ценного фактора на проводимую оценку. Полностью устранить данный эффект получается довольно редко, однако таблицы, предоставляя возможность делить весь объём информации на составные части и проводить оценку частей, играют большую роль в снижении его влияния.*
- *Контрольные таблицы снижают эффект Роршаха, то есть тенденцию оценщика видеть то, что он хочет видеть. Это также достигается путём разделения имеющейся информации на составные части.*
- *Контрольные таблицы объединяют в себе огромный объём специфической информации о предмете оценки. Таким образом, они представляют собой накопленные данные об определённых областях знания, структурированные так, чтобы достигались поставленные цели.*
- *Контрольную таблицу составить гораздо проще, чем вывести теорию, хотя и таблицы, и теории могут служить достижению одной и той же цели.*
- *Контрольные таблицы повышают обоснованность, надёжность, правдоподобность оценки, а также увеличивают объём знаний о предмете оценки.*»

- *как правильно исполнить соответствующее ШЭД*. Спроецированное на него правило нам это предписывает и разъясняет.
- *что значит уникальное понятие, употребляемое в наименовании ШЭД*. Привязанное к нему понятие разъясняет нам его определение.
- *какой формуляр надо открыть и применить при исполнении ШЭД*. Прикрученное к нему наименование формуляра, информирует нас об этом.
- *в какое хранилище информации (ХИ) необходимо зайти при исполнении ШЭД*. Соотнесённое с ним наименование ХИ указывает нам, где взять нужные сведения (в том числе нужный формуляр) или куда их надо сохранить (внести).

Всё это компактно упаковано в процедуру и не требует воспоминаний и поисков при каждом её выполнении. Встав на ШЭД в приведённой выше таблице, мы можем всё это увидеть в строке, соответствующей этому ШЭД и в отношении этого ШЭД.

При этом каждая ШЭД имеет **плановую трудоёмкость**, чтобы стремиться в неё укладываться при исполнении ШЭД.

Если мы суммируем плановую трудоёмкость всех ШЭД внутри операции, мы получим плановую трудоёмкость всей операции, а если внутри процедуры, то – всей процедуры.

В идеале мы должны выполнять операции и процедуру в рамках этих плановых трудоёмкостей.

Резюмируем.

Типовое строение процедуры, **должно описывать**: (1) функцию, для выполнения которой применяется процедура; (2) названия атрибутов процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется эта функция; (3) шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ): *процедуру и операции*; (4) шаблонные эпизодические действия (ШЭД) операций процедуры, а также применяемые при их исполнении: *правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)*. Описание функции говорит, что процедура нужна не сама по себе, а для воспроизводимого выполнения этой функции. Список **названий** атрибутов процессной сущности необходим, чтобы мы могли присвоить этим названиям атрибутов конкретные значения для описания какого-либо конкретного процессного объекта (КПО), в отношении которого будет выполняться процедура. По комбинации этих значений мы сможем идентифицировать такой КПО и отделить его от других КПО, относящихся к контекстной процессной сущности. Описание шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ): *процедур и операций* даёт нам алгоритм, который мы должны применять в отношении любого КПО, относящегося к контекстной ПС, устанавливает сроки его выполнения. Описание набора ШЭД, а также применяемых при их исполнении: *правил, понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)*, представляет нам процедуру целиком – **комплексно**: (1) и в разрезе её операций, (2) и в разрезе шаблонных эпизодических действий (ШЭД) этих операций. Из этого описания видны все элементы процедуры, образующие необходимое строение процедуры и её целостность. Видна взаимосвязь между этими элементами. Оно показывает, что процедура имеет конечное количество ШЭД; что список ШЭД – это, по сути, «*чек-лист*», который не даёт нам ничего упустить; что ШЭД в процедуре расположены в виде алгоритма, т. е. в той последовательности, в которой их надо исполнять, одно

за другим; что к некоторым ШЭД привязаны: *правила, понятия, формуляры и хранилища информации (ХИ)*, тем ШЭД, в которых требуется их применение. При этом каждая ШЭД имеет плановую трудоёмкость, чтобы стремиться в неё укладываться при исполнении ШЭД.

Типовое строение процедуры, представленное и описанное в настоящей статье, предопределяет форму Реестра процедур.

Поэтому сейчас, когда мы знаем, как должна быть устроена процедура, мы можем описать Реестр процедур, как формуляр.

Но сделаем это чуть позже.

А сейчас для того, чтобы нам было понятнее, почему для выполнения функции нужно выполнять процедуры, изучим, чем дискретная задача (ДЗ), которой является «*функция*», отличается от эпизодической задачи (ЭЗ), которой является «*процедура*»?

Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ)

Из одной клетки да разные детки.

Несколько выше в настоящей главе в статье «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» я обрисовал эпизодическую задачу (ЭЗ).

А ранее в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» я дал развёрнутое описание дискретной задачи (ДЗ).

Учитывая, что и ДЗ, и ЭЗ являются процессными задачами (ПЗ)[780] – их разновидностями, появляющимися в среде «*процессы*», теперь считаю целесообразным остановиться на их различиях.

Предлагаю изучить, чем дискретная задача (ДЗ) отличается от эпизодической задачи (ЭЗ)?

Это позволит лучше понять каждую из этих сущностей. Вы сможете более чётко различать их между собой и разделять всё, что с ними связано. Отделять их друг от друга. Не путать их между собой. Ведь они по-разному формируются в организации и имеют различное предназначение.

Во крупному, кратко, вот в чём кроются основные отличия ДЗ от ЭЗ:

1. в предназначении,
2. в объекте воздействия,
3. в пропорциях по количеству,
4. в запускающем механизме,
5. в определении срока,
6. в наименовании,
7. в целевых результатах задач,
8. в сложности и трудоёмкости управления ДЗ и ЭЗ.

Первое отличие дискретной задачи от эпизодической заключается именно в предназначении.

[780] Читай подробнее статью «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Дискретная задача предназначена для того, чтобы задать (предопределить) то, что должен делать тот или иной элемент системы: *сама система в целом, её субсистема или её отдельный узел – Реестр процедур*. Дискретная задача указывает, для чего нужен тот или иной элемент системы. Что он должен обеспечивать. Таким образом, дискретные задачи предопределяют **архитектуру системы**.

Всё точно так же, как в физическом мире.

Например, если нам нужно дискретно обеспечивать преобразование топливной смеси в механическую энергию, тогда нам нужен такой элемент системы, как ДВС – двигатель внутреннего сгорания. Чтобы он выполнял воспроизводимо эту дискретную задачу. А если не нужно выполнять эту дискретную задачу, тогда такой элемент системы и не требуется.

В свою очередь, если нужно дискретно обеспечивать преобразование ветрового потока в механическую энергию, тогда нам нужен совсем другой элемент системы – винт с лопастями. А если не нужно, тогда такой элемент системы не требуется.

Отсюда видно, как в зависимости от того, какую дискретную задачу будет выполнять элемент системы зависит **архитектура** системы. Какой её элемент будет включаться в неё, а какой нет.

В первом случае система будет иметь двигатель внутреннего сгорания и все другие элементы, необходимые для его воспроизводимой работы: *форсунки для формирования и подачи топливной смеси, топливный бак, трубки подачи топлива и т. д.*

Во втором же случае система будет уже состоять из: *винта с лопастями, мачты (башни), на которую этот винт устанавливается и т. д*. Согласитесь, архитектура системы в такой ситуации будет совсем иной. Даже внешне.

В нашем случае мы наблюдали влияние дискретных задач на архитектуру системы, когда описывали систему УПЗ выше в главе 6 настоящей книги.

Там мы, по сути, продемонстрировали то, как дискретные задачи: *миссия, бизнес-процессы и функции*, предопределили архитектуру системы УПЗ в целом, набор её субсистем и узлов – Реестров процедур, их логическую взаимосвязь между собой.

Эпизодические задачи предназначены для **загрузки** узлов системы – Реестров процедур. Они определяют то, насколько интенсивно будет работать тот или иной узел системы – Реестр процедур, с какой нагрузкой и сколько процедур он будет выполнять за определённый отрезок времени. С какой скоростью, ритмичностью и воспроизводимостью.

По сути, эпизодические задачи – это **такты (циклы, итерации, обороты) работы** узла системы – Реестра процедур. Эти такты независимо от изменения их количества в отрезке времени, то есть независимо от режима работы, нагрузки, должны выполняться Реестром процедур ритмично и воспроизводимо, обеспечивая выполнение функции.

Отсюда, эпизодические задачи предопределяют конструкцию этих узлов. Она должна быть такой, чтобы обеспечивать необходимую нагрузку и выдерживать её при различных режимах работы.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Аналогично тому как это происходит в физическом мире, например ДВС эпизодически, в зависимости от нагрузки может выдавать 600 оборотов в минуту, а может выдавать 4500 оборотов в минуту. Его конструкция должна обеспечивать такую нагрузку и должна её выдерживать.

То есть, в отличии от дискретных задач, которые задают архитектуру системы, эпизодические задачи предопределяют необходимую **конструкцию** и **мощность (пропускную способность)** узла системы – **Реестра процедур**. Обуславливают её.

При этом надо помнить, что Реестр процедур (РП) – это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел. Это атомарная, то есть далее не делимая элементарная частица субсистемы системы. Из реестров процедур (из их множества) собираются (конструируются) сначала субсистемы, а затем и вся система в целом[781].

Другими словами, РП – это «*кирпичик*», из которого строится всё здание – система. И конечно же этот «*кирпичик*» должен обладать такими свойствами и конструкцией, чтобы обеспечить надёжность, долговечность, пригодность и работоспособность всего здания.

Вторым отличием ДЗ от ЭЗ является объект воздействия.

Ну во-первых, давайте вспомним, что задача – всегда **объектна**. То есть это всегда вариант воздействия на что-либо или в отношении чего-либо. Нет объекта воздействия, не на что и воздействовать, а соответственно нет задачи[782].

Дискретная задача – это всегда вариант воздействия на какую-то **сущность**. При этом сущность может быть абстрактной (АС) или процессной (ПС)[783].

АС выступает объектом воздействия, когда выполняется дискретная задача, являющаяся **миссией или бизнес-процессом**. То есть дискретная задача в виде миссии или бизнес-процесса всегда выполняется в отношении АС. Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то абстрактной сущности.

Выше я описывал, что миссия системы УПЗ: «*Обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*» выполняется в отношении такой абстрактной сущности, как «*задача*». А, например, бизнес-процесс: «*Обеспечить воспроизводимое генерирование целевых задач*» - воздействует на такую АС, как «*целевая задача (ЦЗ)*»

ПС выступает объектом воздействия, когда выполняется дискретная задача, которая является **функцией**. То есть дискретная задача в виде функции всегда выполняется в отношении ПС. Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то процессной сущности.

Например, функция «*Обеспечить воспроизводимость конструирования реестров процедур*» выполняется в отношении такой процессной сущности, как «*Реестр процедур (РП)*».

В отличии от ДЗ, объектом воздействия эпизодической задачи всегда выступает **конкретный процессный объект (КПО)** контекстной процессной

---

[781] Подробнее об этом читай статью «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[782] Читай об этом в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[783] Читай об этих сущностях в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

сущности (ПС). Её выполнением меняется положение и/или состояние какого-то КПО[784].

Заметьте какая-то дискретная задача в виде функции выполняется в отношении какой-либо ПС. Воздействует на неё. Для выполнения этой функции, так как она – это дискретная задача, нужно создать конкретный узел системы – Реестр процедур. Он будет выполнять эту функцию, которая воздействует на ПС.

Эта ПС порождает внутри себя – конкретные процессные объекты (КПО). Происходит это эпизодически – при наступлении запускающего события (ЗС). При этом ПС становится контекстной для этих КПО. И уже внутри узла – Реестра процедур выполняются эпизодические задач в отношении каждого КПО контекстной ПС[785]. Это выполнение происходит итерационно (циклически, такт за тактом). От одного КПО к другому.

Из сказанного следует, что при идентификации задачи, надо всегда определять объект, на который осуществляется воздействие. И затем оценивать, что это за объект? Чем он является?

Если он является системой или каким-то её элементом, то задача в отношении его, является целевой задачей (ЦЗ), и вообще не процессной. В этом случае мы переходим к управлению целевыми задачами.

Если объект является сущностью. То воздействие на него – это однозначно процессная задача (ПЗ) в виде дискретной задачи (ДЗ). Вопрос: какой? Миссии, бизнес-процесса или функции?

Если это АС, тогда – это ДЗ в виде миссии или бизнес-процесса, а если это ПС – функция.

Если это миссия или бизнес-процесс, тогда оцениваем самостоятельную ценность их целевых результатов. Если ЦРЗ имеет самостоятельную ценность, то перед нами миссия, а если НЕ самостоятельную – бизнес-процесс (БП).

Если объект не является системой или каким-то её элементом и при этом также не является сущностью, то наверняка, методом исключения, он является КПО.

Если да, то надо разобраться, к какой процессной сущности (ПС) он относится. И соответственно в отношении него надо выполнять эпизодические задачи.

Так производится рассортировка задач, отделение их друг от друга, в зависимости от разновидности объекта, на который они воздействуют.[786].

Из «*различий в объекте воздействия*» вытекает следующее отличие ДЗ от ЭЗ. Оно касается пропорции, от которой зависит количество ДЗ и ЭЗ.

Количество ДЗ всегда прямо пропорционально зависит от количества оперируемых сущностей и частотности дискретных периодов, на которые они ставятся. А количество ЭЗ прямо пропорционально количеству ПС и количеству КПО, порождаемых внутри ПС, при наступлении запускающих событий (ЗС).

---

[784] Читай подробнее о КПО в статье «*Понятие «сущность»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[785] Подробнее о взаимосвязи дискретных задач с эпизодическими я расскажу в следующей статье «*Взаимосвязь дискретных и эпизодических задач между собой*» в настоящей главе.

[786] Подробнее об этом я расскажу в статье «*Сортинг задач*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Как я уже сказал, ДЗ воздействует на сущности: *абстрактные и процессные*. Отсюда, сколько сущностей мы «*берём в оборот*», столько ДЗ в отношении их сгенерируется. Получается, что количество ДЗ прямо пропорционально **количеству** оперируемых нами **сущностей**.

Это пропорция также напрямую зависит от частотности дискретных периодов оценки степени достижения целевых результатов задач (ДП ОСДЦРЗ), на которые ставятся ДЗ. Частота постановки дискретной задачи, зависит от длительности ДП ОСДЦРЗ, на который она ставится. Чем короче период, тем чаще её повторно приходится ставить.

Отсюда, дискретных задач будет столько, сколько дискретных периодов наступит – один за другим. То есть количество ДЗ ещё прямо пропорционально **количеству ДП ОСДЦРЗ**.

У эпизодических задач пропорции зависят от другого. От количества оперируемых ПС и количества оперируемых КПО.

Как я уже сказал выше ПС порождает внутри себя – конкретные процессные объекты (КПО). Происходит это эпизодически – при наступлении запускающего события (ЗС). При этом ПС становится контекстной для этих КПО.

Отсюда, чем больше у нас в обороте процессных сущностей (ПС), тем больше КПО они могут породить при наступлении ЗС. То есть количество ЭЗ прямо пропорционально **количеству оперируемых ПС**.

Далее сколько запускающих событий (ЗС) случится, столько КПО и появится. Сколько КПО появится, столько раз и повторятся эпизодические задачи в отношении их. Следовательно количество ЭЗ увеличивается ещё и из-за **количества оперируемых КПО**. Причём прямо пропорционально.

При этом надо помнить, что именно от этих пропорций зависит доля задач того или иного вида в общем потоке задач. И доля ЭЗ при этом превалирующая[787].

Сказанное выше так или иначе наталкивает нас на различия в механизме запуска ДЗ и ЭЗ.

ДЗ инициируется датой наступления дискретного периода оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ), а ЭЗ – запускающего события (ЗС).

Дискретная задача (ДЗ) – это разновидность процессной задачи, которая стартуется **дискретно**, раз от раза повторяющимся **ДП ОСДЦРЗ** – событием таймера – датой начала дискретного периода. Она жёстко привязана к дате начала ДП ОСДЦРЗ. Дискретный период наступил, дискретная задача на дискретный период запустилась. И так от одной ДЗ к другой. От периода к периоду.

При этом ДП ОСДЦРЗ случается ритмично, дискретно, по событию тайминга, при наступлении какой-то даты начала очередного дискретного периода.

Этот ДП ОСДЦРЗ задаётся заранее, в процессе моделирования ДЗ. То есть мы заранее знаем при наступлении, какого ДП ОСДЦРЗ, какую ДЗ мы должны

[787] Подробнее об этом смотри в статье «*Количественные пропорции в потоке задач*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*».

сгенерировать (запустить). Остаётся лишь отслеживать наступление ДП ОСДЦРЗ. И при его наступлении генерировать необходимую ДЗ на заданный ДП ОСДЦРЗ.

Эпизодическая задача (ЭЗ) в свою очередь – это разновидность процессной задачи, которая стартуется **эпизодически**, раз от раза повторяющимся **запускающим событием (ЗС)**, инициируется датой его наступления. Она жёстко привязана к повторяющемуся эпизодически, стандартному ЗС. Создаётся, когда случается определённое чётко заданное событие. Его наступление инициирует генерирование эпизодической задачи.

При этом надо понимать, что ЗС случается не ритмично, не дискретно, не по событию тайминга, не при наступлении какой-то даты начала дискретного периода, а спонтанно, случайно, хаотически, беспорядочно, т. е. когда вздумается, ситуативно, по мере появления потребности – эпизодически.

При этом ЗС задаётся заранее, одновременно с моделированием ЭЗ. То есть мы заранее знаем при наступлении, какого события, какую ЭЗ мы должны сгенерировать (запустить). Остаётся лишь отслеживать наступление всех заданных запускающих событий. И при их обнаружении генерировать необходимую ЭЗ в отношении появившегося КПО.

ДЗ и ЭЗ отличаются также друг от друга тем, как определяется такой их обязательный атрибут, как срок выполнения.

Срок выполнения ДЗ (дата) определяется как **последняя дата ДП ОСДЦРЗ**, на который она запускается. То есть длительность ДП ОСДЦРЗ определяет срок выполнения ДЗ.

Срок выполнения ЭЗ определяется исходя из момента наступления ЗС и плановой длительности ЭЗ,

При моделировании ЭЗ, в обязательном порядке должен определяться такой её обязательный атрибут, как «*Плановая длительность*», измеряемая в днях.

Эта длительность используется для расчёта срока выполнения ЭЗ.

Расчёт срока выполнения ЭЗ осуществляется от даты её генерации (даты запуска). В процессе генерации ЭЗ.

Дата генерации ЭЗ не может быть более ранней даты наступления ЗС.

В идеале дата генерации ЭЗ должна совпадать с датой, в которую случается ЗС. Необходимо к этому стремиться. Но в жизни часто бывает, что мы запаздываем за событием. То есть событие может случиться, а мы можем на него отреагировать только через несколько дней.

Поэтому срок выполнения ЭЗ (дата) рассчитывается путём **прибавления «*плановой длительности*» именно к дате генерации (запуска) ЭЗ**, инициируемой наступлением ЗС. При этом конечно же должны учитываться выходные и праздничные дни.

Следующее отличие ДЗ от ЭЗ кроется в их наименовании.

В ходе генерирования ДЗ в неё добавляется конкретика. Конкретика касается ДП ОСДЦРЗ, на который ставится дискретная задача. Когда создаётся и запускается (генерируется) ДЗ, в её наименование добавляется **обозначение конкретного ДП ОСДЦРЗ**, на который она ставится, например «ЯНВАРЬ2021».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Когда создаётся и запускается (генерируется) ЭЗ, в её наименование добавляется комбинация значений атрибутов КПО – **идентификационный индекс КПО**, в отношении которого выполняется эпизодическая задача. То есть ЭЗ идентифицируется набором значений атрибутов КПО - идентификационным индексом КПО, в отношении которого она выполняется.

Ещё одно важное отличие ДЗ от ЭЗ заключается формулировке их целевых результатов.

Целевые результаты дискретных задач всегда **количественные**. Всегда относятся к показателям по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуются количественным состоянием сущности:

- *выше/ниже какого-то уровня;*
- *больше/меньше какого-то объёма;*
- *дальше/ближе к какой-то точке отсчёта;*
- *своевременно/не своевременно, т. е. в момент или отрезок времени;*
- *соответствующий/не соответствующий норме;*
- *воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ*
- *и т. д.*

Поэтому оценка степени достижения ЦРЗ дискретных задач всегда должна производиться на основании количественных – статистических данных, собранных в соответствующем реестре статистики в разрезе показателей целевых результатов, дающих представление о выполнении планов планового периода.

Без этого оценить степень достижения целевого результата дискретной задачи невозможно.

Это означает, что при моделировании дискретной задачи надо всегда обязательно:

1. определять показатели целевых результатов (ПЦР)[788] этой задачи;
2. устанавливать по этим ПЦР планы планового периода (ППП)[789];
3. настраивать реестры статистики для сбора и анализа статистических данных по этим показателям[790];
4. осуществлять оценку степени достижения целевого результата задачи (ОСДЦРЗ)[791].

Целевые результаты эпизодических задач всего этого не требуют. Потому что они всегда **качественные**. Всегда характеризуются качественным состоянием и/или положением КПО: есть/нет; наличествует/отсутствует; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено, сделано/не сделано, настроено/не настроено; соответствует/не соответствует и т. д.

---

[788] Подробнее о ПЦР читай статью «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[789] Подробнее о ППП читай статью «*Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП)*» ниже в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[790] Подробнее о реестре статистики читай статью «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[791] Пример этого смотри в статье «*Оценка степени достижения целевого результата задачи ППИТ*» ниже в настоящей главе.

Ну и последнее важное отличие ДЗ от ЭЗ связано со сложностью и трудоёмкостью управления ДЗ и ЭЗ.

На сложность управления дискретными задачами очень сильно влияет частота наступления ДП ОСДЦРЗ и количество сущностей (абстрактных или процессных), которыми оперирует организация.

Во-первых, это требует дополнительных серьёзных **усилий и трудозатрат** на определение ПЦР, установление ППП, настройку реестров статистики по ПЦР и конструирование элементов системы для их выполнения;

Во-вторых, это требует дополнительных серьёзных **усилий и трудозатрат** на сбор и обработку статистики по ПЦР выполненных ДЗ и на саму оценку степени достижения целевых результатов выполненных ДЗ.

На сложность управления эпизодическими задачами очень сильно влияет частота, эпизодичность, случайность, количество и не ритмичность наступления запускающих их событий.

Во-первых, это требует дополнительных серьёзных **усилий и трудозатрат** на контроль и отслеживание всех запускающих событий: *входящих и внутренних*. Чтобы оперативно на них реагировать. Особенно если их очень много, и они случаются очень часто.

Во-вторых, это вызывает не равномерность загрузки. С запускающими событиями (ЗС) бывает «*то густо, то пусто*». В один промежуток времени может случиться сразу много ЗС, которые инициируют большое количество эпизодических задач, что резко увеличит загрузку сотрудников их выполняющих. В другой период наоборот может случиться совсем мало ЗС или вообще не случиться. Тогда сотрудники окажутся существенно незагруженными.

Управлять эпизодическими задачами на порядок сложнее и более трудоёмко из-за их огромного количества – доли в общем потоке задач. Их в потоке задач всегда на порядок больше, чем дискретных задач[792].

Резюмируем написанное путём представления следующей сравнительной таблицы.

Таблица № _____ Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ)

[792] Подробнее об этом можно прочитать в статье «*Количественные пропорции в потоке задач*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

№ пп	Сравнительный признак	Дискретная задача (ДЗ)	Эпизодическая задача (ЭЗ)
1	2	3	4
1	Предназначение	Дискретные задачи предопределяют **архитектуру системы** в целом, состав её субсистем и узлов - Реестров процедур	Эпизодические задачи предопределяют необходимую **конструкцию и мощность (пропускную способность)** узла системы – **Реестра процедур**. Обуславливают её
2	Объект воздействия	Это всегда вариант воздействия на какую-то **сущность**: абстрактную (АС) или процессную (ПС)	Это всегда вариант воздействия на **конкретный процессный объект (КПО)** контекстной процессной сущности (ПС)
3	Пропорции по количеству	Количество ДЗ всегда прямо пропорционально зависит от **количества оперируемых сущностей и частотности дискретных периодов**, на которые они ставятся	Количество ЭЗ прямо пропорционально **количеству ПС и количеству КПО**, порождаемых внутри ПС, при наступлении запускающих событий (ЗС)
4	Запускающий механизм	Дискретная задача (ДЗ) – это разновидность процессной задачи, которая стартуется **дискретно**, раз от раза повторяющимся ДП ОСДЦРЗ – событием таймера – **датой начала дискретного периода**. Она жёстко привязана к дате начала ДП ОСДЦРЗ. Дискретный период наступил, дискретная задача на дискретный период запустилась	Эпизодическая задача (ЭЗ) – это разновидность процессной задачи, которая стартуется **эпизодически**, раз от раза повторяющимся запускающим событием (ЗС), инициируется **датой наступления ЗС**. Она жёстко привязана к повторяющемуся эпизодически, стандартному ЗС. Создаётся, когда случается определённое чётко заданное событие
5	Определение срока	Срок выполнения ДЗ (дата) определяется как **последняя дата ДП ОСДЦРЗ**, на который она запускается. То есть длительность ДП ОСДЦРЗ определяет срок выполнения ДЗ	Срок выполнения ЭЗ (дата) рассчитывается путём **прибавления «плановой длительности» к дате генерации (запуска) ЭЗ**, инициируемой наступлением ЗС
6	Наименование	Когда создаётся и запускается (генерируется) ДЗ, в её наименование добавляется **обозначение конкретного ДП ОСДЦРЗ**, на который она ставится	Когда создаётся и запускается (генерируется) ЭЗ, в её наименование добавляется **идентификационный индекс КПО**, в отношении которого выполняется эпизодическая задача
7	Целевые результаты задач	Целевые результаты дискретных задач всегда **количественные**. Всегда относятся к показателям по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т. д. и характеризуются количественным состоянием сущности	Целевые результаты эпизодических задач всегда **качественные**. Всегда характеризуются качественным состоянием и/или положением КПО: есть/нет; наличествует/отсутствует; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено, сделано/не сделано, настроено/не настроено; соответствует/не соответствует и т. д
8	Сложность и трудоёмкость управления	ДЗ требуют серьёзных усилий и трудозатрат на определение ПЦР, установление ППП, настройку реестров статистики по ПЦР и конструирование элементов системы для их выполнения, на сбор и обработку статистики по ПЦР выполненных ДЗ и на ОСДЦРЗ выполненных ДЗ	ЭЗ требуют серьёзных усилий и трудозатрат на контроль и отслеживание всех ЗС: входящих и внутренних и вызывают не равномерность загрузки сотрудников

Перечисленные выше отличия дискретных задач от эпизодических не исключают их связь между собой.

А эта взаимосвязь прямая и непосредственная.

Её то мы и исследуем в следующей статье, где ответим на вопрос: как дискретные и эпизодические задачи взаимосвязаны между собой?

Взаимосвязь дискретных и эпизодических задач между собой

Плоха связь — попал лицом в грязь

Только что, в статье «*Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ)*» я сравнил ДЗ и ЭЗ, указал, что хотя они и появляются

в одной среде - «*процессы*», хоть и являются процессными, они существенно отличаются друг от друга.

Но это никак не исключает тот факт, что они жёстко взаимосвязаны друг с другом.

Также, как целевые и процессные задачи[793], дискретные и эпизодические задачи – это две стороны одной медали.

Спрашивается, почему это так, как именно дискретные и эпизодические задачи взаимосвязаны между собой?

Ответ необходим, чтобы понять причинно-следственные связи между этими разновидностями задач, что за чем следует и что от чего зависит. Это даст осознание, что первично, а что вторично. Позволит ещё лучше понять природу возникновения ДЗ и ЭЗ, а, соответственно, как ими управлять.

Начну с того, что дискретные задачи (ДЗ) – это архитектура системы, которая в итоге формируется из узлов – Реестров процедур (РП). Именно из РП конструируются сначала субсистемы, а затем система в целом[794].

В то же время эпизодические задачи (ЭЗ) – это конструкция и мощность Реестров процедур – узлов системы, такт (ритмика) их работы.

Отсюда, вытекает то, что связь ДЗ с ЭЗ проложена **через Реестр процедур**, являющийся пределом деления системы – элементарной её частичкой – узлом.

Вопрос: каким образом?

Отвечаю.

Сначала мы определяем миссию. Конструируем систему под выполнение миссии. Создаём РУ по МИССИИ[795].

В процессе конструирования системы определяем бизнес-процессы (БП), реализующие миссию, создаём субсистемы для их выполнения.

В ходе чего мы определяем «*функции*».

И миссия, и БП, и функции – это дискретные задачи.

Каждая функция выполняется в отношении какой-либо процессной сущности (ПС). То есть объектом воздействия функции выступает какая-то ПС.

Для выполнения дискретной задачи – функции нужно создать конкретный узел системы – Реестр процедур. Он будет выполнять функцию, которая воздействует на ПС. И создаётся в РУ по МИССИИ под выполнение каждой функции.

В ходе создания РП мы настраиваем процедуру, которая будет выполняться при функционировании РП. Определяем её операции. При этом и процедура, и её операции – **это эпизодические задачи**.

После того, как РП создан он начинает функционировать (то есть выполнять функцию) следующим образом:

---

[793] Смотри статью «*Различия между процессной задачей (ПЗ) и целевой задачей (ЦЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[794] Об этом я говорил выше в статье «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[795] Читай об этом в статье «*Реестр управления (РУ) по миссии*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

- эпизодически происходит одно и тоже стандартное запускающее событие (ЗС),
- при наступлении ЗС внутри ПС порождаются КПО,
- то есть эта ПС становится контекстной для порождённых внутри её КПО,
- в отношении каждого появившегося КПО стартуется и выполняется одна и таже процедура и её операции,
- сколько КПО появится столько процедур и её операций выполнится в отношении каждого КПО,
- процедура и её операции генерируются (реплицируются) из ШЭЗ в РП,
- все они должны выполняться ритмично: с заданной длительностью и трудоёмкостью,
- исходные сведения об этом формируются в РП, выполняющем функцию,
- там же накапливается статистика об этом,
- по этой статистике в РОС по ПЦР миссии[796] оценивается, насколько нам это удаётся сделать,
- если этого удаётся добиться на протяжении каждого дискретного периода, тогда функция, выполняемая Реестром процедур, будет воспроизводимой,
- если функция выполняется воспроизводимо, значит РП работает исправно.

Из сказанного следует, что дискретная задача – функция выполняется Реестром процедур путём повторяющегося и итерационного выполнения эпизодических задач в отношении разных КПО контекстной ПС. Такт за тактом, цикл за циклом[797].

Приведу пример.

Функция, являющаяся дискретной задачей: «*Обеспечить воспроизводимость конструирования реестров процедур*» воздействует на такую ПС, как «*Реестр процедур (РП)*».

Для выполнения этой функции в РУ по ППИТ создаётся Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП).

Внутри такой ПС, как «*Реестр процедур (РП)*», порождаются КПО – конкретные реестры процедур, например такие как:

1. Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП);
2. Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных дискретных задач (РП по ШДЗ);
3. Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных эпизодических задач (РП по ШЭЗ);
4. Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных эпизодических действий (РП по ШЭД)

---

[796] Читай о нём в статье «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[797] Об этом я подробнее расскажу в статье «*Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?*» ниже в настоящей главе. Здесь я это сказал только для того, чтобы продемонстрировать связь ДЗ с ЭЗ посредством РП.

5. и т. д.

Эти КПО эпизодически порождаются внутри ПС: «*Реестр процедур (РП)*» при наступлении такого запускающего события (ЗС), как «*Сформирована функция, выполняемая Реестром процедур*».

При этом ПС: «*Реестр процедур (РП)*» становится контекстной для всех перечисленных КПО.

Далее, внутри РП по РП при наступлении ЗС в отношении каждого перечисленного выше КПО эпизодически стартуются и итерационно выполняются запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ), созданные из следующих шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ):

Код ШЭЗ	Полное наименование ШЭЗ	Целевой результат ШЭЗ	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭЗ	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ШЭЗ	Плановая длительность ШЭЗ, дн.	Разновидность ШЭЗ	Краткое наименование ШЭЗ	Запускающее событие (ЗС), инициирующее ШЭЗ
68	Сконструировать Реестр Процедур	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД;	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	3	Процедура	Сконструировать РП	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
66	Создать эскиз реестра процедур	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена необходимым диапазонам	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Создать эскиз РП	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
67	Смоделировать два раздела реестра процедур	Смоделирован раздел "Атрибуты ПС" и раздел "Процедура" реестра процедур: определены необходимые и достаточные	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Смоделировать разделы РП	Создан эскиз реестра процедур
108	Настроить РИД по функции, выполняемой реестром процедур	В РИД по функции, выполняемой РП, настроены атрибуты и все необходимые формулы, позволяющие формировать	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	В РП настроен раздел "Процедура"

Указанные ШЭЗ моделируются в рамках настройки процедуры для РП выполняющего функции.

Если запущенные из этих ШЭЗ эпизодические задачи будут выполнены ритмично: с заданной трудоёмкостью и длительностью, то функция «*Обеспечить воспроизводимость конструирования реестров процедур*» будет выполнена воспроизводимо. Что будет означать, что такой узел системы, как РП по РП работает исправно. И наоборот.

Так мы видим, что дискретная задача – функция: «*Обеспечить воспроизводимость конструирования реестров процедур*» активирует появление в РП по РП серии таких эпизодических задач, как:

- Сконструировать Реестр Процедур
- Создать эскиз реестра процедур
- Смоделировать два раздела реестра процедур
- Настроить РИД по функции, выполняемой реестром процедур

И так происходит с каждым Реестром процедур по каждой функции, в отношении каждой ПС.

Получается, что без дискретных задач эпизодические задачи не появятся. А без ритмичного выполнения ЭЗ не выполнить ДЗ и не обеспечить работоспособность Реестров процедур, и состоящих из них: *систем и их субсистем*.

В итоге получили связь «***ДЗ→ЭЗ***». Не будет ДЗ не будет и ЭЗ. И наоборот, не будут выполняться ЭЗ, не выполнятся и ДЗ.

Резюмируем.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Связь дискретных задач (ДЗ) с эпизодическими задачами (ЭЗ) проложена через Реестр процедур (РП), являющийся пределом деления системы – узлом. Для выполнения ДЗ – функции нужно создать РП. В ходе этого мы настраиваем процедуру, которая будет выполняться при функционировании РП. Определяем её операции. При этом и процедура, и её операции – это ЭЗ. Они выполняются в отношении КПО. То есть ДЗ – функция выполняется Реестром процедур путём повторяющегося и итерационного выполнения ЭЗ в отношении разных КПО контекстной ПС. Такт за тактом, цикл за циклом. Получается, что без ДЗ не появятся ЭЗ. А без ритмичного выполнения ЭЗ не выполнить ДЗ и не обеспечить работоспособность Реестров процедур и состоящих из них: *систем и их субсистем*.

Теперь, когда мы знаем, что ДЗ связаны с ЭЗ через РП и понимаем, что эпизодические задачи выполняются в Реестре процедур, давайте ответим на вопрос: что из себя представляет реестр процедур уже в качестве формуляра – материального – осязаемого элемента системы? Что такое РП, как формуляр?

Структура потока задач, предопределяющая технологию

В КМК дан ответ на вопрос: как структурно устроен поток задач и почему он предопределяет технологию управления потоком задач?

Реестр процедур – это формуляр

Где строгий учёт, там зерно не утечёт

Выше в статье «*Реестр процедур (РП)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» я задался вопросом: что такое реестр процедур? Приступил к ответу на него. Дал полное определение Реестру процедур (РП).

И обозначил, что РП имеет две ипостаси:

3. *РП – это **УЗЕЛ** – процессная сущность;*
4. *РП – это **ФОРМУЛЯР**.*

Затем, в статье «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*»[798], я разъяснил, что Реестр процедур представляет из себя в качестве первой ипостаси – узла системы – процессной сущности.

После, в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в настоящей главе, я описал понятие процедуры. Показал, в чём заключается её суть, чтобы «*процедуру*» можно было идентифицировать и отделить от других сущностей.

Далее, в предыдущей статье «*Типовое строение процедуры*», я обрисовал комплексное представление о структуре процедуры, т. е. о том, как она устроена, какие и как её элементы взаимосвязаны между собой.

Теперь, пришло время описать **вторую ипостась** Реестра процедур. И ответить на вопрос: **что из себя представляет реестр процедур уже в качестве формуляра – материального – осязаемого элемента системы? Что такое РП, как формуляр?**

Ведь любая система в конечном итоге конструируется из осязаемых элементов. Никакую систему невозможно создать из ничего – из воздуха.

[798] Смотри статью в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Когда я вышел на реестр процедур, я достиг тот предел деления системы, который стал представлять из себя осязаемый и наблюдаемый её элемент в виде формуляра.

Теперь из набора таких элементов мы можем сконструировать любую осязаемую и наблюдаемую субсистему и систему в целом. То, чем фактически и **физически** мы можем пользоваться. Во что можем вносить изменения и совершенствования.

Итак стартанём.

А для начала дадим определение формуляру.

В контексте управления потоком задач[799] **формуляр** – это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности.

Из этого определения следует, что Реестр процедур, как формуляр должен иметь:

- *наименование;*
- *разновидность;*
- *предназначение;*
- *форму;*
- *вид исполнения;*
- *процедуру, в которой применяется;*
- *функцию, в рамках которой выполняется процедура;*
- *процессную сущность, в отношении которой выполняется функция.*

В нашем случае **разновидность** формуляра – это «*РЕЕСТР ПРОЦЕДУР*».

О том, как формируется **наименование** Реестра процедур, я писал выше в завершении статьи «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

Здесь лишь повторюсь, что в **наименовании** Реестра процедур всегда есть отсылка:

- к тому, что это РП,
- к тому что это РП по функции,
- к тому что эта функция в отношении определённой ПС.

Ну и для компактности в кратком названии каждого Реестра процедур я **опускаю наименование функции**, которую он выполняет. И указываю только краткое обозначение (название) ПС, по функции которой Реестр процедур.

Например, полностью пишу так: «*Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных дискретных задач*»[800], а кратко – так: «*РП по ШДЗ*».

При этом уточню, название функции убирается из написания наименования РП, но не из смысла. Название функции при этом подразумевается.

---

[799] Все определения в настоящей книге даются мной только в контексте управления потоком задач, то есть осмысленные и сформулированные через призму управления потоком задач.

[800] Описание шаблонной дискретной задачи дано мной в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Реестр предназначен для генерирования и выполнения всего эпизодического, для:

- запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС);
- контроля через это своевременности и ритмичности выполнения запоточенных процедур и операций по каждой шаблонной дискретной задаче – функции;
- накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции.

Реестр процедур, как формуляр имеет универсальную форму – **единую для всех функций**, выполняемых в системе.

Особо акцентирую, РП имеет **единую** форму, **НО НЕ СОДЕРЖАНИЕ**!

У каждого реестра процедур своё **уникальное содержание**, но при этом одинаковая форма. То есть по содержанию все РП отличаются друг от друга - уникальны. А по форме – нет.

Реестр процедур – это формуляр, **исполненный в виде** электронной таблицы, представляющей собой реестр.

Если посмотреть определение в Интернет, то «*реестр — это форма систематизации, учёта; список, перечень, опись*».

Возникает вопрос: систематизация, учёт; *список, перечень, опись чего*?

Отвечаю: **процедур**[801].

Процедур, инициированных при наступлении запускающих событий (ЗС) и выполняемых в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстной процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется функция Реестром процедур. Иными словами – это систематизация, учёт; *список (перечень, опись)* «*запоточенных процедур (ЗП)*»[802].

Поэтому он и называется реестр именно **ПРОЦЕДУР**.

То есть в Реестре процедур осуществляется систематизация и учёт КПО контекстной процессной сущности и, **ГЛАВНОЕ**, выполняемых в отношении их «*запоточенных процедур (ЗП)*».

В РП формируется список (перечень, опись) этих запоточенных процедур, ведётся учёт их выполнения, выполнения их запоточенных операций и исполнения эпизодических действий, отслеживается их ход, сроки, длительность и трудоёмкость[803].

---

[801] О том, что такое процедура я рассказываю в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в настоящей главе.

[802] Запоточенная процедура (кратко – ЗП) – это разновидность запоточенной эпизодической задачи (ЗЭЗ). Впервые я её упоминал в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в настоящей главе. Подробнее о ЗЭЗ я расскажу ниже в статье «*Воспроизводимое генерирование Запоточенных Эпизодических Задач (ЗЭЗ)*» в Разделе 7.3. «*Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ)*».

[803] Подробнее об этом я расскажу в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» ниже в настоящей главе.

Сейчас Реестр процедур, как формуляр, имеет **электронный вид** в Excel-формате. То есть – это **электронная таблица в Microsoft Excel**.

Из-за этого в настоящее время Реестр процедур имеет весьма нагруженную и объёмную форму. Это объясняется существенными ограничениями самой программы: Microsoft Excel.

В дальнейшем Реестр процедур будет формироваться также в виде электронной таблицы, но уже в разрабатываемой АСУЗ[804]. Откуда затем его можно будет выгрузить (экспортировать), в том числе в Excel-формате, и, при необходимости, распечатать.

В АСУЗ форма Реестра процедур будет значительно упрощена, многие её элементы будут скрыты, и будут появляться только тогда, когда возникнет необходимость в их просмотре и прочтении.

Собственно говоря, АСУЗ для того и нужна, чтобы ещё упростить форму Реестра процедур, и сделать интерфейс работы с ним более простым, удобным, дружелюбным и функциональным по сравнению с электронной таблицей в Microsoft Excel.

Как я уже говорил, параллельно с написанием данной книги, я пишу техническое задание (ТЗ) на разработку уже полноценной и комплексной **А**втоматизированной **С**истемы **У**правления **З**адачами (АСУЗ).

И это ТЗ предусматривает необходимые функциональные требования к АСУЗ в части формирования Типового Реестра Процедур (ТРП) и создания (реплицирования) из него конкретных Реестров процедур под любую функцию, которую потребуется выполнять.

Каждый отдельный Реестр процедур, как формуляр, создаётся под каждую отдельную функцию, которую он выполняет.

При этом Реестр процедур создаётся (реплицируется) из Типового Реестра Процедур (кратко – ТРП)[805] после того, как была сформирована функция, выполняемая реестром процедур. То есть создание нового РП инициирует наступление такого запускающего события (ЗС), как: «*Сформирована функция, выполняемая реестром процедур*».

В свою очередь, формирование функции производится в Реестре процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (в РП по РП).

Сказанное означает следующее:

- что мы создаём РП по функции только после того, как сформируем саму функцию;
- создавать РП, без формирования функции, которую он будет выполнять бессмысленно, преждевременно и нецелесообразно.

Сейчас в Microsoft Excel Реестр процедур создаётся человеком, при наступлении указанного выше ЗС, путём копирования Типового РП (ТРП) в соответствующем РУ по МИССИИ[806].

---

[804] Об АСУЗ было рассказано выше в статье «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[805] Типовой Реестр Процедур (кратко – ТРП) – это типовая форма такого формуляра, как Реестр процедур.
[806] О том, что такое РУ по МИССИИ я рассказывал в статье «*Реестр управления (РУ) по миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В разрабатываемой АСУЗ это будет делаться автоматически – программой. Без участия человека, а, соответственно, без трудозатрат на это действие.

После создания РП из ТРП осуществляется его **индивидуализация**. То есть в него вносятся необходимые данные и осуществляются настройки под выполнение одной строго заданной функции. Индивидуализация производится так, чтобы РП стал в создаваемой системе уникальным по содержанию. Единственным в своём роде.

Указанные манипуляции с Реестром процедур осуществляются в рамках такой процедуры, как: «*Сконструировать Реестр Процедур*», со следующими значениями атрибутов:

Полное наименование процедуры	Краткое наименование процедуры	Целевой результат процедуры	Краткое наименование ФР - заказчика процедуры	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя процедуры	Плановая длительность процедуры, дн.	Запускающее событие (ЗС), инициирующее процедуру
Сконструировать Реестр Процедур	Сконструировать РП	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	3	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур

Эту процедуру я уже упоминал в предыдущей статье «*Типовое строение процедуры*». Именно при её выполнении, т. е. в ней применяется РП, как формуляр. В ходе её выполнения ТРП преобразуется в **уникальный** РП по **уникальной** функции.

При этом сама процедура «*Сконструировать Реестр Процедур*», в которой применяется РП, как формуляр, в свою очередь выполняется в рамках такой функции, как «*Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур*» (кратко – «*Воспроизводимое конструирование РП*»). Значения атрибутов этой функции были представлены выше в предыдущей статье «*Типовое строение процедуры*» в Таблице № …: «*Атрибуты функции, для выполнения которой нужна процедура*».

Если вы посмотрите данную таблицу, то увидите, что приведённая в ней функция выполняется в отношении такой процессной сущности, как «*Реестр процедур (РП)*».

В следующем тексте я буду использовать Реестр процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП) в качестве примера, описывающего и форму, и содержание Типового Реестра Процедур (ТРП).

Как я уже сказал выше, в статье «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*», Типовой Реестр Процедур (ТРП), как формуляр в форме таблицы, имеет **четыре раздела**:

1. раздел «*Атрибуты ПС*»,
2. раздел «*ЗЭЗ функции*»,
3. раздел «*Процедура*»,
4. раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Все разделы ТРП предполагают возможность перестановки столбцов местами, вставку новых столбцов.

Ведь последовательности действий в процедуре и атрибуты процессной сущности могут меняться, по мере совершенствования и уточнения процедуры, которая реплицируется в Реестре процедур. Могут появляться новые атрибуты, новые запоточенные эпизодические задачи, новые шаблонные эпизодические действия в ней, и новые показатели статистики.

Кроме перечисленных 4-х разделов, ТРП имеет **три сектора**:

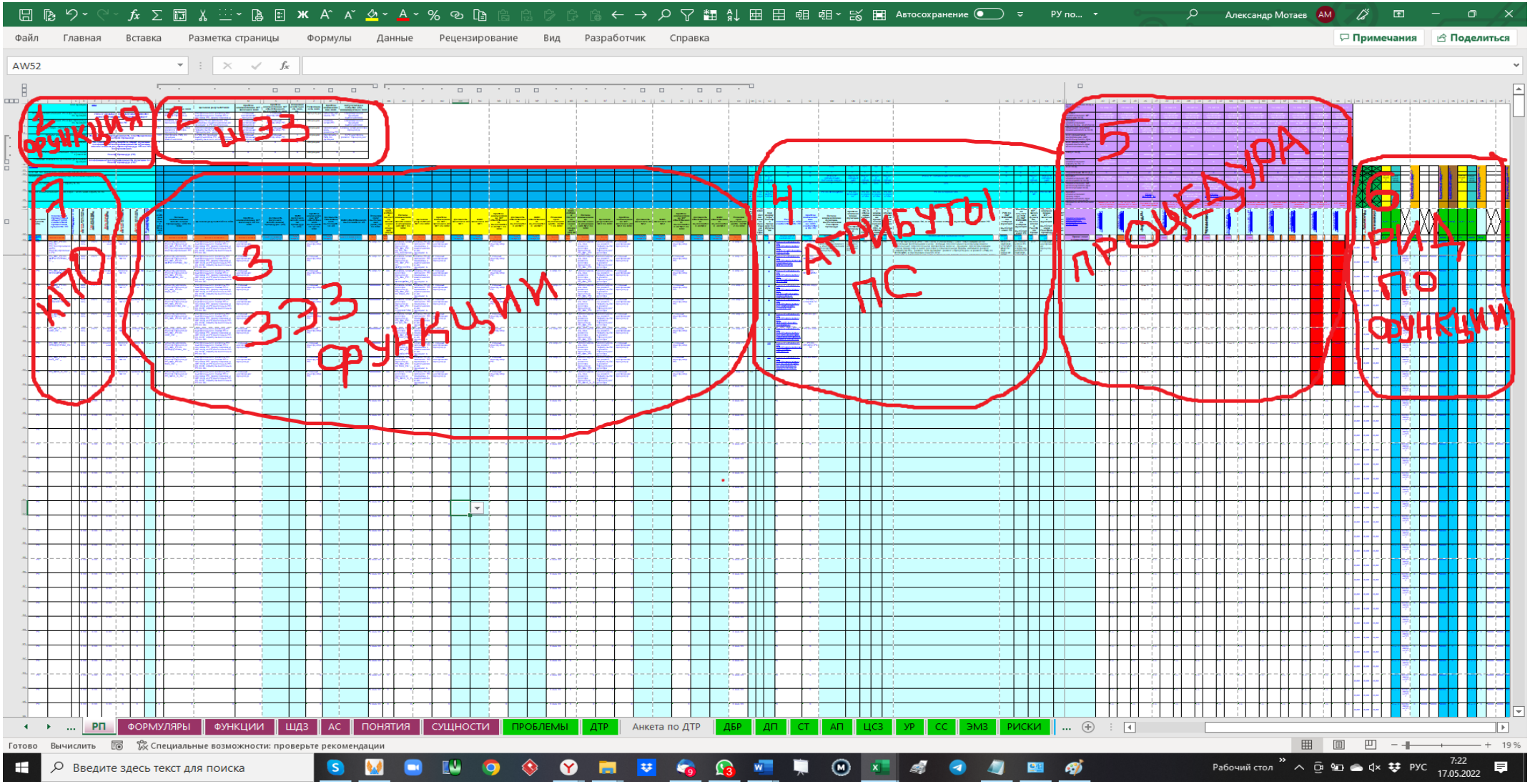
1. Сектор «Функция»,
2. Сектор «ШЭЗ»,
3. Сектор «КПО».

Форма Типового Реестра Процедур (ТРП), имеющего четыре указанных раздела и три указанных сектора, представлена ниже на рисунке № _____ «*Типовой Реестр Процедур (ТРП)*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № ____ Типовой Реестр Процедур (ТРП)



УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Этот рисунок не читабелен из-за величины Реестра процедур. Он здесь приведён для того, чтобы наглядно показать не что содержит Реестр процедур, а какой он формы; как он выглядит, как формуляр; какие сектора и разделы имеет и как они расположены относительно друг друга.

Для ознакомления с содержанием Реестров процедур, в формате Excel-файла полную версию реально работающих Реестров процедур можно посмотреть в моём блоге «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ*» (http://potokzadach.ru), в Интернет по ссылке: http://potokzadach.ru/index.php/all-blog/122-zaklyuchenie/488-2022-11-01-04-41-55.

Сразу же оговорюсь, что форма Типового Реестра процедур (ТРП) так или иначе содержит все элементы, представленные в предыдущей статье «*Типовое строение процедуры*»:

- описание **функции**, для выполнения которой применяется процедура;
- описание **названий атрибутов процессной сущности (ПС)**, в отношении которой выполняется эта функция;
- описание **шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ)**: *процедуры и её операций*;
- описание **шаблонных эпизодических действий (ШЭД)** операций процедуры, а также применяемых при их исполнении: ***правил, понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)***.

Собственно говоря, именно для этого сначала и было описано типовое строение процедуры. Чтобы легче было обрисовать сейчас сам Типовой Реестр **Процедур** (ТРП), содержащий все перечисленные описания. Далее вы поймёте это.

На приведённом выше рисунке № ____ «*Типовой Реестр Процедур (ТРП)*» есть **сектор** «*Функция*», обозначенный цифрой «1», — это как раз описание функции, которую выполняет конкретный реестр процедур.

Сектор «*Функция*», имеющий это описание, предназначен для информирования пользователя Реестра процедур о параметрах функции, которую РП выполняет, ради которой он создан и ради которой выполняются процедуры в РП.

Этот сектор по форме полностью идентичен Таблице № ...: «*Атрибуты функции, для выполнения которой нужна процедура*» из предыдущей статьи.

В нём представлены **значения** атрибутов функции, формирующие такое описание.

Рисунок № ____ Сектор «Функция» Типового Реестра Процедур

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Код функции	341
Полное наименование Реестра процедур по функции	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ КОНСТРУИРОВАНИЮ РЕЕСТРОВ ПРОЦЕДУР
Краткое наименование Реестра процедур по функции	РП по РП
Код формуляра - Реестра процедур по функции	536
Полное наименование функции	Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур
Целевой результат функции	На конец каждого квартала ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный реестром процедур "РП по РП", воспроизводим
Полное наименование процессной сущности	Реестр Процедур (РП)
Главный показатель целевого результата функции	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС: "Реестр процедур (РП)"
Краткое наименование функции	Воспроизводимое конструирование РП
Краткое наименование длящейся потребности,	Нужда в конструировании РП
Краткое наименование БП, контекстного для функции	Воспроизводимое генерирование ПЗ
Краткое наименование миссии, контекстной для функции	Наивысшая ПИТ
Краткое обозначение процессной сущности	РП
Определение процессной сущности	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел "ЭЭЗ функции", раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для: •запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЭЭЗ) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой процессной сущности (ПС); •контроля своевременности и ритмичности выполнения процедур по каждой шаблонной дискретной задаче – функции; •накопления исходных статистических данных в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции
Краткое наименование ФР - заказчика функции	Главный настройщик процедур
Краткое наименование ФР ответственного выполнителя функции	Главный конструктор РП
Дискретный период ОСДЦР функции	Квартал
Длительность планового периода по функции, мес.	15

Эти значения атрибутов функции после того, как мы введём код нужной функции, автоматически по формуле берутся из Реестра процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП). Формула вытаскивает оттуда необходимые значения атрибутов нужной нам функции, код которой был указан.

Представленная в секторе «*Функция*» информация, говорит нам о том, для чего нужен Реестр процедур и для чего нужны его процедуры. То есть для выполнения функции, описанной в секторе, обозначенном цифрой «1».

Видя параметры выполняемой функции, мы понимаем к чему мы должны стремиться, запуская и выполняя её процедуры. Осознаём, что выполнение процедур – это не самоцель, а лишь средство достижения целевого результата

выполняемой функции. Учитываем, что мы должны так выполнять все запоточенные в РП процедуры, чтобы за каждый дискретный период достигался главный показатель целевого результата (ПЦР) функции.

И мы видим, кто отвечает за выполнение функции в целом, и кто заказывает её выполнение. Это должностные лица организации, за которыми закреплены соответствующие функциональные роли, указанные в секторе «*Функция*», строки:

- «*Краткое наименование ФР - заказчика функции*»,
- «*Краткое наименование ФР ответственного выполнителя функции*»

На рисунке № ___ «*Типовой Реестр Процедур (ТРП)*» имеется также **сектор** «*ШЭЗ*», обозначенный цифрой «2». Это описание **шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ)**: *процедуры и её операций*.

Сектор «*ШЭЗ*» предназначен для информирования пользователя Реестра процедур о параметрах ШЭЗ (параметрах процедуры и её операций), из которых будут реплицироваться (клонироваться, генерироваться путём копирования) запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ).

Что говорит о том, что с этих ШЭЗ будет производиться «*транскрипция*» (буквально – переписывание, считывание) задач из процедур. Которые в дальнейшем будут «*транспортироваться*» и «*транслироваться*» в адрес сотрудников для выполнения.

Данный сектор по форме также полностью идентичен Таблице № ...: «*Список ШЭЗ процедуры*» из предыдущей статьи и представлен на следующем рисунке:

Рисунок № ____ Сектор «ШЭЗ» Типового Реестра Процедур

Код ШЭЗ	Полное наименование ШЭЗ	Целевой результат ШЭЗ	Краткое наименование ФР - заказчика ШЭЗ	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ШЭЗ	Плановая длительность ШЭЗ, дн.	Разновидность ШЭЗ	Краткое наименование ШЭЗ	Запускающее событие (ЗС), инициирующее ШЭЗ
68	Сконструировать Реестр Процедур	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД;	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	3	Процедура	Сконструировать РП	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
66	Создать эскиз реестра процедур	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена необходимым диапазонам	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Создать эскиз РП	Сформирована функция, выполняемая реестром процедур
67	Смоделировать два раздела реестра процедур	Смоделирован раздел "Атрибуты ПС" и раздел "Процедура" реестра процедур: определены необходимые и достаточные	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Смоделировать разделы РП	Создан эскиз реестра процедур
108	Настроить РИД по функции, выполняемой реестром процедур	В РИД по функции, выполняемой РП, настроены атрибуты и все необходимые формулы, позволяющие формировать	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	1	Операция	Настроить РИД по функции, выполняемой РП	В РП настроен раздел "Процедура"

В таблице на этом рисунке перечислены все шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ), которые выполняются в отношении любого конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к контекстной процессной сущности (ПС)[807]. И процедура, и все операции этой процедуры.

[807] При этом контекстная процессная сущность указана в секторе «*Функция*» Типового Реестра Процедур. Смотри выше на рисунке № ___ «*Сектор «Функция» Типового Реестра Процедур*» в настоящей статье.

Сие информирует нас о том, что именно эти ШЭЗ (и процедура и её операции) будут инициироваться к выполнению в отношении каждого КПО, контекстной ПС, в отношении которой выполняется функция Реестром процедур.

Такая инициация будет осуществляться каждый раз при наступлении соответствующего запускающего события (ЗС)[808], также указанного в секторе «*ШЭЗ*» в столбце «*Запускающее событие (ЗС), инициирующее ШЭЗ*».

Таким образом в секторе «*ШЭЗ*» перечислены шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ) функции (процедура и её операции), из коих будут генерироваться (реплицироваться) запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ):

- «*запоточенная процедура (кратко – ЗП)*»,
- и «*запоточенные операции (кратко – ЗО)*».

Запоточенные операции (ЗО) при этом будут генерироваться в той строго заданной последовательности, в которой они перечислены в таблице. Именно эта последовательность операций, задаёт алгоритм выполнения процедуры. То есть это те операции, последовательным выполнением которых будет выполнена вся процедура в целом.

Отсюда, ШЭЗ функции, перечисленные в секторе «*ШЭЗ*», будут повторяться много раз, итерационно, каждый раз как будет происходить одно и тоже запускающее событие (ЗС). Помните, что я говорил, ШЭЗ – это шаблон эпизодической задачи. А эпизодическая задача – это процессная задача. А процессная задача – это многоразовая задача.

Резюмируем.

Реестр процедур во второй ипостаси – это формуляр – материальный – осязаемый элемент системы. То, чем фактически и физически мы можем пользоваться. Во что можем вносить изменения и совершенствования. Разновидность формуляра – это «*РЕЕСТР ПРОЦЕДУР*». В наименовании РП всегда есть отсылка к тому, что это РП, что это РП по функции, что эта функция в отношении определённой ПС. РП предназначен для генерирования и выполнения всего эпизодического. РП имеет универсальную форму – единую для всех функций. Но не содержание! РП исполняется в виде электронной таблицы, представляющей собой реестр. В нём ведётся систематизация, учёт; список, перечень, опись процедур. В РП осуществляется систематизация и учёт КПО контекстной ПС и выполняемых в отношении их «*запоточенных процедур (ЗП)*». РП имеет электронный вид, до разработки АСУЗ – в Excel-формате. То есть сейчас – это электронная таблица в Microsoft Excel. Реестр процедур создаётся (реплицируется) из Типового Реестра Процедур (ТРП) после того, как была сформирована функция, выполняемая реестром процедур. Манипуляции с РП осуществляются в рамках такой процедуры, как: «*Сконструировать Реестр Процедур*». При этом сама процедура, в которой применяется РП, в свою очередь выполняется в рамках такой функции, как «*Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур*» (кратко – «*Воспроизводимое конструирование РП*»). Отсюда, эта функция выполняется в отношении такой ПС, как «*Реестр процедур (РП)*». ТРП имеет четыре раздела: (1) раздел «*Атрибуты ПС*»; (2) раздел «*ЗЭЗ функции*»; (3) раздел «*Процедура*»; (4) раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*». Все разделы ТРП предполагают возможность перестановки столбцов местами, вставку новых

[808] Подробнее о запускающем событии, читай в статье «*Идентификация Запускающих Событий (ЗС)*» в Разделе 7.1. «*Генерирование процессных задач*» ниже в настоящей главе.

столбцов. ТРП также имеет три сектора: (1) Сектор «*Функция*»; (2) Сектор «*ШЭЗ*»; (3) Сектор «*КПО*». Сектор «*Функция*» предназначен для информирования пользователя РП о параметрах функции, которую РП выполняет, ради которой он создан и ради которой выполняются процедуры в РП. Сектор «*ШЭЗ*» предназначен для информирования пользователя РП о параметрах ШЭЗ (параметрах процедуры и её операций), из которых будут реплицироваться запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ). ШЭЗ функции, перечисленные в секторе «*ШЭЗ*», будут повторяться много раз, итерационно, каждый раз как будет происходить одно и тоже запускающее событие (ЗС).

Далее надо показать механизм, как одни и те же запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ), будут реплицироваться в РП из ШЭЗ, запускаться и выполняться «*раз, ещё раз, ещё много-много раз*». Столько раз, сколько раз появится новый КПО.

Поэтому давайте изучим, что из себя представляет Раздел «*ЗЭЗ функции*» Типового Реестра Процедур?

Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур

Ручей реку пополняет, а река - море

В предыдущей статье я сказал, что ТРП имеет четыре раздела.

Один из этих разделов мной обозначается, как «*ЗЭЗ функции*».

Отсюда, вопрос: что из себя представляет Раздел «*ЗЭЗ функции*» Типового Реестра Процедур?

Как он выглядит? Какую форму имеет? И для чего предназначен?

Разобраться с этим очень важно, так как ЗЭЗ – запоточенные эпизодические задачи – составляют существенную долю в потоке задач в любой организации с устоявшейся средой «*процессы*»[809]. Поэтому необходимо научиться их быстро и качественно генерировать, включать в общий поток задач – «*запоточивать*». И в дальнейшем обеспечивать своевременное выполнение.

Раздел «*ЗЭЗ функции*» на рисунке № ___ «*Типовой Реестр Процедур (ТРП)*», представленном в предыдущей статье, обозначен цифрой «3».

Сейчас этот раздел в укрупнённом – читабельном виде отображён на нижеприведённом рисунке.

[809] Читай статью «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № _____Раздел «*ЗЭЗ функции*» Типового Реестра Процедур

Код ШЭЗ, которой является запоточенная процедура (ЗП) по КПО	Полное наименование запоточенной процедуры (ЗП) по КПО	Целевой результат ЗП по КПО	Краткое наименование ФР - заказчика ЗП по КПО	Должность заказчика запоточенной процедуры (ЗП)	ФИО заказчика запоточенной процедуры (ЗП)	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ЗП по КПО	Должность ответственного выполнителя ЗП	ФИО ответственного выполнителя ЗП	Плановый срок выполнения (дата) ЗП по КПО	Код ШЭЗ, которой является запоточенная операция (ЗО) № 1 по КПО	Полное наименование запоточенной операции (ЗП) № 1 по КПО	Целевой результат ЗО № 1 по КПО	Краткое наименование ФР - заказчика ЗО № 1 по КПО	Должность заказчика ЗО № 1	ФИО заказчика ЗО № 1	Краткое наименование ФР ответственного выполнителя ЗО № 1 по КПО	Должность ответственного выполнителя ЗО № 1	ФИО ответственного выполнителя ЗО № 1	Плановый срок выполнения (дата) ЗО № 1 по КПО
Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Заполняется автоматически	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Заполняется автоматически	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Выбрать из выпадающего в ячейке списка	Заполняется автоматически
68	Сконструировать Реестр Процедур: РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			6 апр 22	66	Создать эскиз реестра процедур: РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			4 апр 22
68	Сконструировать Реестр Процедур: РП_№2_РП по ФОРМУЛЯРАМ_ПС: _	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			6 апр 22	66	Создать эскиз реестра процедур: РП_№2_РП по ФОРМУЛЯРАМ_ПС: _	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			4 апр 22
68	Сконструировать Реестр Процедур: РП_№3_РП по ФУНКЦИЯМ_ПС: _	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			6 апр 22	66	Создать эскиз реестра процедур: РП_№3_РП по ФУНКЦИЯМ_ПС: _	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			4 апр 22
68	Сконструировать Реестр Процедур: РП_№4_РП по ШДЗ_ПС: _	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			24 апр 22	66	Создать эскиз реестра процедур: РП_№4_РП по ШДЗ_ПС: _	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			22 апр 22
68	Сконструировать Реестр Процедур: РП_№5_РП по СУЩНОСТЯМ_ПС: _	Настроены все разделы РП; выстроены все связи РП с другими РП, формулярами и ХИ; ШЭД из РП внесены в РП по ШЭД; атрибуты внесены в РП по АС	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			27 апр 22	66	Создать эскиз реестра процедур: РП_№5_РП по СУЩНОСТЯМ_ПС: _	Создан РП из типового; РП привязан к выполняемой им функции; в РП присвоены имена	Главный настройщик процедур			Главный конструктор РП			25 апр 22

Указанная на рисунке таблица – это выдержка, относящаяся к разделу «*ЗЭЗ функции*» из Реестра процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП), используемого в качестве примера.

Раздел «*ЗЭЗ функции*» в ТРП предназначен **для генерирования** запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), требующих выполнения в рамках функции. То есть **для создания ЗЭЗ** посредством репликации (тиражирования) из ШЭЗ, которые в дальнейшем будут «*транспортироваться*» и «*транслироваться*» в адрес сотрудников для выполнения.

Одной фразой можно сказать, что раздел «*ЗЭЗ функции*» — это генератор ЗЭЗ из ШЭЗ.

При этом ШЭЗ, из которых реплицируются ЗЭЗ, берутся из сектора «*ШЭЗ*» ТРП, описанного нами только что в предыдущей статье.

В каждой строке раздела «*ЗЭЗ функции*» представлены запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ), сгенерированные **в отношении каждого вновь появившегося КПО** контекстной процессной сущности (ПС)[810].

То есть, в нашем примере, в отношении каждого нового Реестра процедур, который нужно сконструировать. Так как каждый новый конкретный РП, который нужно сконструировать – это КПО, такой контекстной процессной сущности (ПС), как «*Реестр процедур (РП)*».

Эта ПС указана в секторе «*Функция*» РП по РП в строке «*Полное наименование процессной сущности*» на Рисунке № ____ «*Сектор «Функция» Типового Реестра Процедур*» в предыдущей статье.

Заметьте, что в отношении каждого нового КПО формируются одни и те же ЗЭЗ. То есть повторяемость происходит не от одного дискретного периода к другому, как у дискретных задач[811], а от одного КПО к другому.

Сколько КПО появится, столько раз и повторятся ЗЭЗ в отношении их. Столько строк Реестра процедур и заполнится.

А КПО появляются при наступлении соответствующего запускающего события (ЗС), указанного в секторе «*ШЭЗ*» РП по РП в столбце «*Запускающее событие (ЗС), инициирующее ШЭЗ*» на Рисунке № ____ «*Сектор «ШЭЗ» Типового Реестра Процедур*» в предыдущей статье.

В этом кроется одно из базовых отличий дискретных задач от эпизодических.

Повторяемость дискретных задач обусловлена завершением прошедшего и стартом следующего дискретного периода, а повторяемость эпизодических задач – наступлением запускающего события (ЗС). У дискретных задач, сколько дискретных периодов наступит, столько раз они и повторятся, а у эпизодических, сколько ЗС свершится, столько раз они и повторятся.

То есть количество дискретных задач прямо пропорционально количеству дискретных периодов, а количество эпизодических задач – количеству состоявшихся запускающих событий (ЗС). При этом запускающих событий (ЗС) всегда на порядок больше, чем дискретных периодов (ДП).

---

[810] Что такое процессная сущность (ПС), конкретный процессный объект (КПО) и контекстная ПС я описывал в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[811] Смотри статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»* в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

При чём интенсивность наступления ЗС ничем не обусловлена и не предсказуема. На разных отрезках времени она разная. На одном отрезке может наступить много ЗС и, соответственно, запуститься много ЗЭЗ, а на другом мало. Как следствие этого, загрузка сотрудников организации запоточенными эпизодическими задачами также всегда непредсказуема и неритмична.

В этом и сложность управления запоточенными эпизодическими задачами (ЗЭЗ). При том, что в организации с устоявшейся средой «*процессы*», по моим оценкам, в общем потоке задач доля ЗЭЗ самая большая, более 80%.

Поэтому я в настоящей книге и уделяю наибольшее внимание именно механизмам генерирования ЗЭЗ. Этими механизмами являются Реестры процедур. А именно раздел «*ЗЭЗ функции*» Реестра процедур.

Генерируемыми в этом разделе ЗЭЗ являются:

- *«запоточенные процедуры (кратко - ЗП)», обозначенные цифрой «1» на рисунке № ____ «Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур»,*
- *и «запоточенные операции (кратко – ЗО)», обозначенные цифрой «2» на рисунке № ____ «Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур».*

ЗЭЗ в этом разделе Реестра процедур генерируются (реплицируются) автоматически – по формуле из ШЭЗ, указанных в секторе «*ШЭЗ*» на Рисунке № ____ «*Сектор «ШЭЗ» Типового Реестра Процедур*» в предыдущей статье.

Происходит это в момент внесения нового КПО в Реестр процедур.

При этом в отношении каждого нового КПО из соответствующих ШЭЗ одновременно генерируются (реплицируются):

- **одна** ЗЭЗ в виде «*запоточенной процедуры (ЗП)*»;
- и **несколько** ЗЭЗ в виде последовательно выполняемых «*запоточенных операций (ЗО)*».

В ходе этого ШЭЗ преобразуются в конкретные ЗЭЗ. ЗЭЗ создаётся копированием ШЭЗ и добавлением в неё идентификационного индекса КПО[812].

При чём и «*запоточенная процедура (ЗП)*», и «*запоточенная операция (ЗО)*» — это ЗЭЗ. Это просто **две разновидности** ЗЭЗ.

В отношении каждого КПО генерируется (реплицируется) **столько** запоточенных операций (ЗО), **из скольких** операций состоит процедура в виде ШЭЗ. Как правило от одной до пяти.

В нашем примере количество и содержание этих операций можно увидеть в секторе «*ШЭЗ*» на Рисунке № ____ «*Сектор «ШЭЗ» Типового Реестра Процедур*» в предыдущей статье.

На Рисунке № _____ «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» представлена только одна запоточенная операция (ЗО). Она выделена на рисунке цифрой «2».

Но на самом деле в ТРП их может быть от одной до пяти. Одна за другой – последовательно. На рисунок оставшиеся части Раздела «*ЗЭЗ функции*»,

[812] Об этом индексе я подробно расскажу в следующей статье.

включающие другие ЗО, не вынесены из-за величины таблицы. Тогда она будет не читабельной. То есть её невозможно будет разместить в настоящей статье так, чтобы она читалась. И наглядность утратится.

Полностью этот раздел Реестра процедур вы можете посмотреть в моём блоге «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ*» (http://potokzadach.ru), в Интернет по ссылке: ____ в любом из реестров.

В разделе «*ЗЭЗ функции*» на каждую сгенерированную ЗЭЗ (и на запоточенную процедуру и на запоточенные её операции) **назначаются**:

- *конкретные их заказчики;*
- *конкретные их ответственные выполнители.*

При этом указываются их должности и ФИО. Это всегда конкретные люди[813].

Указание должности и ФИО производится путём выбора из выпадающего списка. Список формируется автоматически – по формулам.

В результате осуществляется «*трансляция*» ЗЭЗ сотрудникам.

В ходе этого **следует соблюдать** принцип «*петли ответственности*»[814]. То есть назначать людей на указанные роли таким образом, чтобы этот принцип был соблюдён.

Необходимо, чтобы заказчиком запоточенной процедуры (ЗП) был ответственный выполнитель функции, в рамках которой эта процедура выполняется. Ведь функция на соответствующий дискретный период является вышестоящей задачей для ЗП.

Далее желательно на ответственного выполнителя ЗП назначать одного человека, а на её запоточенные операции (ЗО) – других. При этом делая заказчиком:

- ЗО в ЗП – ответственного выполнителя последующей ЗО;
- последней ЗО в ЗП – ответственного выполнителя ЗП.

В разрабатываемой АСУЗ я постараюсь максимально облегчить этот процесс. Сделать так, чтобы программа сама производила распределение ответственности с соблюдением принципа «*петли ответственности*», по заданному алгоритму с учётом распределения функциональных ролей в организации по должностям, а отсюда, и по штатным единицам (ШЕ) с конкретными ФИО.

В разделе «*ЗЭЗ функции*» также автоматически – по формулам формируются (реплицируются из ШЭЗ) и **значения других обязательных атрибутов** этих задач:

- наименование задачи (амбиция) в форме глагола,
- срок выполнения задачи (дата),
- целевой результат задачи (цель).

В процессе репликации указанных атрибутов ЗЭЗ в наименование задачи добавляется идентификационный индекс КПО. Срок выполнения задачи

[813] Помните, я говорил об этом в статьях «*Заказчик задачи (ФИО)*» и «*Ответственный выполнитель задачи (ФИО)*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[814] Читай об этом принципе в статье «*Принципы системы управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

рассчитывается от даты занесения КПО в РП путём добавления к ней длительности задачи. Длительность каждой задачи берётся из сектора «*ШЭЗ*» Реестра процедур.

По комбинации значений всех атрибутов каждую ЗЭЗ можно идентифицировать и отделить друг от друга, и от задач других видов.

Эти ЗЭЗ из каждого Реестра процедур в дальнейшем попадают («*транспортируются*») в РП по ЗЭЗ в субсистему ВЗЗ – в адрес конкретных сотрудников – ответственных выполнителей и заказчиков задач. То есть включаются в общий поток эпизодических задач – запоточиваются. Поэтому они и называются «*запоточенные*».

В настоящий момент в Excel это делается «*вручную*», но в будущем – в АСУЗ это будет выполняться автоматически.

В субсистеме ВЗЗ сгенерированные в каждом Реестре процедур ЗЭЗ выполняются в рамках общего потока задач.

Собственно говоря, именно для формирования (генерирования) потока ЗЭЗ, в том числе и нужен формуляр Реестр процедур, и, в частности, его раздел «*ЗЭЗ функции*».

Это означает, что с помощью раздела «*ЗЭЗ функции*» Реестра процедур генерируется поток эпизодических задач, связанных с определённой процессной сущностью (ПС). В нашем примере с такой ПС, как «*Реестр процедур (РП)*».

Здесь же, в том числе и отслеживается ход и факт их выполнения. Формируется исходная статистика об этом. С помощью которой, в дальнейшем можно оценить степень выполнения реестром процедур функции в целом, указанной в секторе «Функция» на Рисунке № ____ «*Сектор «Функция» Типового Реестра Процедур*» в предыдущей статье.

При чём всё это происходит с любой процессной сущностью в соответствующих им Реестрах процедур.

Затем в РП по ЗЭЗ в субсистеме ВЗЗ все сгенерированные в различных Реестрах процедур потоки ЗЭЗ **объединяются** в один – общий поток ЗЭЗ, который в свою очередь, в последующем вливается уже в общий поток задач[815] организации. Происходит это в РП по ВЗЗ.

Подведём итог сказанному.

Раздел «*ЗЭЗ функции*» в ТРП предназначен **для генерирования** запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), требующих выполнения в рамках функции. Нужен **для создания ЗЭЗ** посредством репликации (тиражирования) из ШЭЗ, которые в дальнейшем будут «*транспортироваться*» и «*транслироваться*» в адрес сотрудников для выполнения. В каждой строке раздела «*ЗЭЗ функции*» представлены ЗЭЗ, сгенерированные в отношении каждого вновь появившегося КПО контекстной ПС. КПО появляются при наступлении соответствующего запускающего события (ЗС), указанного в секторе «*ШЭЗ*» в ТРП. Генерируемыми в этом разделе ЗЭЗ являются: (1) «*запоточенные процедуры (ЗП)*», (2) «*запоточенные операции (ЗО)*». Это **две разновидности ЗЭЗ**. При этом в отношении каждого нового КПО из соответствующих ШЭЗ одновременно генерируются (реплицируются): *(1)* ***одна*** *ЗЭЗ в виде ЗП; (2)* ***несколько*** *ЗЭЗ в виде последовательно выполняемых ЗО*. ЗЭЗ создаётся

[815] Об этом читай статью «*Поток задач*» выше в Глава 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

копированием ШЭЗ и добавлением в неё идентификационного индекса КПО. В отношении каждого КПО генерируется (реплицируется) столько ЗО, из скольких операций состоит процедура в виде ШЭЗ. Как правило **от одной до пяти**. В разделе «*ЗЭЗ функции*» на каждую ЗЭЗ назначаются: (1) *конкретные их заказчики; (2) конкретные их ответственные выполнители*. В ходе этого соблюдается принцип «*петли ответственности*». Здесь же автоматически – по формулам формируются (реплицируются из ШЭЗ) и значения других обязательных атрибутов этих задач: *(1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола, (2) срок выполнения задачи (дата), (3) целевой результат задачи (цель)*. Сгенерированные ЗЭЗ из каждого Реестра процедур в дальнейшем попадают («*транспортируются*») в РП по ЗЭЗ в субсистему ВЗЗ – в адрес конкретных сотрудников – ответственных выполнителей и заказчиков задач. То есть включаются в общий поток эпизодических задач – запоточиваются. В РП по ЗЭЗ в субсистеме ВЗЗ все сгенерированные в различных Реестрах процедур потоки ЗЭЗ объединяются в один – общий поток ЗЭЗ, который в свою очередь, в последующем вливается уже в общий поток задач организации – в РП по ВЗЗ.

Теперь давайте разберёмся с таким разделом ТРП, как «*Атрибуты ПС*». Выясним, что он из себя представляет? В том числе опишем, что такое «*идентификационный индекс КПО*», как он формируется и для чего нужен?

Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур

> *Моделирование системы включает в себя идентификацию сущностей, которые важны для вашего конкретного представления. Эти сущности формируют словарь системы, которую вы моделируете*[816]
>
> *Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон*

Выше в статье «*Реестр процедур – это формуляр*» в настоящей главе, я написал, что раздел «*Атрибуты ПС*» является одним из четырёх разделов ТРП.

Встаёт вопрос: что из себя представляет этот раздел?

Для чего он предназначен? Как выглядит? И какую форму имеет?

Ответы на эти вопросы позволят нам понять роль раздела «*Атрибуты ПС*» в управлении запоточенными эпизодическими задачами (ЗЭЗ) и эпизодическими действиями; в выполнении функции, для которой конструируется РП. В результате мы увидим взаимосвязь этого раздела с разделом «*ЗЭЗ функции*» и разделом «*Процедура*» Типового Реестра процедур.

Итак, приступим.

Чтобы понять, как выглядит **раздел «*Атрибуты ПС*»** Реестра процедур, обозначенный цифрой «4» на рисунке № ____ «*Типовой Реестр процедур*», приведённом в статье «*Реестр процедур – это формуляр*», предлагаю рассмотреть следующий рисунок № ____

[816] Стр. 107.Раздел «Базовые понятия» книги Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Язык UML. Руководство пользователя. Второе издание. ДМК Пресс.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № _____Раздел «*Атрибуты ПС*» Типового Реестра Процедур

Код АС	83	125	84	85	86	126	87	127	88	89	90	124	122	128	129
Код ХИ, где формуляр, источника атрибута ПС	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
Наименование ХИ, где формуляр, источника атрибута ПС	РЕЕСТР УПРАВ	РЕЕСТР УПРАВ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ	0	0	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ	0	0	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ
Код формуляра - источника атрибута ПС	2	531	6	0	0	2	2	484	484	484	484	0	0	7	7
Краткое наименование формуляра - источника атрибута ПС	РП по ФУНКЦИЯМ	РП по ШДЗ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	0	0	РП по ФУНКЦИЯМ	РП по ФУНКЦИЯМ	РП по СУЩНОСТЯМ	РП по СУЩНОСТЯМ	РП по СУЩНОСТЯМ	РП по СУЩНОСТЯМ	0	0	РП по ФР	РП по ФР
Порядковый № атрибута ПС	3	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Код ПОНЯТИЯ, применяемого в атрибуте сущности	1	60	24	0	0	1	1	108	108	108	108	118	118	4	4
Описание понятия, которое применяется в атрибуте сущности	Функция - Это шаблонная	Шаблонная дискретная	Формуляр - Это поименованная	0	0	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого	Функция - Это шаблонная дискретная задача	Процессная сущность (ПС) - это сущность	Процессная сущность (ПС) - это сущность	Процессная сущность (ПС) - это сущность	Процессная сущность (ПС) - это сущность, которая рождается в среде «процессы», поэтому и процессная, и которая объединяет (обобщает) неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются конкретные значения атрибутов	Реестр оценки статистики по задаче (РОС по задаче) -	Реестр оценки статистики по задаче (РОС по задаче) -	Функциональная роль (ФР) - Это условный	Функциональная роль (ФР) - Это условный персонаж, в

Процессная сущность (ПС)	Конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности: РП	Код КПО контекстной ПС: РП	Дата запоточивания процедуры в отношении КПО контекстной ПС: РП	Код функции, по которой Реестр Процедур	Код ШДЗ, являющейся функцией Реестра процедур	Код формуляра - Реестра процедур по функции	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	Краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП	Полное наименование функции, выполняемой Реестром процедур	Краткое наименование функции, выполняемой Реестром процедур	Код ПС, в отношении которой функция, выполняемая Реестром процедур	Полное наименование процессной сущности (ПС), в отношении которой функция, выполняемая РП	Краткое обозначение ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	Определение ПС, в отношении которой функция, выполняемая РП	РОС по ПЦР МИССИИ, по которой функция, выполняемая РП	Локальная ссылка на РОС по ПЦР МИССИИ, по которой функция, выполняемая РП	Код ФР - заказчика функции, выполняемой Реестром процедур	Краткое наименование ФР - заказчика функции, выполняемой Реестром процедур
Действие в ячейке атрибута ПС	Заполняется автоматически	Заполняется автом	Указать дату	Выбрать из выпадающего	Заполнится автомат	Выбрать из выпадающего	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически
РП	РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП	1	03 апр 22	341	17	1	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ КОНСТРУИРОВАНИЮ РЕЕСТРОВ ПРОЦЕДУР	РП по РП	Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур	Воспроизводимое конструирование РП	102	Реестр Процедур (РП)	РП	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел "ЗЭЗ функции", раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для: •запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой процессной	РЕЕСТР ОЦЕНКИ СТАТИСТИКИ ПО ПЦР ЗАДАЧИ ППИТ	D:\YandexDisk\Реестры статистики\РЕЕСТР ОЦЕНКИ СТАТИСТИКИ	272	Главный настройщик процедур
РП	РП_№2_РП по ФОРМУЛЯРАМ_ПС: Формуляр_Воспроизводимое разработка формуляров	2	03 апр 22	8	5	2	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОЙ РАЗРАБОТКЕ ФОРМУЛЯРОВ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	Обеспечить воспроизводимость разработки формуляров	Воспроизводимое разработка формуляров	18	Формуляр	Формуляр	Формуляр - Это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности	РЕЕСТР ОЦЕНКИ СТАТИСТИКИ ПО ПЦР ЗАДАЧИ ППИТ			
РП	РП_№3_РП по ФУНКЦИЯМ_ПС: Функция_Воспроизводимое моделирование функций	3	03 апр 22	5	60	3	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ МОДЕЛИРОВАНИЮ ФУНКЦИЙ	РП по ФУНКЦИЯМ	Обеспечить воспроизводимость моделирования функций	Воспроизводимое моделирование функций	1	Функция	Функция	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).	РЕЕСТР ОЦЕНКИ СТАТИСТИКИ ПО ПЦР ЗАДАЧИ ППИТ			
РП	РП_№4_РП по ШДЗ_ПС: ШДЗ_Воспроизводимое моделирование ШДЗ	4	21 апр 22	337	7	4	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ МОДЕЛИРОВАНИЮ ШАБЛОННЫХ ДИСКРЕТНЫХ ЗАДАЧ	РП по ШДЗ	Обеспечить воспроизводимость моделирования шаблонов дискретных задач	Воспроизводимое моделирование ШДЗ	88	Шаблонная дискретная задача (ШДЗ)	ШДЗ	Шаблонная дискретная задача (ШДЗ) - Это стандартизированное описание атрибутов (паттерн, шаблон, образец, трафарет) какой-либо дискретной задачи, по которому при наступлении заданной одной и той же даты создаётся (клонируется) запоточенная дискретная задача (ЗДЗ) для выполнения в определённую дату в установленном дискретном периоде	РЕЕСТР ОЦЕНКИ СТАТИСТИКИ ПО ПЦР ЗАДАЧИ ППИТ			

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Здесь данная таблица – это выдержка, относящаяся к разделу «*Атрибуты ПС*», из Реестра процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП)[817], используемого для примера.

Раздел «*Атрибуты ПС*» в ТРП **предназначен**:

- для описания процессной сущности (ПС) путём перечисления совокупности **названий** её атрибутов, причём в заданной последовательности;
- для формирования комбинаций **значений** атрибутов конкретных процессных объектов (КПО), относящихся к этой контекстной процессной сущности, КПО, в отношении которых будут выполняться ЗЭЗ функции и ЭД запоточенной процедуры (ЗП).

Одной фразой можно сказать, что раздел «*Атрибуты ПС*» — это генератор КПО.

В шапке этой таблицы – в секторе, обозначенном цифрой «*1*», значатся **названия** атрибутов[818] такой процессной сущности, как: «*Реестр процедур (РП)*».

Помните, я выше – в статье «*Типовое строение процедуры*» говорил, что описание типового строения процедуры должно содержать: «*описание названий атрибутов процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется эта функция*». Там я приводил пример такого описания[819].

Так вот здесь это то же самое, в отношении ПС: «*Реестр процедур (РП)*».

При этом расположено это описание **не вертикально**, как в статье «*Типовое строение процедуры*», а **горизонтально**. То есть оно просто транспонировано из вертикального в горизонтальное положение. По этому принципу построены все разделы «*Атрибуты ПС*» всех реестров процедур.

Соответственно, в нашем примере всё, что обладает совокупностью этих атрибутов (их названий) и есть процессная сущность (ПС): «*Реестр процедур (РП)*». То есть комбинация этих названий атрибутов образует, задаёт границы такой процессной сущности, как РП. По этой комбинации РП можно идентифицировать и отделить от других сущностей.

Полное и краткое наименование и определение указанной ПС – Реестра процедур – приведено в секторе «*Функция*», обозначенном цифрой «*1*» на рисунке № ____ «*Типовой Реестр Процедур (ТРП)*» выше в статье «*Реестр процедур – это формуляр*».

В шапке таблицы, указанной на Рисунке № _____ «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*» в секторе, обозначенном цифрой «*2*», значатся **значения** атрибутов такой контекстной процессной сущности, как: «*Атрибут сущности (АС)*».

---

[817] В формате Excel-файла полную версию «*РП по РП*» можно посмотреть в моём блоге «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ*» (http://potokzadach.ru), в Интернет по ссылке: ____

[818] О том, что такое атрибут сущности я рассказывал выше в статье «*Понятие «сущность*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

[819] Смотри Таблицу № … : «*Список названий и значений атрибутов процессной сущности: «Реестр Процедур (РП)*» в статье «*Типовое строение процедуры*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

То есть это значения атрибутов «*Атрибута сущности (АС)*». Потому что каждый атрибут, каждой сущности, в том числе каждой процессной сущности, — это КПО такой процессной сущности, как «*Атрибут сущности (АС)*».

Вот такое масло масляное в очередной раз получилось.

Этим я хочу сказать, что «*Атрибут сущности (АС)*» сам является процессной сущностью. И соответственно в системе УПЗ есть Реестр процедур по воспроизводимому описанию атрибутов сущностей (РП по АС).

Именно из РП по АС значения атрибутов «*Атрибута сущности (АС)*» попадают в шапку – в сектор, обозначенный цифрой «*2*», на Рисунке № _____ «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*»

Например, у нас в разделе «*Атрибуты ПС*» есть атрибут с названием: «*Полное наименование функции, выполняемой Реестром процедур*».

Этот атрибут, является конкретным процессным объектом (КПО) такой контекстной процессной сущности, как «*Атрибут сущности (АС)*». И поэтому он сам имеет следующий набор атрибутов и их значений:

Код АС	126
Код ХИ, где формуляр, источника атрибута ПС	1
Наименование ХИ, где формуляр, источника атрибута ПС	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ
Код формуляра - источника атрибута ПС	2
Краткое наименование формуляра - источника атрибута ПС	РП по ФУНКЦИЯМ
Порядковый № атрибута ПС	4
Тип атрибута сущности	String - последовательность символов, фраза, текст.
Код ПОНЯТИЯ, применяемого в атрибуте	1
Описание понятия, которое применяется в атрибуте сущности	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).

Эти значения атрибутов автоматически – по формуле вытаскиваются (транслируются)в РП по РП из РП по АС, кроме атрибута «*Порядковый № атрибута ПС*».

И так в РП по РП обстоит дело с каждым атрибутом такой процессной сущности, как «*Реестр процедур (РП)*».

Более того это происходит с любым атрибутом любой процессной сущности в любом Реестре процедур. Без исключения.

Вопрос: для чего нужно вытаскивать в Реестр процедур атрибуты «*Атрибута сущности (АС)*»?

Ответ: для инструктирования и пояснения пользователю Реестра процедур и облегчения выполнения процедур.

Например, когда пользователь, особенно новичок, встаёт в ячейку столбца атрибута «*Полное наименование **функции**, выполняемой Реестром процедур*», то у него возникает вопрос, что такое функция? Что означает это понятие?

А в шапке он сразу видит актуальное определение данного понятия. Не надо нигде искать. И если это определение изменяется в РП по АС, то здесь оно отображается в последнем – изменённом виде. То есть всегда в актуальном состоянии. И так с каждым атрибутом «*Атрибута сущности (АС)*».

Или, например в шапке пользователь видит «*Краткое наименование формуляра – источника атрибута ПС*» и видит «*Наименование ХИ[820], где формуляр, источника атрибута ПС*».

Если в Реестре процедур настроена гиперссылка на соответствующее хранилище информации (ХИ) и формуляр, и если у пользователя есть доступ к этому ХИ, то он может по гиперссылке сразу перейти к нему и посмотреть там более подробную информацию, связанную с атрибутом ПС. Не надо ничего искать.

Конечно же сейчас, когда РП формируются в Excel, это выглядит весьма громоздко и нагружено. Но в дальнейшем, в разрабатываемой АСУЗ это неудобство будет устранено. И, скорее всего будет реализовано в виде какой-нибудь всплывающей подсказки или открывающейся справки, или в виде информационного табло, при позиционировании в ячейке столбца соответствующего атрибута.

Также в секторе, обозначенном цифрой «*2*», на Рисунке № _____ «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*» в строке «*Порядковый № атрибута ПС*» автоматически - по формуле определяется порядковый номер атрибута ПС.

Это делается в рамках той последовательности, в которой он расположен в этом секторе. При этом номер отсчитывается слева на право, начиная с крайнего левого атрибута ПС. И меняется если мы переставляем местами столбцы с атрибутами либо вставляем новые столбцы между уже имеющимися.

Ведь ТРП предполагает возможность перестановки столбцов, вставку новых столбцов в раздел «*Атрибуты ПС*». Так, как удобнее и рациональнее.

Определённый таким образом, актуальный порядковый номер атрибута ПС в свою очередь автоматически – по формуле заносится в РП по АС. То есть из Реестра процедур попадает в качестве актуального значения атрибута соответствующего «*Атрибута сущности (АС)*» в РП по АС.

В этом случае осуществляется обратная трансляция значений атрибута в нашем примере из РП по РП в РП по АС.

То есть все значения атрибутов формируются в РП по АС и автоматически – по формуле вытаскиваются (транслируются) в РП по РП из РП по АС, кроме значений атрибута «*Порядковый № атрибута ПС*». А значения атрибута «*Порядковый № атрибута ПС*» наоборот, транслируются из РП по РП в РП по АС. И так в любом реестре процедур.

Потому что порядковый № атрибута ПС можно определить только по последовательности столбцов в соответствующем РП, где этот атрибут используется.

---

[820] ХИ – это Хранилище Информации – это место хранения цифровой информации на каком-либо из носителей: папка, файл, программа и т. д

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В строках таблицы, представленной на Рисунке № _____ «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*», – это конкретные процессные объекты (КПО), в нашем примере такой **контекстной** процессной сущности, как «*Реестр процедур (РП)*».

В строках нашей таблицы указаны следующие конкретные процессные объекты (КПО), обозначенные следующими идентификационными индексами:

- РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП
- РП_№2_РП по ФОРМУЛЯРАМ_ПС: Формуляр_Воспроизводимое разработка формуляров
- РП_№3_РП по ФУНКЦИЯМ_ПС: Функция_Воспроизводимое моделирование функций
- РП_№4_РП по ШДЗ_ПС: ШДЗ_Воспроизводимое моделирование ШДЗ

В каждой ячейке таблицы, представленной на Рисунке № _____ «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*», на пересечении строк и столбцов размещены **конкретные значения атрибутов**, которыми обладают приведённые выше КПО.

Уникальная совокупность (комбинация) этих конкретных **значений** атрибутов позволяет чётко идентифицировать каждый КПО и отделить их друг от друга.

При этом часть из значений атрибутов используется для формирования идентификационного индекса КПО.

На рисунке № ____ «*Типовой Реестра Процедур (ТРП)*» выше – в статье «*Реестр процедур – это формуляр*» есть **сектор** «*КПО*», обозначенный цифрой «7».

Он предназначен для формирования кода КПО и идентификационного индекса КПО, что можно увидеть на нижеприведённом рисунке.

Рисунок № ____ Сектор «*КПО*» Типового Реестра Процедур

Процессная сущность (ПС)	Конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности: РП	Код КПО контекстной ПС: РП	Месяц внесения КПО контекстной ПС	Год внесения КПО контекстной ПС	День недели внесения КПО контекстной ПС	Неделя внесения КПО контекстной ПС	Декада внесения КПО контекстной ПС	Дата запоротивания процедуры в отношении КПО контекстной ПС: РП	Плановый срок выполнения (дата) ЗП по КПО	Код функции, по которой Реестр Процедур	Код ШДЗ, являющейся функцией Реестра процедур	Код формуляра - Реестра процедур по функции	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	Краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП	Полное наименование функции, выполняемой Реестром процедур	Краткое наименование функции, выполняемой Реестром процедур
Действие в ячейке - атрибута ПС	Заполняется автоматически	Заполняется автомати	Заполняется авто	Заполняется автоматичес	Заполняется автоматичес	Заполняется автоматичес	Заполняется автоматичес	Указать дату	Заполняется автоматичес	Выбрать из	Заполняется	Выбрать из выпадающ	Заполняется автоматически	Заполняется автоматичес	Заполняется автоматически	Заполняется автоматичес
РП	РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП	1	Апрель	2022	воскресенье	Неделя № 14	Декада № 1	03 апр 22	6 апр 22	341	17	1	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ КОНСТРУИРОВАНИЮ РЕЕСТРОВ ПРОЦЕДУР	РП по РП	Обеспечить воспроизводимость конструирования Реестров процедур	Воспроизводимое конструирование РП
РП	РП_№2_РП по ФОРМУЛЯРАМ_ПС: Формуляр_Воспроизводимое разработка формуляров	2	Апрель	2022	воскресенье	Неделя № 14	Декада № 1	03 апр 22	6 апр 22	8	5	2	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОЙ РАЗРАБОТКЕ ФОРМУЛЯРОВ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	Обеспечить воспроизводимость разработки формуляров	Воспроизводимое разработка формуляров
РП	РП_№3_РП по ФУНКЦИЯМ_ПС: Функция_Воспроизводимое моделирование функций	3	Апрель	2022	воскресенье	Неделя № 14	Декада № 1	03 апр 22	6 апр 22	5	60	3	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ МОДЕЛИРОВАНИЮ ФУНКЦИЙ	РП по ФУНКЦИЯМ	Обеспечить воспроизводимость моделирования функций	Воспроизводимое моделирование функций
РП	РП_№4_РП по ШДЗ_ПС: ШДЗ_Воспроизводимое моделирование ШДЗ	4	Апрель	2022	четверг	Неделя № 17	Декада № 3	21 апр 22	24 апр 22	337	7	4	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ МОДЕЛИРОВАНИЮ ШАБЛОННЫХ ДИСКРЕТНЫХ ЗАДАЧ	РП по ШДЗ	Обеспечить воспроизводимость моделирования шаблонов дискретных задач	Воспроизводимое моделирование ШДЗ

Идентификационный индекс КПО – это комбинация, составленная из слов, цифр и обозначений, образующая уникальный индекс. Формируется по формуле в Реестре процедур путём сцепления между собой:

- *обозначения процессной сущности из столбца «Процессная сущность»,*
- *её кода из столбца «Код КПО контекстной ПС: РП»,*
- *и тех значений атрибутов, по совокупности которых каждый КПО можно идентифицировать и отделить друг от друга.*

Формулу формирования этого индекса настраивает тот, кто конструирует РП. При этом он включает в индекс те значения атрибутов, по комбинации которых каждый КПО можно идентифицировать и отделить друг от друга. В нашем примере это значения таких атрибутов ПС, как:

- *Краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП*
- *Краткое наименование функции, выполняемой Реестром процедур*

Эти значения атрибутов он выбирает из раздела «*Атрибуты ПС*» Реестра процедур.

Полученный таким образом идентификационный индекс КПО в дальнейшем **вставляется** в обозначение:

- *запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), генерируемых из ШЭЗ, и формируемых в разделе «ЗЭЗ функции»;*
- *эпизодических действий (ЭД), генерируемых из ШЭД, и формируемых в разделе «Процедура».*

Именно благодаря этому идентификационному индексу стандартная (обезличенная) ШЭЗ **становится уникальной** запоточенной эпизодической задачей (ЗЭЗ), а обезличенное ШЭД – **уникальным** эпизодическим действием (ЭД).

Ведь ЗЭЗ и ЭД создаются (реплицируются, генерируются), соответственно из ШЭЗ и ШЭД путём вставки (добавления) в их наименование этого уникального идентификационного индекса КПО.

По нему мы в дальнейшем можем **идентифицировать и отделить** друг от друга ЗЭЗ, а также ЭД. По нему мы можем понять какая ЗЭЗ и какое ЭД выполняется в отношении какого КПО. С каким КПО они связаны. Ведь ЗЭЗ и ЭД – это всегда воздействие на КПО или воздействие, связанное с КПО.

Получается, что аккурат через КПО раздел «*Атрибуты ПС*» связан с разделом «*ЗЭЗ функции*» и разделом «*Процедура*» Типового Реестра Процедур[821]. Здесь он формируется, а туда транслируется в виде «*идентификационного индекса КПО*».

КПО у процессной сущности «*Реестр процедур (РП)*», да и у любой другой ПС, может быть бесчисленное множество (количество). Список их открытый, а не закрытый.

Чем сложнее и разнообразнее организация, тем шире это множество. И оно может постоянно изменяться: *расширяться, сужаться, правиться и т. п.* Из-за этого количество срок ТРП может увеличиваться бесконечно.

Раздел *«Атрибуты ПС»* ТРП позволяет **лучше понять**, что такое процессная сущность (ПС), что такое конкретный процессный объект (КПО), атрибут ПС и значение атрибута ПС:

[821] Раздел «*ЗЭЗ функции*» был описан в предыдущей статье, а раздел «*Процедура*» будет описан в следующей

1. *процессная сущность (ПС) – это шапка раздела «Атрибуты ПС» Реестра процедур. То есть* ***совокупность*** *(набор, комбинация) названий атрибутов ПС в шапке раздела.*
2. *конкретный процессный объект (КПО) – это каждая отдельная строка раздела «Атрибуты ПС» Реестра процедур. То есть совокупность (набор, комбинация)* ***и названий*** *атрибутов, унаследованных от ПС (из шапки таблицы),* ***и значений*** *атрибутов ПС (в соответствующих ячейках на пересечениях строк и столбцов).*
3. *атрибут ПС — это название конкретного столбца в разделе «Атрибуты ПС» Реестра процедур.*
4. *значение атрибута ПС – это сведения (цифры, текст и др.) занесённые в ячейку на пересечении каждой строки и каждого столбца раздела «Атрибуты ПС» Реестра процедур.*

Обобщим сказанное.

Раздел «*Атрибуты ПС*» в ТРП предназначен: (*1) для описания процессной сущности (ПС) путём перечисления совокупности* ***названий*** *её атрибутов, причём в заданной последовательности; (2)для формирования комбинаций* ***значений*** *атрибутов конкретных процессных объектов (КПО), относящихся к этой контекстной процессной сущности, КПО, в отношении которых будут выполняться ЗЭЗ функции и ЭД запоточенной процедуры (ЗП).* В шапке раздела значатся **названия** атрибутов процессной сущности (ПС). Комбинация этих названий образует, задаёт границы ПС. По этой комбинации её можно идентифицировать и отделить от других сущностей. В шапке раздела отображаются также значения атрибутов «*Атрибута сущности (АС)*». Потому что каждый атрибут, каждой ПС — это КПО такой процессной сущности, как «*Атрибут сущности (АС)*». Это происходит с любым атрибутом любой процессной сущности в любом Реестре процедур. Без исключения. В строках раздела «*Атрибуты ПС*» – это конкретные процессные объекты (КПО) **контекстной** процессной сущности. В каждой ячейке раздела на пересечении строк и столбцов размещены **конкретные значения атрибутов**, которыми обладают КПО. Уникальная совокупность (комбинация) этих конкретных **значений** атрибутов позволяет чётко идентифицировать каждый КПО и отделить их друг от друга. При этом часть из значений атрибутов используется для формирования **идентификационного индекса КПО**. Идентификационный индекс КПО – это комбинация, составленная из слов, цифр и обозначений, образующая уникальный индекс. Который в дальнейшем вставляется в обозначение: (1) *запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), генерируемых из ШЭЗ, и формируемых в разделе «ЗЭЗ функции»; (2) эпизодических действий (ЭД), генерируемых из ШЭД, и формируемых в разделе «Процедура»*. Именно благодаря этому индексу стандартная (обезличенная) ШЭЗ становится уникальной запоточенной эпизодической задачей (ЗЭЗ), а обезличенное ШЭД – уникальным эпизодическим действием (ЭД). По нему мы в дальнейшем можем идентифицировать и отделить друг от друга ЗЭЗ, а также ЭД. Получается, что аккурат через КПО раздел «*Атрибуты ПС*» связан с разделом «*ЗЭЗ функции*» и разделом «*Процедура*» Типового Реестра Процедур. Раздел «*Атрибуты ПС*» ТРП позволяет лучше понять, что такое процессная сущность (ПС), что такое конкретный процессный объект (КПО), атрибут ПС и значение атрибута ПС.

По сути, раздел «*Атрибуты ПС*» Реестра процедур – это обычный справочник или реестр, который имеется в каждом программном продукте.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Но когда я работал с различными программными продуктами, то я всегда ощущал, что мне чего-то не хватает.

А после того, как я понял, что нужно управлять задачами, а внутри них – процессными эпизодическими задачами, я осознал, что при работе со справочниками программных продуктов мне не хватает процедур, которые бы направляли меня.

В каждом справочнике недостаёт **явно прописанной** процедуры, которая указывала бы мне последовательность моих действий и задач, при оперировании конкретным процессным объектом (КПО) контекстной процессной сущности (ПС). Которым, по сути, является каждая строка справочника программного продукта.

Так, чтобы, заходишь в справочник, а там наглядно указана вся последовательность моих задач и действий, выполняемых в «*он-лайне*» и в «*офф-лайне*» в отношении КПО или в связи с КПО, на который я воздействую. В виде своего рода «*чек-листа*». Так, чтобы, исполняя указанные действия шаг за шагом, я «*открыживал*» (отмечал) их исполнение, и гарантированно продвигался к целевому результату процедуры (в том числе в части заполнения справочника программного продукта).

Я подумал, почему бы не сделать процедуру неотъемлемой частью справочника. Почему бы не добавить к разделу «*Атрибуты ПС*» раздел «*Процедура*».

Я так и сделал. Сначала пристыковал к разделу «*Атрибуты ПС*» слева раздел «*ЗЭЗ функции*», описанный ранее, а затем справа – раздел «*Процедура*».

Далее долго экспериментировал с форматом раздела «*Процедура*» и наконец на практике выработал тот, который наиболее удобен и практичен, с моей точки зрения.

Вот его то я и опишу в следующей статье, где отвечу на вопрос: что из себя представляет Раздел «*Процедура*» Типового Реестра Процедур?

Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур

Жаль ни алгоритма,
ни методики
нет для изученья
женской логики

К счастью, мы не женскую логику изучаем, а менеджмент. И здесь есть и методики, и алгоритмы. Такой методикой является Раздел «*Процедура*» ТРП. Именно в нём задаются необходимые алгоритмы.

Раздел «*Процедура*» — это третий раздел Типового Реестра Процедур (ТРП).

Как я сказал в предыдущей статье, он в ТРП пристыкован слева к разделу «*Атрибуты ПС*».

Раздел «*Процедура*» вы можете увидеть под цифрой «5» на рисунке № ____ «*Типовой Реестр Процедур*» выше – в статье «*Реестр процедур – это формуляр*». Там вы можете понять, как он расположен относительно других разделов и секторов ТРП.

Спрашивается: что из себя представляет Раздел «*Процедура*» Типового Реестра Процедур?

Для чего он предназначен, каковы его содержание и форма?

Ответы обеспечат понимание роли раздела «*Процедура*» в управлении запоточенными эпизодическими задачами (ЗЭЗ) и эпизодическими действиями; в выполнении функции, для которой конструируется РП.

В результате мы увидим взаимосвязь этого раздела с разделом «*ЗЭЗ функции*», разделом «*Атрибуты ПС*» и разделом «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра процедур.

Отдельно **раздел «*Процедура*»** Типового Реестра Процедур представляет собой следующее:

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № _____ Раздел «*Процедура*» Типового Реестра Процедур

Код функции	341
Полное наименование Реестра процедур по функции	РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ВОСПРОИЗВОДИМОМУ КОНСТРУИРОВАНИЮ РЕЕСТРОВ ПРОЦЕДУР
Краткое наименование Реестра процедур по функции	РП по РП
Код формуляра - Реестра процедур по функции	536
Главный показатель целевого результата функции	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС: "Реестр процедур (РП)"
Код АС	
Код ХИ, где формуляр, источника атрибута ПС	
Наименование ХИ, где формуляр, источника атрибута ПС	
Код формуляра - источника атрибута ПС	
Краткое наименование формуляра - источника атрибута ПС	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дата внесения ШЭД в процедуру	13 апр 22	28 авг 20	13 авг 21	28 авг 20	25 окт 19	25 окт 19	13 авг 21	28 авг 20	13 апр 22	13 апр 22
Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур
Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП
Описание понятия, применяемого в ШЭД	Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной	Процедура - Это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем	Формуляр - Это поименованная бланковая форма документа какой-либо	Формуляр - Это поименованная бланковая форма документа какой-либо	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем	Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной	Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной
Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	0	0	0	0	0	Код формуляра - Реестра процедур по функции	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	Краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП
Код ШЭД	5130	4352	4800	4353	19	2	4801	4355	5131	5132
Порядковый № ШЭД в операции	1	0	2	16	4	5	6	7	0	0
Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный настройщик процедур	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП
Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	0	0	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПО ППИТ	0	Онлайн-папка "Воспроизводимое конструирование РП"	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПО ППИТ	0	0	0	0
Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	0	0	РП по ФУНКЦИЯМ	0	Типовой РП по ФУНКЦИИ	РП по ФОРМУЛЯРАМ	0	0	0	0
Правила исполнения ШЭД	Проверить нет ли уже такого РП поиском в столбце "Полное наименование КПО	Это, по сути, дата появления КПО и старта выполнения процедуры в отношении	Если ранее функция не была спроектирована	В ячейке "Е1" в строке "Код функции" в созданном РП	РП создаётся путём копирования Типового РП в РУ по МИССИИ	Созданный РП является новым ФОРМУЛЯРОМ	0	Гипперссылку надо делать на полное наименование РП	В даннмо случае полное наименование формулирется автоматически из	В даннмо случае краткое наименование формулирется автоматически из

Процессная сущность (ПС)	Конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности: РП	Код КПО контекстной ПС: РП	Месяц внесения КПО контекстной ПС	Год внесения внесения КПО контекстной ПС	День недели внесения КПО контекстной ПС	Неделя внесения КПО контекстной ПС	Декада внесения КПО контекстной ПС	Дата запоточивания процедуры в отношении КПО контекстной ПС: РП	Наименование шаблонного эпизодического действия
Действие в ячейке атрибута ПС	Заполняется автоматически	Заполняется автом	Заполняется автом	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Указать дату	Примечания (комментарии)
РП	РП_№1_РП по РП_ПС: РП_Воспроизводимое конструирование РП	1	Апрель	2022	воскресенье	Неделя № 14	Декада № 1	03 апр 22	
РП	РП_№2_РП по ФОРМУЛЯРАМ_ПС: Формуляр_Воспроизводимое разработка формуляров	2	Апрель	2022	воскресенье	Неделя № 14	Декада № 1	03 апр 22	
РП	РП_№3_РП по ФУНКЦИЯМ_ПС: Функция_Воспроизводимое моделирование функций	3	Апрель	2022	воскресенье	Неделя № 14	Декада № 1	03 апр 22	
РП	РП_№4_РП по ШДЗ_ПС: ШДЗ_Воспроизводимое моделирование ШДЗ	4	Апрель	2022	четверг	Неделя № 17	Декада № 3	21 апр 22	

Код КПО контекстной ПС: РП	Проверить в настоящем РП наличие КПО контекстной ПС: РП		Указать дату запоточивания процедуры в отношении КПО контекстной ПС: РП		Перейти от РП к проектированию функции		Указать функцию, для которой Реестр Процедур		Создать Реестр процедур в отношении функции		Перейти к внесению РП по функции в РП по ФОРМУЛЯРАМ		Указать код формуляра - Реестра процедур по функции		Сделать из РП по РП гиперссылку на Реестр процедур		Сформулировать полное наименование КПО контекстной ПС: РП		Сформулировать краткое наименование (обозначение) КПО контекстной ПС: РП	
	Указать дату	Заполняется автом	Заполняется автоматически	Заполняется автом	Указать дату	Заполняется автом	Указать дату	Заполняется автом	Указать дату	Заполняется автом	Указать дату	Заполняется автом	Указать дату	Заполняется автом	Указать дату	Заполняется автом	Заполняется автоматически	Заполняется автом	Заполняется автоматически	Заполняется автом
1	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	24 апр 22	0,01		0,00	03 апр 22	0,03	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01
2	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	24 апр 22	0,01		0,00	03 апр 22	0,03	03 апр 22	0,01	01 апр 22	0,01	01 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01
3	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	24 апр 22	0,01		0,00	20 апр 22	0,03	20 апр 22	0,01	20 апр 22	0,01	20 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01	03 апр 22	0,01
4	21 апр 22	0,01	21 апр 22	0,01	24 апр 22	0,01		0,00	21 апр 22	0,03	21 апр 22	0,01	21 апр 22	0,01	21 апр 22	0,01	21 апр 22	0,01	21 апр 22	0,01

Указанная на рисунке таблица – это выдержка, относящаяся к разделу «*Процедура*», из Реестра процедур по воспроизводимому конструированию реестров процедур (РП по РП), применяемого для примера.

Раздел «*Процедура*» предназначен **для генерирования** эпизодических действий (ЭД), требующих исполнения в рамках выполнения процедуры и её операций. То есть для создания **уникальных** ЭД посредством репликации (тиражирования) из обезличенных ШЭД.

Одной фразой можно сказать, что раздел «*Процедура*» — это **генератор** ЭД из ШЭД.

При этом ШЭД, из которых реплицируются ЭД, берутся из шапки раздела «*Процедура*».

Созданные в ходе этого ЭД, в дальнейшем «*транспортируются*» и «*транслируются*» в адрес сотрудников для исполнения.

Помните, в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*» в статье «*Что такое задача?*» я говорил, что «*выполнить задачу можно только исполняя действие за действием*» и в статье «*Чем задача отличается от действия?*» я утверждал, что «*декомпозировать задачу, чтобы её выполнить, надо всегда до уровня действий*» и что «*действие исполняется, а задача выполняется*».

Вот сейчас я продемонстрирую, как реализуются эти требования в системе УПЗ в отношении запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ).

По сути, именно для этого и нужен раздел «*Процедура*» ТРП.

В шапке таблицы, приведённой на Рисунке № _____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра процедур*» – в секторе, обозначенном цифрой «*1*», значатся **наименования** шаблонных эпизодических действий (ШЭД)[822].

А в секторе, обозначенном цифрой «*2*», значатся наименования и значения атрибутов каждого ШЭД.

Ранее, в статье «*Типовое строение процедуры*» в настоящей главе я утверждал, что описание типового строения процедуры должно содержать: «*описание шаблонных эпизодических действий (ШЭД) операций процедуры, а также применяемых при их исполнении: правил, понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)*». Там я приводил пример такого описания в виде Таблицы № … : «*Комплексное строение процедуры «Сконструировать реестр процедур*».

Так вот здесь это абсолютно то же самое. Один в один.

Только расположено это описание **не вертикально**, как в статье «*Типовое строение процедуры*», а **горизонтально**. То есть оно просто транспонировано из вертикального в горизонтальное положение.

По этому принципу построены все разделы «*Процедура*» всех реестров процедур. Аналогично разделу «*Атрибуты ПС*».

Как я уже утверждал прежде, в этом описании есть все **элементы** процедуры, образующие необходимое строение процедуры и её целостность. Видна **взаимосвязь** между этими элементами.

---

[822] О том, что такое Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД) и для чего оно нужно я писал в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в настоящей главе.

Получается, что в шапке раздела «*Процедура*» ТРП описаны составляющие стандартной процедуры, выполняемой в отношении каждого вновь появившегося КПО, относящегося к контекстной ПС.

То есть в шапке описана шаблонная эпизодическая задача[823] – **ПРОЦЕДУРА**[824]. По сути, шапка раздела «*Процедура*» — это **шаблон процедуры**, которую надо выполнить в отношении каждого вновь появившегося КПО контекстной процессной сущности.

В нашем примере в отношении каждого КПО такой ПС, как «*Реестр процедур (РП)*».

Отсюда, раздел «*Процедура*» Реестра процедур – это описание шаблонных эпизодических действий (ШЭД) операций процедуры, а также применяемых при их исполнении: *правил, понятий, формуляров и хранилищ информации*.

Сказанное означает, что в шапке раздела «*Процедура*» представлена процедура комплексно:

- и в разрезе её операций,
- и в разрезе шаблонных эпизодических действий (ШЭД) этих операций.

Она **каждый раз (итерационно), ЭПИЗОДИЧЕСКИ**, то есть при наступлении запускающего события (ЗС) инициируется и выполняется в отношении каждого нового КПО контекстной процессной сущности (ПС)[825].

Именно поэтому раздел и называется «*Процедура*». Собственно говоря, это главная часть Реестра процедур – его сердцевина. То, для чего в основном он и нужен.

Ведь Реестр в принципе нужен именно для систематизации, учёта процедур. Вспомните, я об этом говорил выше в статье «*Реестр процедур – это формуляр*».

Раздел «Процедура» ТРП показывает, что процедура имеет конечное количество ШЭД. Их скрупулёзное и дотошное исполнение гарантированно нас приводит к достижению сначала целевого результата соответствующей запоточенной операции, а затем целевого результата всей запоточенной процедуры, сгенерированных в разделе «*ЗЭЗ функции» ТРП*, описанном выше.

Шапка раздела «*Процедуры*» – это, по сути, «***чек-лист***»[826], который не даёт нам ничего упустить. Тем самым ещё и обеспечивается качество исполнения.

Это означает, что, когда мы движемся по этому «*чек-листу*», то мы «*крыжим*» исполненные действия в разделе «*Процедура*». И ничего при этом не забываем, делаем это в заданной последовательности, т. е. по определённому алгоритму.

---

[823] О том, что такое шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ) читай в статье «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» выше в настоящей главе.

[824] О том, что такое процедура я рассказывал в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в настоящей главе

[825] Подробнее об этом я расскажу в статье «*Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?*» ниже в настоящей главе.

[826] Дословно «*чек-лист*» переводится как «*проверочный/контрольный список*». Стандартно это перечень пунктов, напротив которых ставятся галочки — когда тот или иной будет выполнен. Так легко отследить, что и в каком объёме осталось сделать. Согласно Википедии: «*Контрольный список (перечень, таблица, карта) — список факторов, свойств, параметров, аспектов, компонентов, критериев или задач, структурированных особым образом с целью достижения поставленных задач.*»

Ведь ШЭД в процедуре расположены в виде **алгоритма**, т. е. в той последовательности, в которой их надо исполнять, одно за другим. Слева направо. Сначала до конца.

При этом ШЭД – это действия[827] исполняемые ответственным выполнителем задач или исполнителями действий, **как в он-лайне, так и в офф-лайне**. И они, распределены по операциям, для выполнения которых они исполняются.

Эти операции также расположены в виде алгоритма, т. е. в той последовательности, в которой их надо выполнять, одну за другой, чтобы в нашем примере процедура: «*Сконструировать Реестр Процедур*» была выполнена.

В шапке таблицы, приведённой на Рисунке № _____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» – в секторе, обозначенном цифрой «*2*», значатся **значения атрибутов**[828] такой процессной сущности, как «*Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*».

Потому что ШЭД само является процессной сущностью. И соответственно в системе УПЗ имеется Реестр процедур по воспроизводимому моделированию шаблонных эпизодических действий (РП по ШЭД).

Именно из РП по ШЭД значения атрибутов ШЭД попадают в шапку в сектор, обозначенный цифрой «*2*», на рисунке № ____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*». За исключением значений следующих двух атрибутов ШЭД:

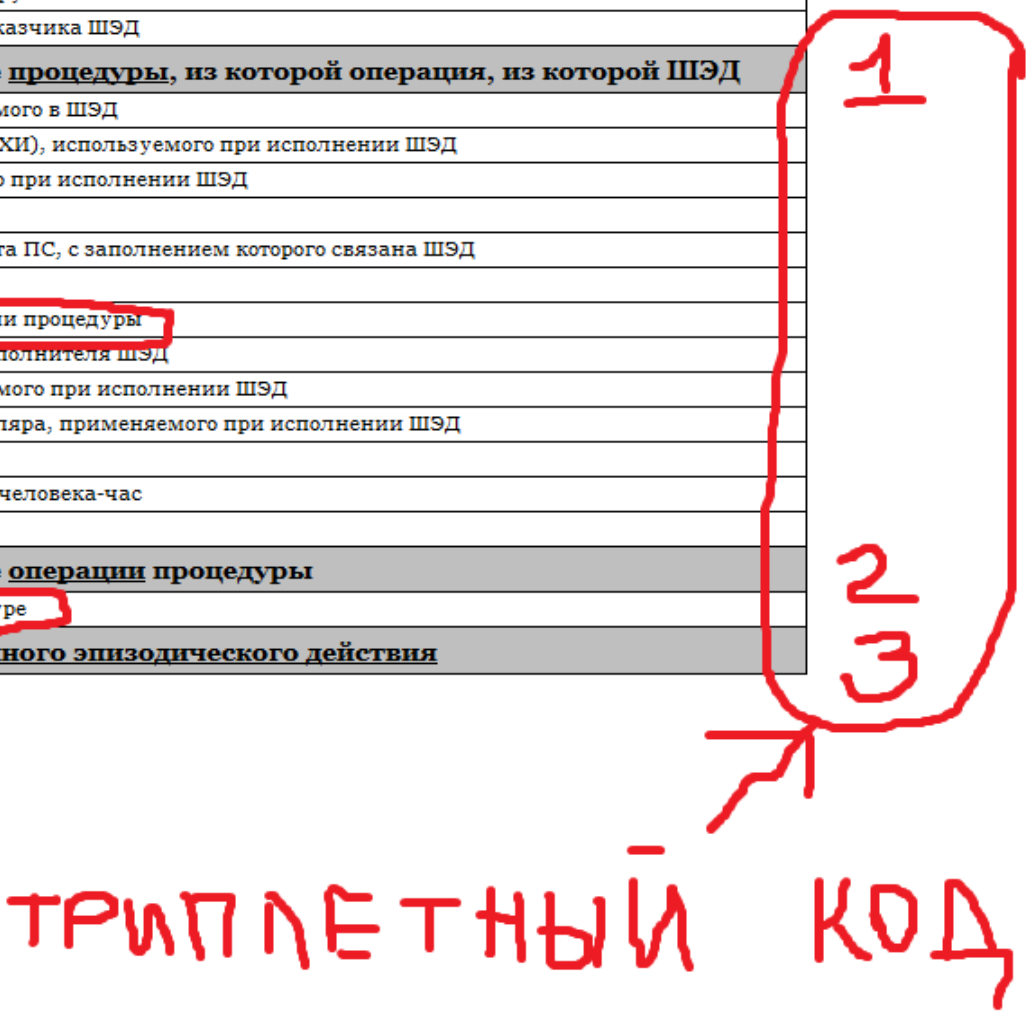
- «*Порядковый № ШЭД в операции процедуры*»,
- «*Порядковый № ШЭД в процедуре*».

В шапке раздела «*Процедура*» ТРП представлены следующие атрибуты ШЭД:

[827] О том, что такое действие читай в статье «*Чем задача отличается от действия?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[828] О том, что такое атрибут сущности я рассказывал выше в статье «*Понятие «сущность*» в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Дата внесения ШЭД в процедуру
Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД
Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД
Описание понятия, применяемого в ШЭД
Код хранилища информации (ХИ), используемого при исполнении ШЭД
Код формуляра, применяемого при исполнении ШЭД
Статус ШЭД
Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД
Код ШЭД
Порядковый № ШЭД в операции процедуры
Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД
Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД
Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД
Правила исполнения ШЭД
Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час
Код операции процедуры
Краткое наименование операции процедуры
Порядковый № ШЭД в процедуре
Наименование шаблонного эпизодического действия



Это и есть составляющие такой процессной сущности, как «*процедура*».

Помните, в статье «*Реестр процедур (РП)*»[829] я говорил про **триплетный код**: *процедура→операция→ШЭД*.

Вот из шапки раздела «*Процедура*» он как раз очень наглядно виден.

Здесь мы наблюдаем, какую процедуру мы выполняем (цифра «*1*»). Видим операции, из которых она состоит (цифра «*2*»). То есть, какие операции и в какой последовательности мы должны выполнять, в рамках выполнения процедуры. Зрим ШЭД, из которых состоит каждая операция процедуры (цифра «*3*»). И понимаем, в какой последовательности они должны исполняться в рамках выполнения операций.

В нашем примере значения приведённых выше атрибутов автоматически – по формуле вытаскиваются («*транслируются*») в РП по РП из РП по ШЭД, кроме значений следующих двух атрибутов ШЭД:

- «*Порядковый № ШЭД в операции процедуры*»,
- «*Порядковый № ШЭД в процедуре*».

[829] Смотри статью в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

И так в РП по РП обстоит дело с каждым атрибутом такой процессной сущности, как «*ШЭД*».

Более того это происходит с любым атрибутом любой ШЭД в любом Реестре процедур. Без исключения.

Вопрос: для чего нужно вытаскивать в Реестр процедур значения атрибутов «*ШЭД*»?

Ответ: для инструктирования и пояснения пользователю Реестра процедур, для направления участников процедуры и облегчения выполнения процедур.

Давайте рассмотрим следующую выдержку из РП по РП, используемого для примера.

Краткое наименование ФР - заказчика ШЭД	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процедур	Главный настройщик процед	Главный настройщик процедур
Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП	Сконструировать РП
Описание понятия, применяемого в ШЭД	Конкретный процессный объект (КПО) - это внутри контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными значениями всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации	Процедура - Это ШЭД, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных операций и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ)	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).	Функция - Это шаблонная дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого исполнения одной и той же процедуры, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и исполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО).	Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел "ЭЗЗ функции", раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для:	Формуляр - Это поименованная планковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности
Полное наименование атрибута ПС, с заполнением которого связана ШЭД	Полное наименование КПО контекстной ПС: РП	0	0	0	0	0
Код ШЭД	5130	4352	4800	4353	19	2
Краткое наименование ФР - исполнителя ШЭД	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный конструктор РП	Главный настройщик процедур
Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД	0	0	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПО ППИТ	0	Онлайн-папка "Воспроизводимое конструирование РП"	РЕЕСТР УПРАВЛЕНИЯ ПО ППИТ
Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД	0	0	РП по ФУНКЦИЯМ	0	Типовой РП по ФУНКЦИИ	РП по ФОРМУЛЯРАМ
Правила исполнения ШЭД	Проверить нет ли уже такого РП поиском в столбце "Полное наименование КПО контекстной ПС: РП"	Это, по сути, дата появления КПО и старта выполнения процедуры в отношении его	Если ранее функция не была спроектирована	В ячейке "E1" в строке "Код функции" в созданном РП	РП создаётся путём копирования Типового РП в РУ по МИССИИ	Созданный РП является новым ФОРМУЛЯРОМ
Плановая трудоёмкость ШЭД, человека-час	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01
Краткое наименование операции процедуры	Создать эскиз РП	Создать эскиз РП	Создать эскиз РП	Создать эскиз РП	Создать эскиз РП	Создать эскиз РП
Порядковый № ШЭД в процедуре	1	2	3	4	5	6
Наименование шаблонного эпизодического действия	Проверить в настоящем РП наличие КПО контекстной ПС: РП	Указать дату запоточивания процедуры в отношении КПО контекстной ПС: РП	**Перейти от РП к проектированию функции**	Указать функцию, для которой Реестр Процедур	**Создать Реестр процедур в отношении функции**	**Перейти к внесению РП по функции в РП по ФОРМУЛЯРАМ**

Эта таблица наглядно показывает:

- каждое ШЭД, которое надо выполнить слева направо, начиная с крайнего левого (см. строку «*Наименование шаблонного эпизодического действия*»);
- краткое наименование **процедуры**, в рамках выполнения которой исполняются необходимые ШЭД (см. строку «*Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД*»);

- краткое наименование **операции**, в рамках выполнения которой исполняются необходимые ШЭД (см. строку «*Краткое наименование операции процедуры*»);
- **правила** исполнения ШЭД операций процедуры (см. строку «*Правила исполнения ШЭД*»);
- **понятия**, применяемые в ШЭД операций процедуры (см. строку «*Описание понятия, применяемого в ШЭД*»);
- **формуляры**, применяемые в процедуре при исполнении её ШЭД (см. строку «*Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД*»);
- **хранилища информации (ХИ)**, используемые при исполнении ШЭД (см. строку «*Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД*»).

Например, если мы встанем в строке «*Наименование шаблонного эпизодического действия*» в ячейку такого ШЭД, как «*Создать Реестр процедур в отношении функции*», то, кроме того, что мы узнаем, что надо делать, благодаря названию самого ШЭД, мы ещё из информации в шапке выше над ШЭД поймём, что:

- эта ШЭД выполняется в рамках такой **процедуры**, как «*Сконструировать РП*» (см. строку «*Краткое наименование процедуры, из которой операция, из которой ШЭД*» в ячейке над ШЭД);
- эта ШЭД выполняется в рамках такой **операции** этой процедуры, как «*Создать эскиз РП*» (см. строку «*Краткое наименование операции процедуры*» в ячейке над ШЭД);
- при исполнении этого ШЭД, нужно руководствоваться следующим **правилом**: «*РП создаётся путём копирования Типового РП в РУ по МИССИИ*» (см. строку «*Правила исполнения ШЭД*» в ячейке над ШЭД). То есть оно предписывает и разъясняет, как правильно нужно выполнить ШЭД. Теперь, зная это правило, мы понимаем, что создать РП в отношении функции нужно путём копирования ТРП в РУ по МИССИИ;
- используемое в наименовании ШЭД такое **понятие**, как «*Реестр процедур (РП)*», имеет следующее наиактуальнейшее толкование: «*Реестр Процедур (РП) - Это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи - функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «Атрибуты ПС», раздел «ЗЭЗ функции», раздел «Процедура» и раздел «РИД по ФУНКЦИИ» и предназначенного для: (1) запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой процессной сущности (ПС); (2) контроля своевременности и ритмичности выполнения процедур по каждой шаблонной дискретной задаче – функции; (3) накопления исходных статистических данных в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции*» (см. строку «*Описание понятия, применяемого в ШЭД*» в ячейке над ШЭД);

- для исполнения ШЭД, необходимо использовать такой **формуляр**, как «*Типовой РП по ФУНКЦИИ*» (см. строку «*Краткое наименование формуляра, применяемого при исполнении ШЭД*» в ячейке над ШЭД). То есть его необходимо взять для создания Реестра процедур в отношении функции и из него требуется копированием создать нужный РП;
- для исполнения ШЭД необходимо войти в такое хранилище информации (ХИ), как «*Онлайн-папка "Воспроизводимое конструирование РП"*» (см. строку «*Наименование ХИ, используемого при исполнении ШЭД*» в ячейке над ШЭД). Это означает, что нужный для выполнения ШЭД формуляр лежит в этом ХИ, оттуда его нужно взять, чтобы выполнить ШЭД.

Совокупность всех перечисленных элементов **обеспечивает** исполнителя ШЭД всей **информацией**, необходимой и достаточной для качественного и быстрого исполнения ШЭД. То есть эта информация, по сути, **инструктирует** исполнителя, **направляет** его, **регламентирует** его работу, помогает ему.

Например, если в Реестре процедур настроена гиперссылка на соответствующее хранилище информации (ХИ) и/или формуляр, и если у исполнителя ШЭД есть доступ к этому ХИ и/или формуляру, то он может по гиперссылке сразу же перейти к нему и применить при исполнении ШЭД.

Не надо ничего искать. Не тратится время на переходы и поиск по папкам нужного формуляра и/или ХИ.

Формуляр всегда берётся из центрального хранилища, где он размещён в самой последней, актуальной версии. Простым щёлканьем на гиперссылке.

Исключается применение не актуальной формы формуляра (например, сто лет назад сохранённого в локальную папку на свой компьютер для удобства поиска и использования, но давно устаревшего).

Мы видим, что в шапке раздела «*Процедура*» всё, что требуется для регламентирования, компактно упаковано в процедуру и не требует воспоминаний и поисков при каждом её выполнении. Благодаря чему понимаем, что и в какой последовательности нужно делать, с соблюдением каких правил и применением каких: *понятий, формуляров и ХИ*.

При этом каждая ШЭД процедуры имеет **плановую трудоёмкость**, чтобы стремиться в неё укладываться при исполнении ШЭД.

Если мы суммируем плановую трудоёмкость всех ШЭД внутри операции, мы получим плановую трудоёмкость всей операции, а если внутри процедуры, то – всей процедуры.

В идеале мы должны выполнять операции и процедуру в рамках этих плановых трудоёмкостей. И Реестр процедур нас на это ориентирует.

Конечно же сейчас, когда РП формируются в Excel, это выглядит весьма громоздко и нагружено. Но в дальнейшем, в разрабатываемой АСУЗ это неудобство будет устранено. И, скорее всего будет реализовано в виде какой-нибудь всплывающей подсказки или открывающейся справки, или в виде информационного табло, при позиционировании в ячейке столбца соответствующего ШЭД.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В секторе, обозначенном цифрой «*2*», на Рисунке № _____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» в строках: «*Порядковый № ШЭД в операции процедуры*» и «*Порядковый № ШЭД в процедуре*» также автоматически - по формуле определяются соответствующие номера ШЭД.

Это делается в рамках той последовательности, в которой ШЭД расположены в этом секторе. При этом номер отсчитывается слева направо, начиная с крайнего левого ШЭД. И меняется если мы переставляем местами столбцы с ШЭД либо вставляем новые столбцы между уже имеющимися, либо удаляем столбцы.

Ведь ТРП предполагает **возможность перестановки** столбцов, вставку новых столбцов в раздел «*Процедура*». Так, как удобнее и рациональнее.

Всё-таки процедуры – это не догмы, высеченные в граните. Они могут изменяться: *совершенствоваться, оптимизироваться, сокращаться, удлиняться, переименовываться и т. д.*

Более того, как раз из-за этого я и сделал РП в таком формате.

Для того, чтобы можно было оперативно, в режиме реального времени **менять** процедуры. Так как именно через правку процедур происходит адаптация организации под изменяющиеся условия, осуществляются управляемые мутации.

С помощью РП это делается элементарно. Путём вставки новых ШЭД, переименования старых ШЭД, перестановки ШЭД местами, удаления не актуальных ШЭД и т. д.

Определённые описанным выше образом, актуальные порядковые номера ШЭД в свою очередь автоматически – по формуле заносится в РП по ШЭД. То есть из Реестра процедур попадают в качестве актуальных значений атрибута соответствующего «*ШЭД*» в РП по ШЭД.

В этом случае осуществляется обратная «*трансляция*» значений атрибутов, в нашем примере из РП по РП в РП по ШЭД.

То есть все значения атрибутов ШЭД формируются в РП по ШЭД и автоматически – по формуле вытаскиваются («*транслируются*») в РП по РП из РП по ШЭД, кроме значений атрибутов «*Порядковый № ШЭД в операции процедуры*» и «*Порядковый № ШЭД в процедуре*».

А значения атрибутов «*Порядковый № ШЭД в операции процедуры*» и «*Порядковый № ШЭД в процедуре*» наоборот, «*транслируются*» из РП по РП в РП по ШЭД. И так в любом реестре процедур.

Потому что порядковые номера ШЭД можно определить только по последовательности столбцов в соответствующем РП, где это ШЭД используется.

В строках таблицы, представленной на Рисунке № _____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*», – это **конкретные процессные объекты (КПО)**, в нашем примере такой контекстной процессной сущности, как «*Реестр процедур (РП)*». О том, как формируются КПО я рассказывал в предыдущей статье «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В столбцах таблицы – это шаблонные эпизодические действия (ШЭД). А в строках – КПО. В каждой ячейке таблицы на пересечении строк и столбцов образуется их **проекция**[830].

Проекция ШЭД на КПО даёт нам эпизодическое действие (ЭД).

Отсюда, ЭД создаётся путём реплицирования (тиражирования) из ШЭД. При этом ШЭД, из которых реплицируются ЭД, берутся из шапки раздела «*Процедура*».

То есть в Разделе «*Процедура*» в ходе реплицирования ЭД из ШЭД осуществляется «*транскрипция*» (считывание) ШЭД из шапки этого раздела и добавление в него идентификационного индекса КПО из соответствующей строки. Аналогично тому, как это происходит с ЗЭЗ в разделе «*ЗЭЗ по функции*»[831].

Полученные в результате ЭД из ШЭД в дальнейшем «*транспортируются*» и «*транслируются*» в адрес сотрудников для исполнения.

Получается, что каждое ЭД генерируется **в отношении каждого вновь появившегося КПО** контекстной процессной сущности (ПС)[832].

То есть, в нашем примере, в отношении каждого нового Реестра процедур, который нужно сконструировать. Так как каждый новый конкретный РП, который нужно сконструировать – это КПО, такой контекстной процессной сущности (ПС), как «*Реестр процедур (РП)*».

Эта ПС указана в секторе «*Функция*» РП по РП в строке «*Полное наименование процессной сущности*» на Рисунке № ____ «*Сектор «Функция» Типового Реестра Процедур*», приведённом выше в статье «*Реестр процедур – это формуляр*».

Заметьте, что в отношении каждого нового КПО формируются одни и те же ЭД. То есть повторяемость ЭД происходит от одного КПО к другому.

Сколько КПО появится, столько раз и повторятся ЭД в отношении их. Столько строк Раздела «*Процедура*» в Реестре процедур и заполнится.

Как я уже говорил, КПО появляются при наступлении соответствующего запускающего события (ЗС), указанного в секторе «*ШЭЗ*» РП по РП в столбце «*Запускающее событие (ЗС), инициирующее ШЭЗ*» на Рисунке № ____ «Сектор *«ШЭЗ» Типового Реестра Процедур*», опубликованного выше в статье «*Реестр процедур – это формуляр*».

Заметьте в этом случае у ЭД всё как у ЗЭЗ. Это потому, что ЭД – это производная от ЗЭЗ. ЗЭЗ выполняются путём исполнения их ЭД. «*Буханка сгрызается по кусочку*», а «*кусочками*» ЗЭЗ являются ЭД.

При наступлении запускающего события (ЗС), инициирующего в отношении КПО процедуру, генерируется (реплицируется) **первое** ЭД из ШЭД. Происходит это в момент начала внесения нового КПО в Реестр процедур.

В ходе этого ШЭД преобразуется в конкретное ЭД. ЭД создаётся копированием ШЭД и добавлением в него идентификационного индекса КПО.

---

[830] Читай статью «*Всё сущее – проекция*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*»

[831] Об этом я писал выше в статье «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» в настоящей главе.

[832] Что такое процессная сущность (ПС), конкретный процессный объект (КПО) и контекстная ПС я описывал в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Каждое последующее ЭД реплицируется из ШЭД по завершении предыдущего ЭД. И так от одного ЭД к другому. От начала процедуры до конца. От первого действия в процедуре до последнего. Слева направо.

И так в отношении любого КПО в любом реестре процедур. Без исключения.

В отношении каждого КПО генерируется (реплицируется) столько эпизодических действий (ЭД), из скольких ШЭД состоит процедура. В Реестре процедур количество и содержание этих ШЭД можно увидеть в шапке раздела «*Процедура*».

При этом, в отличие от ЗЭЗ, в Реестре процедур в разделе «*Процедура*» сгенерированные ЭД **не отображаются**, а сразу же заносятся («*транспортируются*») в Реестр процедур по воспроизводимому генерированию эпизодических действий (РП по ЭД) в субсистему ВЗЗ. Там они по определённой процедуре доделываются и в дальнейшем «*транслируются*» конкретным сотрудникам для исполнения.

То есть в момент попадания ЭД в РП по ЭД, каждое ЭД становится конкретным процессным объектом (КПО) такой контекстной процессной сущности, как «*Эпизодическое действие (ЭД)*». И, соответственно, в отношении каждого такого КПО в РП по ЭД запускается и выполняется своя процедура.

В рамках этой процедуры, как минимум **назначаются** заказчики эпизодических действий и их ответственные исполнители. По результатам этой процедуры ЭД превращается в «*Исполняемое действие (ИД)*» и попадает в Реестр процедур по воспроизводимому исполнению исполняемых действий (РП по ИД).

По умолчанию заказчиками ЭД и их ответственными исполнителями назначаются, соответственно, заказчики и ответственные выполнители запоточенных операций (ЗО), в рамках выполнения которых создаются ЭД.

Но в РП по ЭД эти лица могут быть заменены на других лиц. В этом случае ЭД делегируется для исполнение другому сотруднику и становится новой процессной сущностью «*поручением*» и попадает в РП по ПОРУЧЕНЯМ.

При назначении заказчиков действий и их ответственных исполнителей указываются их должности и ФИО. Это всегда конкретные люди.

В результате осуществляется «*трансляция*» ЭД сотрудникам.

В ходе этого следует соблюдать принцип «*петли ответственности*»[833]. То есть назначать людей таким образом, чтобы этот принцип был соблюдён.

В настоящий момент в Excel всё описанное делается «*вручную*», но в будущем – в АСУЗ это будет выполняться автоматически.

В субсистеме ВЗЗ сгенерированные в каждом Реестре процедур ЭД исполняются в рамках **общего потока** исполняемых действий.

Собственно говоря, именно для формирования (генерирования) потока исполняемых действий, в том числе и нужен формуляр Реестр процедур, и, в частности, его раздел «*Процедура*».

Дата создания (генерирования) ЭД – это плановая же дата его исполнения. Она назначается в качестве таковой по умолчанию. В идеале надо стремиться,

[833] Читай об этом принципе в статье «*Принципы системы управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

чтобы ЭД с момента своего создания проходило все процедуры, в том числе исполнение, в день создания ЭД. То есть ЭД должно исполняться «*день в день*» - в день его создания.

Но на практике часто такого не бывает. Довольно регулярно сгенерированное ЭД встаёт в очередь и ожидает своего часа. Как правило, это происходит из-за высокой загрузки сотрудников. Поэтому часто дата фактического исполнения не совпадает с датой планового исполнения ЭД. То есть наступает просрочка исполнения ЭД.

Как я уже сказал сами сгенерированные ЭД **не заносятся** в ячейки таблицы на пересечении строк и столбцов в разделе «*Процедура*», где образуется ЭД путём проекции ШЭД на КПО.

То есть **не попадают** в сектор, обозначенный цифрой «*3*», на рисунке № ____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*».

Вместо этого в этом секторе раздела «*Процедура*» в каждой ячейке таблицы на пересечении строк и столбцов указываются **состояния ЭД**.

Дело в том, что каждый столбец этого раздела, соответствующий одной ШЭД, имеет две ячейки на пересечении столбца со строкой. Потому что он раздваивается ниже атрибута «*Наименование шаблонного эпизодического действия*».

В первую ячейку столбца вносится **статус исполнения** ЭД, а во вторую – **фактическая трудоёмкость** исполнения ЭД в человеко-часах.

В ячейке **статуса** исполнения ЭД указывается:

- фраза «*сделать*» в момент, когда ЭД было создано и «*транспортировано*» в РП по ЭД;
- «*фактическая дата исполнения ЭД*» в момент, когда в РП по ИД было отмечено исполнение ЭД внесением фактической даты исполнения ЭД. При этом эта дата не может быть более ранней датой, чем:
  - дата внесения КПО, в отношении которого исполняется ЭД, в Реестр процедур;
  - дата фактического исполнения предыдущего ЭД.
- знак «*x*» в момент, когда в РП по ИД это ЭД было отменено. Такое происходит, когда по какой-то причине прекращается выполнение запоточенной процедуры (ЗП) в отношении КПО;
- знак «-», если ЭД было пропущено, то есть не требовало исполнения. Для определённых категорий КПО такое бывает в процедуре. Это означает, что для разных категорий КПО может быть разный сценарий выполнения одной и той же процедуры.

Фактическая трудоёмкость исполнения ЭД в человеко-часах заносится в РП в момент, когда в РП по ИД было отмечено исполнение ЭД указанием фактической даты исполнения ЭД и внесением туда фактической трудоёмкости исполнения ЭД в человеко-часах.

Саккумулированные в секторе, обозначенном цифрой «*3*», на рисунке № ____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» сведения о фактических датах и трудоёмкостях исполнения ЭД **выступают источникам исходных данных** для раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Опять же в настоящий момент в Excel внесение информации в ячейки таблицы раздела «*Процедура*» на пересечении строк и столбцов осуществляется «*вручную*», но в будущем – в АСУЗ это должно выполняться автоматически.

Из всего сказанного вытекает взаимосвязь раздела «*Процедура*» с другими разделами ТРП.

Например, раздел «*Процедура*» взаимосвязан с разделом «*ЗЭЗ функции*» через дату наступления ЗС и дату запуска первого ЭД в запоточенной процедуре. Одно ЗС одновременно инициирует запуск:

- выполнения самой запоточенной процедуры (ЗП) в качестве запоточенной эпизодической задачи (ЗЭЗ) в разделе «*ЗЭЗ функции*»;
- выполнение первой запоточенной операции (ЗО) из процедуры в качестве запоточенной эпизодической задачи (ЗЭЗ) в разделе «*ЗЭЗ функции*»;
- исполнение первого эпизодического действия в процедуре в разделе «*Процедура*».

Всё это инициируется одновременно, при наступлении ЗС. При этом ЗС берётся из сектора «*ШЭЗ*» ТРП.

Раздел «*Процедура*» взаимосвязан с разделом «*ЗЭЗ функции*» также через даты исполнения ЭД и через их фактические трудоёмкости.

Выполнение запоточенной процедуры (ЗП) завершается исполнением последнего ЭД в процедуре, а выполнение запоточенной операции (ЗО) – исполнением последнего ЭД в операции. То есть ни ЗП, ни ЗО не могут считаться выполненными, пока не будут исполнены последние ЭД в них.

При этом фактические даты исполнения соответствующих завершающих ЭД являются датами выполнения ЗП и ЗО. Они как раз и берутся из раздела «*Процедура*» из сектора, обозначенного цифрой «*3*», на рисунке № ____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*».

Более того, далее в разделе «*ЗЭЗ по функции*» эти даты сравниваются с плановыми датами исполнения и ЗП, и ЗО и вычисляется отклонение от них – просрочка или ускорение.

Это означает, что мы должны стремиться исполнять ЭД в такие фактические сроки, чтобы это не приводило к просрочке выполнения их ЗО и ЗП.

Раннее я уже утверждал, что если мы суммируем плановую трудоёмкость всех ШЭД внутри операции, мы получим плановую трудоёмкость всей операции, а если внутри процедуры, то – всей процедуры.

То же самое происходит и с фактическими трудоёмкостями ЗП и ЗО. Они вычисляются путём суммирования фактической трудоёмкости всех ЭД внутри запоточенной операции (ЗО) и затем внутри запоточенной процедуры (ЗП).

При этом фактические трудоёмкости соответствующих ЭД извлекаются из раздела «*Процедура*» из сектора, обозначенного цифрой «*3*», на рисунке № ____ «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*».

Затем полученные фактические трудоёмкости выполнения ЗП и ЗО сравниваются с плановыми трудоёмкостями и ЗП, и ЗО и вычисляется отклонение от них – перерасход или экономия. Это делается в разделе «*ЗЭЗ по функции*».

Указанное означает, что мы должны стремиться исполнять ЭД в такие фактические трудоёмкости, чтобы это не приводило к перерасходу фактических трудозатрат на выполнение их ЗО и ЗП.

Взаимосвязь раздела «*Процедура*» с разделом «*Атрибуты ПС*» осуществляется опосредованно – **через формирование идентификационного индекса КПО**. Он генерируется в секторе «*КПО*» ТРП с использованием атрибутов из раздела «*Атрибуты ПС*». Без этих атрибутов индекс не сформировать.

Затем, в разделе «*Процедура*», в процессе реплицирования полученный идентификационный индекс КПО добавляется к обезличенной ШЭД и образуется уникальное ЭД в отношении КПО или связанное с ним.

Подытожим написанное.

Раздел «*Процедура*» предназначен **для генерирования** эпизодических действий (ЭД), требующих исполнения в рамках выполнения процедуры и её операций. То есть для создания уникальных ЭД посредством репликации из ШЭД. Отсюда, раздел «*Процедура*» — это **генератор ЭД** из ШЭД. В шапке раздела значатся **наименования** ШЭД. Она — это **шаблон процедуры**, которую надо выполнить в отношении каждого вновь появившегося КПО. Процедура каждый раз (итерационно), ЭПИЗОДИЧЕСКИ, то есть при наступлении ЗС инициируется и выполняется в отношении каждого нового КПО. При этом шапка – это, по сути, «*чек-лист*», который не даёт нам ничего упустить. ШЭД в шапке расположены в виде **алгоритма**, т. е. в той последовательности, в которой их надо исполнять, одно за другим. В шапке значатся **значения** атрибутов такой процессной сущности, как «*Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*». Потому что ШЭД само является процессной сущностью. Это происходит с любым атрибутом любой ШЭД в любом Реестре процедур. Без исключения. Информация из шапки, по сути, инструктирует исполнителя, направляет его, регламентирует его работу, помогает ему. При этом каждая ШЭД имеет **плановую трудоёмкость**, чтобы стремиться в неё укладываться при исполнении. РП нас на это ориентирует. ТРП предполагает возможность перестановки столбцов, вставку новых столбцов в раздел «*Процедура*». Для того, чтобы можно было оперативно, в режиме реального времени **менять процедуры** путём вставки новых ШЭД, переименования старых, перестановки ШЭД местами, удаления не актуальных и т. д. В строках Раздела «*Процедура*» – это конкретные процессные объекты (КПО). В каждой ячейке таблицы на пересечении строк и столбцов образуется их **проекция** на ШЭД, которая даёт нам эпизодическое действие (ЭД). Получается, что каждое ЭД генерируется в отношении каждого вновь появившегося КПО. В этом случае у ЭД всё как у ЗЭЗ. ЭД создаётся копированием ШЭД и добавлением в него **идентификационного индекса КПО**. И так в отношении любого КПО в любом реестре процедур. Без исключения. В разделе «*Процедура*» сгенерированные ЭД не отображаются, а сразу же «*транспортируются*» в РП по ЭД в субсистему ВЗЗ. Там они по определённой процедуре доделываются и в дальнейшем «*транслируются*» конкретным сотрудникам для исполнения. В рамках этой процедуры, как минимум назначаются заказчики ЭД и их ответственные исполнители. В ходе этого следует соблюдать принцип «*петли ответственности*». В субсистеме ВЗЗ сгенерированные в каждом Реестре процедур ЭД выполняются в рамках **общего потока** исполняемых действий. В каждой ячейке раздела «*Процедура*» на пересечении строк и столбцов указываются НЕ наименования, а **состояния ЭД**. В первую ячейку столбца вносится **статус** исполнения ЭД, а во вторую – **фактическая трудоёмкость**

исполнения ЭД в человеко-часах. Саккумулированные таким образом сведения о фактических датах и трудоёмкостях исполнения ЭД выступают **источником** исходных данных для раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП. Раздел «*Процедура*» взаимосвязан с разделом «*ЗЭЗ функции*» через дату наступления ЗС и дату запуска первого ЭД в запоточенной процедуре, а также через даты исполнения ЭД и через их фактические трудоёмкости. Взаимосвязь раздела «*Процедура*» с разделом «*Атрибуты ПС*» осуществляется через формирование идентификационного индекса КПО.

Как я уже говорил выше, раздел «*Процедура*» ещё взаимосвязан с разделом «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур.

Именно из него сведения о фактических датах и трудоёмкостях исполнения ЭД поступают в раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» любого Реестра процедур без исключения. Где они аккумулируются и, по сути, становятся исходными статистическими данными, используемыми в дальнейшем в РОС по ПЦР миссии[834] для оценки степени достижения целевых результатов функции, которую выполняет сам Реестр процедур.

Вот как раз о том, что из себя представляет раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур, мы и поговорим в следующей статье.

Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур

Система — это статистика. Если система правильная, ни за что не проиграешь. А счастье всегда может обмануть

Джек Лондон[835]

Вопрос лишь за малым: какой должна быть правильная система?

Об этом данная книга.

И настоящая статья в ней – это о том, какую статистику о работе правильной системы нужно собирать и как?

Раздел «*РИД по функции*»– это последний – четвёртый раздел Типового Реестра Процедур (ТРП).

Этот раздел следует сразу же за разделом «*Процедура*». Он пристыкован к нему слева.

Его вы можете увидеть под цифрой «*6*» на рисунке № ____ «*Типовой Реестр Процедур*» выше – в статье «*Реестр процедур – это формуляр*». Там вы можете понять, как он расположен относительно других разделов и секторов Реестра процедур.

Встаёт вопрос: что из себя представляет Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур?

Для чего он предназначен? Как выглядит? И какую форму имеет?

---

[834] Подробно о РОС по ПЦР миссии я рассказывал в статье «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[835] Джек Лондон (англ. Jack London; при рождении Джон Гриффит Чейни; 12.01.1876 — 22.11.1916) — американский писатель и журналист, военный корреспондент, общественный деятель, социалист. Наиболее известен как автор приключенческих рассказов и романов.

Ответы на эти вопросы позволят нам понять роль раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» в управлении запоточенными эпизодическими задачами (ЗЭЗ) и эпизодическими действиями; в выполнении функции, для которой конструируется РП.

В результате мы увидим взаимосвязь этого раздела с разделом «*ЗЭЗ функции*» и разделом «*Процедура*» Типового Реестра процедур, а также с РОС по ПЦР миссии[836].

РИД по ФУНКЦИИ – это сокращение от фразы «***Р**еестр **И**сходных **Д**анных по **ФУНКЦИИ**, выполняемой Реестром процедур (РП) в отношении процессной сущности (ПС)*».

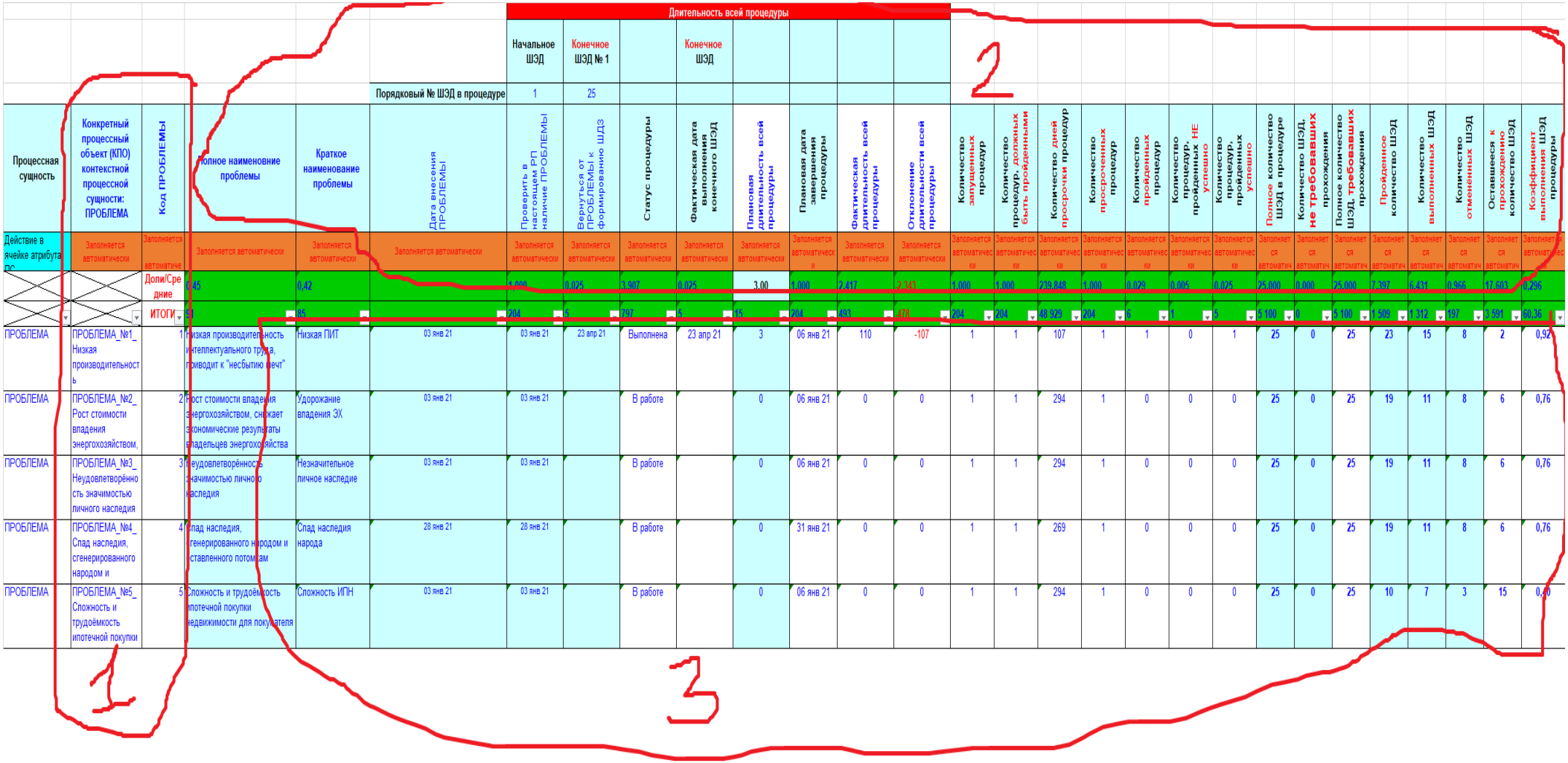
Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур – это производная от его раздела «*Процедура*» и раздела «*ЗЭЗ по функции*». В отдельности он представляет собой следующее:

[836] Подробнее о нём читай статью «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Рисунок № _____ Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур



						Длительность всей процедуры																												
						Начальное ШЭД	Конечное ШЭД № 1		Конечное ШЭД																										
					Порядковый № ШЭД в процедуре	1	25																												
Процессная сущность	Конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности: ПРОБЛЕМА	Код ПРОБЛЕМЫ	Полное наименование проблемы	Краткое наименование проблемы	Дата внесения ПРОБЛЕМЫ	Проверить в настоящем РП наличие ПРОБЛЕМЫ	Вернуться от ПРОБЛЕМЫ к формированию ШДЗ	Статус процедуры	Фактическая дата выполнения конечного ШЭД	Плановая длительность всей процедуры	Плановая дата завершения процедуры	Фактическая длительность всей процедуры	Отклонение длительности всей процедуры	Количество запущенных процедур	Количество процедур, должных быть пройденными	Количество дней просрочки процедур	Количество просроченных процедур	Количество пройденных процедур	Количество пройденных НЕ успешно	Количество процедур, пройденных успешно	Полное количество ШЭД в процедуре	Количество ШЭД, не требовавших прохождения	Полное количество ШЭД, требовавших прохождения	Пройденное количество ШЭД	Количество выполненных ШЭД	Количество отменённых ШЭД	Оставшееся к прохождению количество ШЭД	Коэффициент выполнения ШЭД процедуры
Действие в ячейке атрибута ПС	Заполняется автоматически	Заполняется автоматиче	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматически	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматическ ки	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич	Заполняется автоматич
		Доли/Среднее	0,45	0,42		1,000	0,025	1,907	0,025	3,00	1,000	2,417	2,343	1,000	1,000	239,848	1,000	0,029	0,005	0,025	25,000	0,000	25,000	7,397	6,431	0,966	17,603	0,296
		ИТОГИ	51	85		204	5	297	5	85	204	493	478	204	204	48 929	204	6	1	5	5 100	0	5 100	1 509	1 312	197	3 591	60,36
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№1_ Низкая производительность	1	Низкая производительность интеллектуального труда, приводит к "несбытию мечт"	Низкая ПИТ	03 янв 21	03 янв 21	23 апр 21	Выполнена	23 апр 21	3	06 янв 21	110	-107	1	1	107	1	1	0	1	25	0	25	23	15	8	2	0,92
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№2_ Рост стоимости владения энергохозяйством,	2	Рост стоимости владения энергохозяйством, снижает экономические результаты владельцев энергохозяйства	Удорожание владения ЭХ	03 янв 21	03 янв 21		В работе		0	06 янв 21	0	0	1	1	294	1	0	0	0	25	0	25	19	11	8	6	0,76
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№3_ Неудовлетворённость значимостью личного наследия	3	Неудовлетворённость значимостью личного наследия	Незначительное личное наследие	03 янв 21	03 янв 21		В работе		0	06 янв 21	0	0	1	1	294	1	0	0	0	25	0	25	19	11	8	6	0,76
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№4_ Спад наследия, сгенерированного народом и	4	Спад наследия, сгенерированного народом и оставленного потомкам	Спад наследия народа	28 янв 21	28 янв 21		В работе		0	31 янв 21	0	0	1	1	269	1	0	0	0	25	0	25	19	11	8	6	0,76
ПРОБЛЕМА	ПРОБЛЕМА_№5_ Сложность и трудоёмкость ипотечной покупки	5	Сложность и трудоёмкость ипотечной покупки недвижимости для покупателя	Сложность ИПН	03 янв 21	03 янв 21		В работе		0	06 янв 21	0	0	1	1	294	1	0	0	0	25	0	25	10	7	3	15	0,40

Отображённая на рисунке таблица – это выдержка, относящаяся к разделу «*РИД по ФУНКЦИИ*», из Реестра процедур по воспроизводимому преодолению проблем (РП по ПРОБЛЕМАМ), используемому для примера.

Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» предназначен **для аккумулирования и генерирования** исходных статистических данных о ходе выполнения процедур, в рамках выполнения функции Реестром процедур.

Получается, что раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» — это, кратко, аккумулятор исходных статистических данных по функции.

При этом накопленные и сгенерированные исходные статистические данные в дальнейшем применяются в РОС по ПЦР миссии[837] для **анализа и оценки** степени достижения целевых результатов функции, которую выполняет сам Реестр процедур. То есть они лежат в основе всех статистических расчётов, позволяющих оценить:

1. успешность выполнения в организации всех дискретных задач, начиная с функции;
2. работоспособность систем, субсистем и отдельных узлов (РП) организации.

По сути, раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» — это информационный «***рецептор***».

Он считывает сведения из раздела «*Процедура*» и раздела «*ЗЭЗ по функции*» ГРП, которые обрабатывает, превращает в исходные статистические данные, аккумулирует их и затем передаёт в РОС по ПЦР миссии. По аналогии с рецептором в нервной системе живого организма[838].

Он находится **непосредственно в рабочей зоне** – в узле системы – в Реестре процедур. И собирает информацию о работе этого узла. Без него не «***почувствовать***» как работает тот или иной узел системы – Реестр процедур. Не понять, насколько успешно он выполняет функцию. Какова степень его работоспособности.

Получается, что роль раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» очень важна в управлении потоком задач, а именно процессных задач (дискретных и эпизодических).

Если раздел «*Процедура*» в УПЗ, по сути, участвует в выполнении управленческой функции «*УЧЁТ*». То раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» - уже в функции «*РЕГУЛИРОВАНИЕ*». Он даёт информацию, которую далее можно анализировать и оценивать с целью выработки регулирующих воздействий.

«*РИД по ФУНКЦИИ*» я уже упоминал выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» в статье «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*». Там я говорил, что «*РИД по ФУНКЦИИ*» в РОС по ПЦР миссии и Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» в Реестре процедур – это абсолютно одно и тоже. Один в один. А также объяснял почему и зачем так было сделано.

Повторюсь для запоминания.

Если в настоящий момент делать раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» в каждом Реестре процедур, то файл «*РУ по МИССИИ*»[839], содержащий их и создаваемый в Excel,

---

[837] Подробно о РОС по ПЦР миссии я рассказывал в статье «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[838] Рецепторы — (от лат. receptor принимающий) нервные образования, преобразующие химико-физические воздействия из внешней или внутренней среды организма в нервные импульсы.

[839] Читай статью «*Реестр управления (РУ) по миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

становится неподъёмным по размеру. Слишком много байтов в нём накапливается из-за связанных формул.

В результате с этим файлом становится невозможно работать. Он долго открывается, сохраняется, правится и пересчитывается.

Поэтому в настоящий момент мне пришлось распределить объёмы между двумя файлами. Между «*РОС по ПЦР миссии*» и «*РУ по МИССИИ*».

Для этого я и вынес «*РИД по ФУНКЦИИ*» из каждого Реестра процедур, создаваемого в РУ по МИССИИ, на отдельные листы, создаваемые в РОС по ПЦР миссии.

И, вообще, РОС по ПЦР миссии и РУ по МИССИИ – это части одной системы. И, по идее, они должны быть одним целым. Просто, когда я делал модель системы УПЗ в MS Excel, я вынужден был их разделить из-за ограничений самого Excel. Повторюсь, вынужден. Это было не моё желание, а вынужденная мера.

В будущем в создаваемой АСУЗ[840] всё будет сделано, как одно, единое и взаимосвязанное целое.

Несмотря на то, что в настоящее время «*РИД по ФУНКЦИИ*» создаётся в РОС по ПЦР миссии и кратко был описан в соответствующей статье выше, я подробнее опишу его здесь, так как в конечном итоге он всё-таки является частью Реестра процедур. Обеспечивает его завершённость и целостность. И в будущем будет располагаться именно в теле Реестра процедур.

В разделе «*РИД по ФУНКЦИИ*» выделенная зона на рисунке № _____ «*Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур*»:

- обозначенная цифрой «*1*» – это **значения атрибутов КПО** контекстной ПС, в отношении которой выполняется функция Реестром процедур. Эти атрибуты формируются в разделе «*Атрибуты ПС*» ТРП, из которых генерируется идентификационный индекс КПО[841];
- обозначенная цифрой «*2*» – это наименования **конкретных статистических показателей**, по которым собираются, рассчитываются и накапливаются в «*РИД по ФУНКЦИИ*» исходные статистические данные;
- обозначенная цифрой «*3*» – это сформировавшиеся в разделе «*Процедура*» и в разделе «*ЗЭЗ по функции*», агрегированные и вытащенные оттуда **конкретные значения** исходных статистических данных о ходе выполнения процедур в отношении каждого КПО.

Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП автоматически (посредством связанных формул) аккумулирует исходные статистические данные о ходе выполнения процедур по функции.

Эти данные накапливаются в столбцах соответствующих конкретных статистических показателей.

Вот эти показатели в отношении **всей процедуры**, размещённые в столбцах:

- Фактическая дата выполнения конечного ШЭД

[840] Подробнее об АСУЗ читай в статье «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».
[841] Подробнее об этом читай в статье «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*» выше в настоящей главе

- Плановая дата завершения процедуры
- Фактическая длительность всей процедуры
- Отклонение длительности всей процедуры
- Количество запущенных процедур
- Количество процедур, должных быть пройденными
- Количество дней просрочки процедур
- Количество просроченных процедур
- Количество пройденных процедур
- Количество процедур, пройденных НЕ успешно
- Количество процедур, пройденных успешно
- Полное количество ШЭД в процедуре
- Количество ШЭД, не требовавших прохождения
- Полное количество ШЭД, требовавших прохождения
- Пройденное количество ШЭД
- Количество выполненных ШЭД
- Количество отменённых ШЭД
- Оставшееся к прохождению количество ШЭД
- Коэффициент выполнения ШЭД процедуры
- Полная нормативная трудоёмкость ШЭД в процедуре
- Фактическая трудоёмкость выполненных ШЭД в процедуре
- Фактическая трудоёмкость пройденной процедуры
- Фактическая трудоёмкость успешной процедуры
- Среднестатистическая трудоёмкость ШЭД в процедуре

Также в разделе «*РИД по ФУНКЦИИ*» в столбцах аккумулируются следующие конкретные статистические показатели в отношении **каждой операции** процедуры:

- Плановая дата завершения операции
- Фактическая длительность всей операции
- Отклонение длительности всей операции
- Полная нормативная трудоёмкость ШЭД в операции
- Фактическая трудоёмкость выполненных ШЭД в операции
- Фактическая трудоёмкость пройденной операции
- Фактическая трудоёмкость успешной операции
- Среднестатистическая трудоёмкость ШЭД в операции

Накопление значений исходных статистических данных производится в столбцах соответствующих показателей в разрезе КПО – в ячейках на пересечении соответствующих столбцов и строк. То есть на пересечении столбца статистического показателя и строки КПО.

Все фактические значения перечисленных выше статистических показателей рассчитываются и определяются исходя из **исходных сведений**.

Указанные исходные сведения формируются в разделе «*Процедура*» и в разделе «*ЗЭЗ по функции*» ТРП в ходе выполнения ЗЭЗ и исполнения ЭД запоточенных процедур и операций. Это такие сведения, как фактические и плановые даты,

фактические и плановые длительности, фактические и плановые трудоёмкости выполнения ЗЭЗ[842] и исполнения ЭД[843] и другие.

Эти сведения собираются из раздела «*Процедура*» и раздела «*ЗЭЗ по функции*», обрабатываются путём выполнения различных математических расчётов, вытаскиваются, накапливаются и агрегируются в «*РИД по ФУНКЦИИ*» **автоматически** - посредством связанных формул.

Если разобраться, то аккумулированные описанным выше способом в разделе «*РИД по ФУНКЦИИ*» исходные статистические данные — это **статистические ряды**.

Их уже можно анализировать и оценивать. По ним можно выполнять группировку, сортировку и фильтрацию, выявлять тренды (закономерности) и вариации, вычислять контрольные пределы и допуски, рассчитывать итоговые и промежуточные, а также среднестатистические значения и делать многое другое. То есть их можно крутить и вертеть как вздумается. Что, собственно говоря, и производится в последующем в РОС по ПЦР миссии, куда накопленные данные и передаются.

В результате можно ещё сказать, что раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП нужен для генерирования статистических рядов различных показателей, характеризующих тот или иной режим работы Реестра процедур и позволяющих оценить степень выполнения им своей функции. То есть – это генератор статистических рядов показателей по функции.

По ним можно оценивать статистическую управляемость и воспроизводимость выполнения функции, а затем бизнес-процессов и миссии в целом.

По результатам анализа можно делать выводы и оценки о работоспособности той или иной системы и её субсистем, вырабатывать корректирующие и регулирующие мероприятия. Производить совершенствования Реестров процедур путём их правки.

Резюмируем.

Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» ТРП предназначен **для аккумулирования и генерирования** исходных статистических данных о ходе выполнения процедур, в рамках выполнения функции Реестром процедур. Кратко – это **аккумулятор** исходных статистических данных по функции. Также это своего рода информационный «***рецептор***». Он находится непосредственно в рабочей зоне – в узле системы – в Реестре процедур. Без него не «*почувствовать*» как работает этот узел. В нём по списку статистических показателей накапливаются данные в отношении **всей процедуры** и в отношении **каждой операции процедуры**. Накопление данных производится в столбцах соответствующих показателей в разрезе КПО. То есть на пересечении столбца статистического показателя и строки КПО. Данные рассчитываются и определяются исходя из исходных сведений. Которые, в свою очередь, формируются в разделе «*Процедура*» и в разделе «*ЗЭЗ по функции*» ТРП в ходе выполнения ЗЭЗ и исполнения ЭД. Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» считывает сведения из раздела «*Процедура*» и раздела «*ЗЭЗ по функции*», которые обрабатывает и превращает в исходные статистические данные, сохраняет их. Аккумулированные описанным выше способом данные — это **статистические ряды**. В результате можно ещё сказать, что раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*»– это генератор статистических рядов

[842] Подробнее об этом читай в статье «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» выше в настоящей главе.
[843] Подробнее об этом читай в статье «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» выше в настоящей главе.

показателей по функции. Которые он затем передаёт в РОС по ПЦР миссии для анализа и оценки степени достижения целевых результатов функции, выполняемой Реестром процедур. То есть для выяснения статистической управляемости и воспроизводимости выполнения функции.

Ведь именно статистическую управляемость и воспроизводимость выполнения функции должен обеспечивать Реестр процедур, как узел системы УПЗ.

Возникает вопрос: а как он должен это делать?

Вот давайте и ответим на него далее. Разберём, как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?

Практика применения Реестра процедур, его форма и образец заполнения

В КМК дан ответ на вопрос: как матрица - Реестр процедур может применяться и выглядеть в какой-то конкретной организации в заполненном виде?

Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?

Наша дуда - туда и сюда

Ранее в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» я обозначил, что **функция** – это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения одной и той же **процедуры**[844], запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и выполняемой **итерационно** в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО) контекстной процессной сущности (ПС)

Затем в статье «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» я написал, что Реестр процедур, как элементарная частица системы, как узел системы, обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой дискретной задачи – функции.

Далее, уже в настоящей главе, я показал взаимосвязь функции с процедурой. То есть связь «***ДЗ→ЭЗ***». Обрисовал и процедуру, и её типовое строение. Представил процедуру визуально. Описал сам Реестр процедур, через который пролегает указанная связь. Показал, как он выглядит физически. Как в него встроена процедура.

Таким образом, теперь мы знаем, что РП предназначен для выполнения функции. Знаем как он устроен. И ведаем, что в нём генерируются эпизодические задачи и действия, и аккумулируются сведения и статистическая информация об их выполнении и исполнении.

Сейчас возникает вопрос: **как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур? Как фактически происходит, осуществляется такое выполнение?**

---

[844] Процедура - Это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных операций и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ). Описывается ниже в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Без ответа на этот вопрос мы не сможем понять значение Реестра процедур для управления потоком задач. И в первую очередь для управления процессными задачами.

Ответ позволит нам осознать, что без РП невозможно в принципе это сделать. Ведь Реестр процедур – это главный рабочий орган системы УПЗ. Без него мы не сможем даже оценить находится ли управление потоком задач (то бишь менеджмент) в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

А соответственно без РП мы не сможем удостоверяться насколько эффективно мы управляем. Будем ощущать это только на уровне интуиции. А интуиция часто обманчива.

Чтобы этого не происходило и был изобретён РП.

Вся Технология управления задачами (ТУЗ) базируется на применении Реестров процедур. И поэтому надо понять, как РП выполняют функции?

Итак приступим.

На самом деле ответ кроется уже в самом определении «*функции*», приведённом в начале настоящей статьи. Там есть фраза: «*...путём воспроизводимого выполнения одной и той же* ***процедуры****, запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и выполняемой* ***итерационно*** *в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО) контекстной процессной сущности (ПС)*»

Из этой фразы вытекает, что Реестр процедур выполняет функцию, являющуюся дискретной задачей, **путём многократного (итерационного) запуска и повторения одной и той же процедуры**, являющейся эпизодической задачей, в отношении каждого нового КПО контекстной ПС[845]. Такт за тактом, цикл за циклом.

После того, как РП создан, он начинает функционировать (то есть выполнять функцию). Это происходит следующим образом.

Эпизодически происходит **одно и тоже** стандартное запускающее событие (ЗС). Оно внутри ПС порождает КПО, в отношении которого надо выполнить процедуру. То есть эта ПС становится **контекстной** для порождённых внутри её КПО.

Мы вносим вновь появившийся КПО в новую строку раздела «*Атрибуты ПС*» Реестра процедур. Выполняем в отношении него эпизодические действия из процедуры, связанные с внесением первоначальных конкретных значений его атрибутов.

Отмечаем выполнение этих действий в строке КПО в разделе «*Процедура*» Реестра процедур.

Получаем в секторе «*КПО*» Реестра процедур идентификационный индекс КПО[846] и запускаем выполнение в отношении его стандартной процедуры.

При этом в рамках процедуры запускаются:

---

[845] О КПО и ПС читай статью «*Понятие «сущность»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[846] Как это делается я рассматривал выше в статье «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*» в настоящей главе.

- сама процедура в качестве запоточенной эпизодической задачи (ЗЭЗ). В этом случае процедура становится запоточенной процедурой (ЗП).
- операции из процедуры в качестве запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ). Эти операции становятся запоточенными операциями (ЗО).
- шаблонные эпизодические действия (ШЭД) в качестве исполняемых эпизодических действий (ЭД)

В рамках этого запуска в разделе «*ЗЭЗ функции*» Реестра процедур:

- производится транскрипция (считывание) ШЭЗ из сектора «*ШЭЗ*» Реестра процедур, в ходе чего из ШЭЗ берутся необходимые стандартные атрибуты: наименование задачи, ЦРЗ, ФР заказчика задачи, ФР ответственного выполнителя задачи, стандартные длительности;
- после транскрипции ШЭЗ производится репликация из них ЗЭЗ. Реплицируется одна ЗЭЗ в виде «*запоточенной процедуры (ЗП)*» и несколько ЗЭЗ в виде последовательно выполняемых «*запоточенных операций (ЗО)*».
- при этом каждая ЗЭЗ создаётся копированием ШЭЗ и добавлением в неё идентификационного индекса КПО.
- после создания ЗЭЗ на них назначаются: конкретные их заказчики и конкретные их ответственные выполнители. При этом указываются должности и ФИО и соблюдается принцип «*петли ответственности*».
- сгенерированные таким образом ЗЭЗ из Реестра процедур в дальнейшем «*транспортируются*» в РП по ЗЭЗ в субсистему ВЗЗ – в адрес конкретных сотрудников – ответственных выполнителей и заказчиков задач. В результате происходит «*трансляция*» ЗЭЗ сотрудникам.
- в субсистеме ВЗЗ сгенерированные таким образом ЗЭЗ выполняются в рамках общего потока задач[847].

Одновременно с запуском ЗЭЗ в разделе «*Процедура*» Реестра процедур стартуется выполнение эпизодических действий процедуры в отношении созданного КПО:

- производится транскрипция (считывание) первой ШЭД из шапки раздела «*Процедура*» Реестра процедур, в ходе чего из ШЭД берутся необходимые стандартные атрибуты: наименование ШЭД, ФР заказчика ШЭД, ФР ответственного исполнителя ШЭД, трудоёмкость;
- после транскрипции первой ШЭД производится репликация из неё первого эпизодического действия (ЭД) процедуры.
- при этом первое ЭД создаётся копированием ШЭД и добавлением в неё идентификационного индекса КПО.
- заметьте в этом случае у ЭД всё как у ЗЭЗ. Это потому, что ЭД – это производная от ЗЭЗ. ЗЭЗ выполняются путём исполнения их ЭД.
- в то же время, в отличие от ЗЭЗ, в Реестре процедур в разделе «*Процедура*» сгенерированное первое ЭД не отображается, а сразу же заносится («*транспортируется*») в РП по ЭД в субсистему ВЗЗ.

[847] Всю схему генерирования ЗЭЗ я подробно расписывал выше в статье «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» в настоящей главе.

- вместо этого в разделе «*Процедура*» Реестра процедур в каждой ячейке таблицы на пересечении строк и столбцов указываются состояния ЭД: *статус исполнения ЭД и фактическая трудоёмкость*.
- само ЭД в РП по ЭД в субсистеме ВЗЗ по определённой процедуре доделывается. В рамках чего, как минимум назначаются: *заказчик ЭД и его ответственный исполнитель*. Указываются их должности и ФИО. Соблюдается принцип «*петли ответственности*».
- по результатам этой процедуры ЭД превращается в «*Исполняемое действие (ИД)*» и попадает в РП по ИД. В результате осуществляется «*трансляция*» ЭД сотрудникам для исполнения.
- в субсистеме ВЗЗ сгенерированное в Реестре процедур первое ЭД исполняется в рамках общего потока исполняемых действий.
- после того как оно исполнено, по описанной выше схеме стартуется исполнение следующего ЭД в процедуре. Цикл повторяется. И так от одного ЭД к другому. Итерация за итерацией. С начала процедуры до конца. До последнего ЭД в процедуре. Слева направо. До тех пор, пока процедура не будет выполнена полностью.
- при этом исполнение каждого ЭД процедуры отмечается в разделе «*Процедура*» Реестра процедур, путём проставления в каждой ячейке таблицы на пересечении строк и столбцов состояния ЭД: *статуса исполнения ЭД (а именно фактической даты исполнения ЭД) и фактической трудоёмкости*.
- эти отметки в разделе «*Процедура*» Реестра процедур формируют исходные сведения для раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» и определяют фактические даты и трудоёмкости выполнения ЗЭЗ, сгенерированных в разделе «*ЗЭЗ функции*» Реестра процедур[848].

Из сказанного следует, что каждая операция процедуры в отношении КПО выполняется путём исполнения её эпизодических действий.

Дата исполнения последнего ЭД в операции определяет её срок выполнения. Совокупная трудоёмкость всех исполненных ЭД определяет фактическую трудоёмкость выполнения операции. И так в процедуре операция за операцией.

Аналогично и вся процедура в целом.

Она также выполняется путём исполнения её ЭД. Дата исполнения последнего ЭД в процедуре определяет срок её выполнения. Совокупная трудоёмкость всех исполненных ЭД определяет фактическую трудоёмкость выполнения всей процедуры.

Всё вышеописанное происходит с запоточенными эпизодическими задачами (ЗЭЗ) и эпизодическими действиями (ЭД) в Реестре процедур в отношении любого и каждого КПО, появившегося в ответ на наступление каждого запускающего события (ЗС). **Вновь и вновь**.

Наступило ЗС, создали КПО в РП, запустили процедуру, а в рамках её – операции и ЭД. Выполнили. Снова наступило ЗС – снова повторили это. Наступило ЗС десять

[848] Всю схему генерирования эпизодических действий (ЭД) я подробно расписывал выше в статье «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» в настоящей главе.

раз повторили это десять раз. Сто раз – сто раз. Наступили они одновременно – сделали всё это одновременно.

Всё это **повторится столько раз, сколько раз наступит ЗС**. Многократно. Сколько при этом КПО появится столько процедур и её операций, и их эпизодических действий выполнится в отношении каждого КПО.

Независимо от количества КПО всё будет повторяться и итерационно выполняться. Итерация за итерацией.

Каждая итерация – это, по сути, такт, работы Реестра процедур. Частота этих тактов возрастает с ростом количества наступивших ЗС и спадает с его уменьшением.

При росте количества наступивших ЗС нагрузка на РП растёт. При снижении – падает.

Процедуры в отношении множества КПО могут стартоваться одновременно, выполняться параллельно, а завершаться в разные сроки. Их может быть очень много.

Могут возникать задержки в выполнении процедур в отношении каких-либо КПО.

И понятно, что надо стремиться к тому, чтобы в **СРЕДНЕМ** они выполнялись ритмично: с заданной длительностью и трудоёмкостью. Так, чтобы обеспечивалась **статистическая управляемость и воспроизводимость** выполнения функции. Ведь своевременное и ритмичное выполнение процедур, будет приводить к **воспроизводимому** выполнению функции Реестром процедур.

Можно ли считать, что какой-то узел работает ритмично, хорошо и исправно, если он один такт делает, допустим, за 10 дней, другой – за 20 дней, третий – за 15 дней, четвёртый – за 2 дня? В то время как предполагалось, что он будет это делать каждый раз за 3 дня.

Думаю, что нет. Мы будем говорить, что это плохая работа узла.

Представьте себе, что в двигателе внутреннего сгорания (ДВС) для того, чтобы выдать 1000 оборотов в минуту, поршень должен делать каждый такт ритмично с длительностью 0,06 секунды. А если он будет один такт делать 5 секунд, второй – 20 секунд, третий - 0,3 секунды, четвёртый - 0,01 секунду. Сможет ли он выдать нужный результат и мощность? Сможет ли ДВС выдержать такую не ритмичную нагрузку? Обеспечит ли нужный отклик при нажатии на педаль газа водителем авто? Ответ очевиден.

То же самое должно быть и в интеллектуальном труде.

Только встаёт проблема, как замерить это в интеллектуальном труде? Где всё абстрактно и не осязаемо, не материально.

Как в интеллектуальном труде понять, выполняем ли мы процедуры ритмично? Находится ли их выполнение в статистически управляемом состоянии? Обеспечивается ли при этом воспроизводимость выполнения функции? Ведь нельзя же управлять тем, что невозможно оценить и измерить.

Для того, чтобы понять это, нужно собирать и оценивать соответствующую **статистику** по всему описанному выше множеству КПО.

А как это сделать?

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Мой ответ: только путём применения Реестра процедур в тех ипостасях и форматах, которые я описал для него в настоящей книге выше.

И в Реестре процедур с описанной выше целью сбор исходных статистических данных осуществляется в разделе «*РИД по ФУНКЦИИ*». Делается это в режиме реального времени в отношении каждого КПО и каждой запущенной процедуры и совокупно по всем КПО и процедурам.

В нём формируются необходимые исходные статистические данные в виде статистических рядов. Эти данные рассчитываются, определяются накапливаются в «*РИД по ФУНКЦИИ*» Реестра процедур исходя из исходных сведений, которые формируются в разделе «*Процедура*» и в разделе «*ЗЭЗ функции*» Реестра процедур.

По ним можно оценивать статистическую управляемость и воспроизводимость выполнения функции, а затем бизнес-процессов и миссии в целом.

Их уже можно анализировать и оценивать. По ним можно выполнять группировку, сортировку и фильтрацию, выявлять тренды (закономерности) и вариации, вычислять контрольные пределы и допуски, рассчитывать итоговые и промежуточные, а также среднестатистические значения и делать многое другое.

То есть их можно крутить и вертеть как вздумается. Что, собственно говоря, и производится в последующем в РОС по ПЦР миссии[849], куда накопленные данные и передаются.

По результатам анализа **статистики** можно делать выводы и оценки о работоспособности Реестра процедур, той или иной системы в целом и её субсистем, вырабатывать корректирующие и регулирующие мероприятия. Производить совершенствования Реестров процедур путём их правки[850].

При этом указанные анализ и оценка производятся в рамках процедур по оценке степени достижения показателей целевых результатов (ОСД ПЦР) в РОС по ПЦР миссии.

Там мы выявляем удаётся ли нам действительно обеспечивать статистическую управляемость и воспроизводимость выполнения процедур, в рамках выполнения функции.

Если у нас получается добиться этого на протяжении каждого дискретного периода, тогда функция, выполняемая Реестром процедур, будет воспроизводимой.

Если функция выполняется воспроизводимо, значит мы можем судить и быть уверенными, что РП работает исправно.

Получается, что РП многократно (итерационно) запускает одну и ту же процедуру и выполняет все запоточенные процедуры ритмично: с заданной длительностью и трудоёмкость, так, чтобы обеспечивалась статистическая управляемость и воспроизводимость выполнения функции.

И так с каждым Реестром процедур по каждой функции.

Подытожим сказанное.

---

[849] Читай о нём в статье «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[850] Об этом я говорил выше в статье «*РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур*» в настоящей главе

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

РП выполняет функцию, являющуюся дискретной задачей, путём **многократного (итерационного)** запуска и повторения одной и той же процедуры, являющейся эпизодической задачей, в отношении каждого нового КПО контекстной ПС. Наступило ЗС, создали КПО в РП, запустили процедуру, а в рамках её – операции и ЭД. Выполнили. Снова наступило ЗС – снова повторили это. Наступило ЗС десять раз повторили это десять раз. Сто раз – сто раз. Наступили они одновременно – сделали это одновременно. Всё **повторится** столько раз, сколько раз наступит ЗС. Многократно. Сколько при этом КПО появится столько процедур и её операций, и их эпизодических действий выполнится в отношении каждого КПО. При росте количества наступивших ЗС нагрузка на РП растёт. При снижении – падает. При это надо стремиться к тому, чтобы **в СРЕДНЕМ** всё выполнялось **ритмично**: с заданной длительностью и трудоёмкостью. Так, чтобы обеспечивалась статистическая управляемость и воспроизводимость выполнения функции. Ведь своевременное и ритмичное выполнение процедур, будет приводить к воспроизводимому выполнению функции Реестром процедур. В самом РП выявляется, удаётся ли нам действительно это сделать. Если у нас получается добиться этого на протяжении каждого дискретного периода, тогда функция, выполняемая Реестром процедур, будет воспроизводимой. Если функция выполняется воспроизводимо, значит мы можем судить и быть уверенными, что РП работает исправно.

При этом:

- если все РП в субсистеме работают исправно, то есть воспроизводимо выполняют функции, тогда субсистема воспроизводимо выполняет свой бизнес-процесс, то есть работает исправно.
- если все субсистемы в системе работают исправно, то есть воспроизводимо выполняют свои БП, тогда вся система воспроизводимо выполняет свою миссию, то есть работает исправно.
- если все миссии всех систем организации[851] выполняются воспроизводимо, значит организация работает исправно.

Далее я предлагаю завершить описание Реестра процедур обзором его роли в управлении потоком задач. Давайте ответим на вопрос: какова роль Реестра процедур в управлении потоком задач?

Роль Реестра процедур в управлении потоком задач

Ген как единица функции[852]

Выше в статье «*Реестр процедур (РП)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» я указал, что: «*Реестр процедур играет ключевую роль в управлении потоком задач*».

Затем в серии статей, выше в Главе 6 и в Главе 7, я дал комплексное и детальное описание самого Реестра процедур (РП).

Теперь, когда мы знаем всё о Реестре процедур; ведаем, для чего он нужен, что из себя представляет, как устроен и как функционирует; остаётся открытым один вопрос: **какова роль Реестра процедур в управлении потоком задач?**

---

[851] А мы помним, что организация – это полисистема, то есть множество (набор) систем. Смотри статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[852] Биология: в 3 т. Т. 3. Тейлор Деннис, Грин Найджел, Стаут Уилф. М.: Лаборатория знаний, 2018 - 451 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Несмотря на то, что так или иначе ответ на указанный вопрос проскальзывал в статьях, касающихся Реестра процедур и его разделов, считаю необходимым расписать этот ответ более развёрнуто.

Пришло время обобщить сказанное и комплексно обозначить роль Реестра процедур в управлении потоком задач.

Ведь именно РП является каркасом, на который опирается Технология управления задачами (ТУЗ). И именно через обзор всех конкретных реестров процедур системы УПЗ будет обрисовываться ТУЗ ниже в последующих статьях Главы 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

При этом надо исходить из того, что система УПЗ состоит из набора РП, описанного выше в статье «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

Стало быть, не будем медлить, начнём.

Сперва «*оптом*» перечислим не все, а наиболее значимые роли, выполняемые Реестром процедур. Вот они:

1. РП – это генератор всего эпизодического;
2. РП – это рабочий орган системы;
3. РП – это аккумулятор исходной статистической информации;
4. РП – это регламент;
5. РП – это чек-лист;
6. РП – это хранилище знаний;
7. РП – это отчётность;
8. РП – это навигатор;
9. РП – это кейс;
10. и, эврика, РП – это ген организации.

Далее давайте обзорно распишем, каждую роль по отдельности.

Роль генератора всего эпизодического, прописана в самом определении Реестра процедур. Где сказано, что РП – это **формуляр**, предназначенный для **запуска** запоточенных **эпизодических** задач (ЗЭЗ) и **эпизодических** действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС).

О том, как генерируются (запускаются) ЗЭЗ в Реестре процедур, я написал в статье «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» выше в настоящей главе. А о том, как генерируются (запускаются) ЭД – в статье «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*».

Не буду повторяться. Скажу лишь, что я изобрёл Реестр процедур в рамках поиска решения проблем, описанных в статье «*Отсутствие постановки задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*». В частности, проблемы: «*формализовано не запускается выполнение необходимых процессных задач*».

В указанной статье я обосновывал причинно-следственные связи, которые показывали, что наличие этой проблемы так или иначе приводило к

«*неисполнительности*» и «*низкой ПИТ*». Соответственно, появлялась нужда в её преодолении.

В рамках удовлетворения этой нужды было выявлено, что основная масса процессных задач – это эпизодические задачи. Вставал вопрос: **как их генерировать наименее трудоёмким способом, чтобы включать в общий поток задач?**

Поиск ответа в конечном итоге и привёл к изобретению Реестра процедур. В результате, чего он стал генератором всего эпизодического:

1. *запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ);*
2. *эпизодических действий (ЭД).*

Все последующие роли Реестра процедур (РП) были уже производными от его «*роли генератора*».

Форма и конструкция РП оказались настолько удачными, что натолкнули меня на использование его уже в качестве узла субсистем и систем в целом. То есть в качестве элементарной частицы деления системы и её **основного рабочего органа**.

Я решил, а почему бы не использовать РП также и для:

- выполнения и отслеживания (учёта) хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС);
- контроля через это своевременности и ритмичности выполнения запоточенных процедур и операций по каждой шаблонной дискретной задаче – функции.

Я так и сделал. Всё это реализовал в Реестре процедур, существенно доработав его форму и структуру.

Сейчас в РП мы можем:

- увидеть в каком состоянии находится каждая запоточенная процедура, запущенная в отношении каждого КПО каждой контекстной ПС;
- отслеживать своевременность, ритмичность и трудоёмкость фактического выполнения запоточенных процедур по функции, выполняемой Реестром процедур.

Так РП и превратился из чистого генератора всего эпизодического ещё и в рабочий орган системы.

Теперь он функционирует (то есть выполняет функцию) путём итерационного выполнения процедур: итерация за итерацией (такт за тактом; цикл за циклом). Сначала процедуры до конца. Возвратно-поступательным способом. **МОТаясь** от одного КПО к другому. Переходя от одного запускающего события (ЗС) к другому. Туда-сюда.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Как печатная машинка или матричный принтер. Строка за строкой[853]. Эпизодически, с той частотностью и интенсивностью, с какой возникают запускающие события (ЗС), порождающие КПО.

Здесь хотелось бы сделать небольшое, но занимательное лирическое отступление в тему.

В словаре Дворжецкого латинское: **moto**, avi, —, are [frequ. к moveo] означает непрерывно двигать, приводить в (сильное) движение, **двигать взад и вперёд**, шевелить (cacumina, umbras V; lacertos O).

От этого слова есть производные.

motor, oris m [moveo] приводящий в движение, укачивающий (m. cunarum mearum M). motorium, 1 n способность движения, подвижность Tert. I motus, a, um part. pf. к moveo. II motus, us m [moveo] 1) движение (siderum Cs, VP; navium, remorum Cs; capitis Q): motum dare alicui rei C приводить в движение что-л. (ср. 7); 2) поворот: se movere ad motus fortunae погов. Cs следовать движе- движению фортуны, т. е. держать нос по ветру; excipere motus futuros V уловить смысл предстоящих перемен; 3) колебание, сотрясение: terrae m. C etc. землетрясе- землетрясение; 4) бушевание (Austri H); 5) отъезд, уход, отбытие Lcn; 6) жест, телодвижение, жестикуляция (motDs palaestrici C); 7) мерные движения, пляска, танец: motus dare L, V etc. танцевать (ср. 1); 8) воен. передви- передвижение, манёвр (militum Nep); 9) душевное движение, возбуждение, волнение, страсть, беспокойство (animi C etc.): non sine aliquo motu Pt не без некоторого вол- волнения; m. cogitationum C полёт мыслей; 10) pi. дея- деятельность (mentis C); 11) порыв, побуждение, вдохно-вдохновение (divino motu concitus O); 12) мятеж, бунт (Ca- tilinae C); возмущение, волнение (motu agitur urbs VF); восстание (servllis L; populi C); переворот (impe- rium magno motu concutere QC); 13) стадия развития или роста (tres sunt motus in vite Col); 14) подъём, взлёт (Italiae magnificentissimus m. C).

В английском языке имеется слово «*motion*» – движение.

Интересно, что слово мотор (motor) переводится как двигатель. Он построен на возвратно-поступательном движении. Возвратно-поступательное движение представляет собой повторяющееся линейное движение вверх-вниз или **назад-вперед**. Оно встречается в широком спектре механизмов, включая поршневые двигатели и насосы.

Например, в двигателе внутреннего сгорания (ДВС) поршень перемещается туда-сюда-обратно, взад-вперёд, совершая такт за тактом.

Занимательно также, что в русском языке слова с корнем «**мот**» тоже, по сути, имеют в своём содержании намёк на возвратно-поступательное, круговое, качательное движение. Например, однокоренные слова: *мот, мотня, моток, мотовило, моташиться, мотать; мот* – также в значении «*прядь волос*»[854].

Например, русское слово «*мотать*» означает:

---

[853] Об этом я писал в предыдущей статье «*Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?*»

[854] Ещё забавно, что моя фамилия «**МОТ**аев» также содержит корень «мот». Удивительное совпадение, я бы даже сказал провидение.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

1. Круговым движением навивать, наслаивать, накручивать на что-нибудь. Мотать нитки. Мотать шёлк, шерсть на клубок. Отсюда, слово «*моток*», а также «*мотовило*»:
    a. мотальное орудие, палка, прибор, на который наматывается пряжа, шелк;
    b. приспособление, машина для сматывания чего-л. (пряжи, шелка, проволоки и т. п.);
    c. крутящаяся часть жатвенной машины, комбайна, служащая для пригибания к режущему аппарату стеблей трав и хлебных злаков и укладывания их на транспортер.
2. Двигать из стороны в сторону, трясти, поводить в стороны, качать (например, головой). Отсюда, мотаться - болтаться туда-сюда, свободно свисая. Отсюда, разг. «*мотня*» - болтающиеся, свободно свисающие откуда-либо концы ниток или материи. Говорят: «*Если отрезать мотню, упаковка будет смотреться лучше*». Угарно, что мотня также – это то, что болтается между ног. Кроме того, мотня – это действие по значению глагола мотаться; хлопотливые занятия (обычно связанные с утомительной ходьбой); аналог, *беготня*. «*Днём была мотня: то мы в речном порту, то на дровяном складе, то разносили повестки по поручению военкомата, а в свободное время учились …*». Ю. В. Трифонов, «*Дом на набережной*», 1976 г.

Сказанное, позволяет заключить, что, по сути, исходя из итерационного, возвратно-поступательного принципа работы, Реестры процедур в системе – это своего рода **МОТ**орчики (moto, motor).

Рабочие органы – механизмы, осуществляющие повторяющиеся линейные движения по процедуре взад-вперед от одного действия к другому. И построчно вверх-вниз от одного КПО к другому.

При этом происходит **МОТ**ня от одной процедуры к другой, так как многие из них выполняются одновременно и параллельно друг другу. Приходится что-то сделать по одной процедуре, что-то – по другой, что-то по -третьей, потом опять по первой. И так **МОТ**аться мы вынуждены постоянно. Туда-сюда. От процедуры к процедуре, от КПО к КПО, от одного действия к другому, взад-вперёд, вверх-вниз.

Через такое непрерывное движение (moto) совокупность Реестров процедур двигает организацию к выполнению функций, а через это – к выполнению бизнес-процессов (БП) и её миссий. Вот поэтому – это **МОТ**орчики – рабочие органы системы.

Когда РП был превращён в рабочий орган, возник вопрос о том, как контролировать и обеспечивать его работоспособность в качестве основного узла системы? Как выявлять степень его работоспособности? Как удостоверяться в том, что он работает исправно?

Это можно было сделать только одним способом. Выяснением степени достижения целевого результата функции, выполняемой Реестром процедур.

Если ЦРЗ функции достигается, то функция выполняется успешно. Благодаря чему можно считать, что Реестр процедур работает исправно. Потому что мы получаем с его помощью то, что хотим. В противном случае – неисправно и требует вмешательства – правки, совершенствования, донастройки и т. д.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Спрашивается, **как выяснить степени достижения целевого результата функции, выполняемой Реестром процедур?**

Отвечаю: оценкой статистической управляемости и воспроизводимости выполнения функции по её главному показателю целевого результата (ПЦР).

Для осуществления такой оценки нужны исходные статистические данные о работе Реестра процедур, а точнее о выполнении им всех запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД). Данные нужны в виде статистических рядов по каждому нужному статистическому показателю.

Эти данные можно было получить только из сведений, формирующихся непосредственно в рабочей зоне – в самом Реестре процедур.

Поэтому, я внёс правки в РП путём добавления в него раздела «*РИД по ФУНКЦИИ*» и настройки формирования исходных сведений для этого раздела.

В результате Реестр процедур начал выполнять ещё одну роль – **роль аккумулятора исходной статистической информации**.

Теперь он используется ещё и для накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата функции, выполняемой Реестром процедур. И определения тем самым степени работоспособности самого РП.

О том, как данные накапливаются в Реестре процедур, я рассказал в статье «*Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур*» выше в настоящей главе.

Роль регламента Реестр процедур начал играть автоматически, после того как я создал в нём Раздел «*ЗЭЗ функции*» и раздел «*Процедура*». Потому что эти разделы стали, по сути, определять – регламентировать, что надо делать в отношении каждого КПО.

В них начала производиться «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий из процедур в адрес сотрудников. Эти задачи и действия **стали направлять** их усилия в нужную сторону и сроки. **Устанавливая** нормативы трудоёмкости и тем самым фактически **регламентируя** их работу, определяя и направляя их поведение.

Шапка раздела «*Процедура*» де-факто превратилась в **инструкцию** для пользователей РП и начала пояснять и облегчать выполнение ими процедур, показывая:

- какие действия и в какой последовательности – по какому алгоритму следует выполнять, в рамках каких операций процедуры;
- какими правилами при этом нужно руководствоваться, чтобы правильно выполнить каждое действие;
- какие понятия и в каком значении при этом должны применяться;
- какие формуляры и хранилища информации (ХИ) использоваться.

И по логике, для регламентирования работы больше ничего и не требуется. Сказанного вполне достаточно, чтобы выполнить необходимые эпизодические задачи и функцию в целом.

Следовательно моё решение в виде Реестра процедур допускает в принципе отказаться от создания отдельной системы регламентов, и от самих регламентов, в том числе от других видов локально-нормативных документов (ЛНД).

А раз нет системы, то и нет затрат на её содержание и администрирование. При этом функция этой системы будет выполняться Реестрами процедур на высочайшем уровне, в режиме реального времени – на все 100%.

Помните, я выше в статье «*Задача (суть) книги*»[855] говорил про закон увеличения степени идеальности системы из ТРИЗ: идеальная система – это функция: «*Идеальной системы быть не должно, а ее работа выполняется как бы сама собой, по мановению волшебной палочки. Функция должна выполняться без средств. Идеальная система – это система, которой не существует – ее нет, а ее функции выполняются в нужный момент времени, в необходимом месте (причем в это время система несет 100% расчетную нагрузку), не затрачивая на это вещества, энергии, времени и финансов*»[856]

Вот вам наглядная реализация этого закона посредством выполнения роли регламента Реестром процедур.

Кстати, это ещё раз подтверждает правильность придуманного решения в виде Реестра процедур. Его изобретение привело к этому положительному побочному эффекту.

К тому же РП автоматом начал выполнять и **роль «*чек-листа*»**[857].

Это означает, что, когда мы движемся по этому «*чек-листу*», то мы «*крыжим*» исполненные действия в разделе «*Процедура*» Реестра процедур. И ничего при этом

---

[855] Смотри статью в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[856] «*Идеальность. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)*». Петров Владимир. – Цифровая книга. Издательство Ridero, 2019. ISBN 978-5-4496-7939-0

[857] **Чек-лист** – это «*проверочный/контрольный список*». Стандартно это перечень пунктов, напротив которых ставятся галочки — когда тот или иной будет выполнен. Так легко отследить, что и в каком объёме осталось сделать. Согласно Википедии: «*Контрольный список (перечень, таблица, карта) — список факторов, свойств, параметров, аспектов, компонентов, критериев или задач, структурированных особым образом с целью достижения поставленных задач:*

- *Контрольные таблицы являются мнемоническим устройством, то есть они сводят к минимуму возможность упущения важной информации. Таким образом, они напрямую снижают вероятность совершения ошибок «от незнания».*
- *Контрольные таблицы упрощают подачу информации, то есть с ними проще работать, нежели, например, со статистическим анализом. Это повышает надёжность получаемых на выходе заключений.*
- *Контрольные таблицы снижают эффект ореола, то есть тенденцию повышенного влияния одного крайне ценного фактора на проводимую оценку. Полностью устранить данный эффект получается довольно редко, однако таблицы, предоставляя возможность делить весь объём информации на составные части и проводить оценку частей, играют большую роль в снижении его влияния.*
- *Контрольные таблицы снижают эффект Роршаха, то есть тенденцию оценщика видеть то, что он хочет видеть. Это также достигается путём разделения имеющейся информации на составные части.*
- *Контрольные таблицы объединяют в себе огромный объём специфической информации о предмете оценки. Таким образом, они представляют собой накопленные данные об определённых областях знания, структурированные так, чтобы достигались поставленные цели.*
- *Контрольную таблицу составить гораздо проще, чем вывести теорию, хотя и таблицы, и теории могут служить достижению одной и той же цели.*
- *Контрольные таблицы повышают обоснованность, надёжность, правдоподобность оценки, а также увеличивают объём знаний о предмете оценки.*»

не забываем (не упускаем), делаем это в заданной последовательности. При сём гарантированно продвигаемся к целевому результату процедуры и достигаем его.

Таким образом РП в качестве «*чек-листа*» заставляет сотрудников делать работу по строго заданному алгоритму в полном соответствии с установленными правилами. Шаг за шагом. Пункт за пунктом. Ни один пункт не будет пропущен.

Реестр процедур не позволит это сделать. Не даст никому профилонить и выполнить процедуру не качественно, пропуская действия или путая их очерёдность. Тем самым гарантированно обеспечивается нужное качество исполнения.

Приведу цитату: «*Добиваясь автоматизма, космонавты заводят себе чек-листы для всех без исключения процедур, чтобы снова и снова убеждаться в правильности своих действий*»[858].

Реестр процедур стал выполнять вдобавок и **роль хранилища знаний**.

РП теперь обеспечивает создание, ведение и хранение актуальной базы знаний. Он и есть такая база. Он – это память организации.

В нём накапливается и хранится информация обо всех выполняемых процедурах: об эпизодических задачах, выполняемых в процедуре, о действиях, исполняемых в рамках этих задач, об их сроках и трудоёмкости, о правилах их выполнения и исполнения, об используемых в процедуре формулярах, хранилищах информации (ХИ), о стадиях выполнения процедур в разрезе каждого КПО, ответственных выполнителей, о количественных параметрах каждого и совокупности КПО и т. д.

Благодаря Реестру процедур вы в любой момент знаете, что и в какой стадии находится в отношении каждого КПО.

Теперь, если у вас уволится тот или иной сотрудник, он не унесёт с собой эту информацию, не лишит вас её и знаний, нарабатываемых годами. Потому что теперь носителем знаний будет не только сотрудник, но и Реестр процедур. Он будет помнить всё необходимое.

С Реестром процедур – эта информация всегда будет с вами. Благодаря чему вы всегда и в любой момент сможете подхватить работу, при выбытии сотрудника. Ничто не остановится, не пропадёт, ритмика не нарушится.

С помощью РП вы легко сможете адаптировать любого нового сотрудника. Вы просто поручите ему выполнять процедуру из РП в отношении какого-то КПО, и он по мере продвижения по процедуре будет обучаться тому, что нужно делать, в том порядке, в котором требуется. РП сам его направит и всё пояснит. А если ему будет, что-то не ясно, то тогда можно будет ему это отдельно разъяснить.

И кстати, это будет сигналом или о том, что ваш РП недостаточно тщательно проработан, или, в противном случае, о том, что сотрудник – бестолковый.

РП исключил потребность в создании ещё одной системы – системы отчётности. Он сам начал выполнять **роль отчётности**.

---

[858] Стр. 16 раздел «*На создание правильных привычек нужно время*» книги «*Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей*». Джек Кэнфильд, Марк Виктор Хансен и Лес Хьюитт. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 2

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Непроизвольно Реестр процедур превратился в источник самой достоверной и нужной информации в организации. Той, которую иным путём просто не получишь. Той которая отражает реальную ситуацию о работе системы и её отдельных частей, а также сотрудников.

Приведу цитату Эдвардса Деминга: «*На самом деле самые важные числа, нужные менеджменту, неизвестны и количественно неопределимы, но успешный менеджмент должен тем не менее о них помнить*»[859]

В ответ на эту цитату, я могу сказать, что благодаря Реестрам процедур теперь можно извлечь **любые числа** обо всех сторонах жизнедеятельности организации, в любых разрезах. Ведь в нём:

1. ведётся учёт и расчёт показателей трудоёмкости, отклонений по ним,
2. выполняется расчёт длительностей и сроков, отклонений по ним,
3. рассчитываются Доли/Средние,
4. формируются общие и промежуточные итоги,
5. можно фильтровать и сортировать данные,
6. можно формировать любые выборки, отчёты и сводные таблицы, в необходимых разрезах,
7. и т. д.

С помощью всего этого имеется возможность легко проконтролировать всё, что необходимо, не рождая каких-то отдельных систем учёта, отчётности и контроллинга.

Сейчас, в завершении настоящей статьи поговорим об ещё одной роли, которую абсолютно неожиданно начал выполнять Реестр процедур.

Роль гена организации.

Ведь именно эта роль, как ни странно, превратилась в ключевую – обобщающую все описанные выше роли вместе взятые.

Когда я разрабатывал РП, я не ставил перед собой такой цели. Это получилось само собой. И тем самым ещё раз уверило меня в правильности и верности изобретений, положенных в основу моей технологии.

Потому что правильное и верное изобретение – это всегда такая находка, которая обеспечивает прорыв - «*одним махом*» разрешает кучу противоречий и проблем в системе и одновременно открывает огромное количество новых возможностей и перспектив[860].

Если обобщить сказанное выше, то можно сказать, что Реестр процедур превратился в своего рода «***накопитель***» и носитель «*наследственной генетической информации*» по определённой функции – в **ген** организации.

Приведу цитату: «*Ген как единица функции. Поскольку известно, что гены определяют структурные, физиологические и биохимические признаки организма, было предложено определить ген, как наименьший участок хромосомы, обусловливающий синтез определённого продукта. Теперь мы знаем, что ген*

---

[859] Стр. 122 рубрика «*Болезни и препятствия*» из книги «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[860] О них я ещё расскажу ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*» например в статьях: «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*», «*Предстоящий «великий симбиоз» организаций*» или «*Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций*».

кодирует синтез белков. Поэтому ген можно определить, как участок ДНК, кодирующий определённый белок»[861]

Когда я прочитал это, меня осенило. Так ведь РП – это то же самое только НЕ в живом организме, а в организации.

Из РП состоит весь геном организации – её РЕЕСТРО´М (ударение на последний слог). В нём каждый РП выполняет свою функцию. Следовательно, сам РП тоже единица функции – выполняет одну, чётко определённую функцию. Один РП – одна функция. Связь «*один к одному*».

При этом геном (РЕЕСТРО´М) организации – это совокупность Реестров управления по миссиям организации (а там, как мы выяснили ранее, их может быть несколько)[862].

В свою очередь РУ по миссиям – это набор Реестров процедур[863]. Соответственно, можно сказать, что весь геном (РЕЕСТРО´М) организации состоит из Реестров процедур – всей их совокупности.

Кстати, именно из-за этого моя жена (по первой профессии учитель биологии и географии) подала мне идею назвать совокупность РУ по миссии – РЕЕСТРО´МОМ. По аналогии с геномом. Геном – это совокупность генов, РЕЕСТРО´М– совокупность Реестров процедур.

Каждый РП в РЕЕСТРОМЕ организации также, как и ген в геноме живого организма, задаёт определённые признаки. А все РП в совокупности и взаимосвязи предопределяют структурные и системные признаки и свойства всей организации в целом.

РП как наименьший участок генома (РЕЕСТРО´МА) организации обуславливает синтез строго заданных запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД). Они реплицируются в РП из ШЭЗ и ШЭД[864].

И при этом также, как и в клетке живого организма, производится «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий из РП в адрес сотрудников. Эти задачи и действия направляют их усилия в нужную сторону и сроки. Определяют трудоёмкость и ритмичность. Обуславливают поведение сотрудников.

Тем самым фактически производится управление организацией. Передача управляющих сигналов в рабочую среду.

Кроме того, в РП кодирование происходит аналогично кодированию в молекуле ДНК.

В молекуле ДНК кодирование осуществляется в форме последовательности оснований. Эта последовательность представляет собой код, состоящий из трёх оснований, - **триплетный** код.

---

[861] Стр. 166. Глава 23. «*Непрерывность жизни*». Раздел 23.7.1. «*Что такое гены*» из книги «*Биология: в 3 т. Т. 3*». Тейлор Деннис, Грин Найджел, Стаут Уилф. М.: Лаборатория знаний, 2018 - 451 с.

[862] Смотри статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[863] Читай «*Реестр управления (РУ) по миссии (Реестром)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[864] Об этом рассказывалось в статьях: «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» и «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» выше в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В Реестре процедур вся «*генетическая*» информация обо всех процедурах[865], выполняемых в организации также кодируется в виде **триплетного кода**: *процедура→операция→ШЭД*.

Отсюда, РП можно определить как участок РЕЕСТРО´МА организации, кодирующий определённую процедуру с применением триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*.

И при этом мы знаем, что функция выполняется Реестром процедур путём повторяющегося и итерационного выполнения процедур, в которые записан этот код.

Соответственно, можно утверждать, что регулирование жизнедеятельности организации осуществляется посредством этого кода. Аналогично тому, как это происходит в живом организме каждую долю секунды до тех пор, пока продолжается ЖИЗНЬ.

По сути применение Реестров процедур, выстраивание из них Реестров управления по миссии – это аналог построения «*генома*» в живом организме[866]. Не точная копия, а аналог.

Сформированные из реестров процедур Реестры управления по миссиям **помещаются** в систему УПЗ, а именно **в АСУЗ** внутри системы УПЗ. Тем самым формируют РЕЕСТРО´М организации – аналог генома живого организма.

Теперь с РП в организациях можно всё делать также просто, как и в живых организмах.

Куда уж проще, закодировал всю информацию обо всех процессах и процедурах в «*геном*» в виде ДНК[867], поместил его в ядро каждой клетки и, затем посредством механизмов «*транскрипции*», «*транспортировки*» и «*трансляции*» управляешь живым организмом, транслируешь генетическую информацию от ДНК в белковую молекулу, точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства.

В нашем случае закодировал всю информацию обо всех процедурах в виде триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*. Сформировал при этом ген – Реестр процедур. Поместил (инкапсулировал) его в РУ по миссии в ядро в виде АСУЗ внутри системы УПЗ. Проделал то же самое с каждым РП. И вот тебе геном организации - РЕЕСТРО´М.

А затем посредством механизмов «*транскрипции*», «*транспортировки*» и «*трансляции*» управляешь организацией, транслируешь генетическую информацию – задачи и действия от РП в рабочую зону – сотрудникам. И тем самым точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства, регулируешь жизнедеятельность организации.

---

[865] О том, что такое процедура я рассказываю в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[866] Подробнее об этом я подискутирую ниже в статье «*Совокупность Реестров Управления (РУ) по миссии – это геном организации – РЕЕСТРО´М*» в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

[867] «*Выяснение структуры ДНК (дезоксирибонуклеиновой кислоты) - одного из двух существующих типов нуклеиновых кислот - открыло новую эпоху в биологии, так как позволило, наконец, понять, каким образом живые организмы хранят информацию, необходимую для регулирования их жизнедеятельности и каким образом передают эту информацию своему потомству*». Тейлор Деннис, Грин Найджел, Стаут Уилф. Биология: в 3 т. Т. 1. М.: Лаборатория знаний, 2018 - 454 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Никаких тебе регламентов, систем учёта, отчётности и контроллинга и много другого. Лепота.

Сколько громоздких систем не потребуется. Сколько затрат на их администрирование можно избежать. Диво-дивное, чудо-чудесное.

А какие перспективы всё описанное открывает.

Также, как и в живой природе, всё это делает возможным «*управление сложностью*» организации, делает систему управления ясной и понятной, масштабируемой под любую сложность. Делает управление управлением, а не просто «*рукамивождением*».

Это обеспечивает возможность **НЕ ТОЛЬКО** сохранения, **НО И** передачи «*наследственной генетической информации*».

Гены в виде РП, полностью или по отдельности, весь геном в целом (РЕЕСТРО´М) или его часть в виде конкретного «*РУ по миссии*» можно будет копировать и транслировать в другие организации. Можно будет даже передавать часть гена – отдельный фрагмент процедуры.

Так можно осуществлять обмен опытом, делиться наработками, чтобы избегать «*изобретения велосипедов*».

Делать это можно будет при наличии АСУЗ экспортом-импортом. Вот так просто.

Можно будет создавать репозитарии генов – Реестров процедур. Эти репозитарии можно сделать открытыми для всех желающих, использующих УПЗ и АСУЗ.

Это, в свою очередь, позволит:

- «*клонировать*» всю или часть любой организации;
- вносить управляемые изменения («*мутации*»).

Захотел изменить свойства организации, внёс правки в нужные участки генов – Реестров процедур – в триплетный код, то есть подкорректировал «*геном*» и вот тебе пожалуйста – сразу же работаешь по-новому. Буквально с момента изменения.

Ведь «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий от РП в рабочую зону – сотрудникам осуществляются в режиме реального времени, из кода. И если код поменялся, то это сразу же транслируется сотрудникам. Благодаря чему в ту же минуту точно воспроизведутся (реплицируются) необходимые новые свойства. Всё как в живой природе при мутациях.

Таким образом очень просто становится производить управляемые мутации, позволяющие эволюционировать и выживать организации в изменяющихся условиях.

Трудоёмкость и сложность управления изменениями резко снижаются. Теперь это не будет происходить так болезненно и стрессово, как это происходило до изобретения Реестра процедур.

По сути, с РП, а также с АСУЗ и с системой УПЗ, т. е. с РЕЕСТРО´МОМ менеджмент превращается – в универсальную операционную систему, которую можно инсталлировать в любую организацию в качестве управляющей системы. Затем её можно сконфигурировать и масштабировать под любые потребности организации.

Резюмируем.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Значимые роли, выполняемые Реестром процедур, следующие: *(1) РП – это генератор всего эпизодического; (2) РП – это рабочий орган системы; (3) РП – это аккумулятор исходной статистической информации; (4) РП – это регламент; (5) РП – это чек-лист; (6) РП – это хранилище знаний; (7) РП – это отчётность; (8) РП – это ген организации*. **Роль генератора** всего эпизодического, прописана в самом определении РП, потому что он запускает: *(1) запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ); (2) эпизодические действия (ЭД)*. РП также используется в качестве элементарной частицы деления системы и её **основного рабочего органа**. Он функционирует путём итерационного выполнения процедур: итерация за итерацией (такт за тактом; цикл за циклом). Возвратно-поступательным способом. **МОТаясь** от одного КПО к другому. По сути, исходя из итерационного, возвратно-поступательного принципа работы, Реестры процедур в системе – это своего рода **МОТ**орчики (moto, motor). Рабочие органы – механизмы, осуществляющие повторяющиеся линейные движения по процедуре взад-вперед от одного действия к другому. И построчно вверх-вниз от одного КПО к другому. В **роли аккумулятора исходной статистической информации** РП используется ещё и для накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата функции, выполняемой Реестром процедур. И определения тем самым степени работоспособности самого РП. **Роль регламента** РП начал играть автоматически, после того как я создал в нём Раздел «*ЗЭЗ функции*» и раздел «*Процедура*». Потому что эти разделы стали, по сути, определять – регламентировать, что надо делать в отношении каждого КПО. В **роли «*чек-листа*»** РП заставляет сотрудников делать работу по строго заданному алгоритму в полном соответствии с установленными правилами. Шаг за шагом. Пункт за пунктом. Ни один пункт не будет пропущен. При этом РП стал выполнять вдобавок и **роль хранилища знаний**. Он обеспечивает создание, ведение и хранение актуальной базы знаний. Он и есть такая база. Также РП начал выполнять **роль отчётности**. Благодаря Реестрам процедур теперь можно извлечь **любые числа** обо всех сторонах жизнедеятельности организации, в любых разрезах. С помощью чего теперь имеется возможность легко проконтролировать всё, что необходимо, не рождая каких-то отдельных систем учёта, отчётности и контроллинга. **Роль гена организации** стала ключевой – обобщающей все описанные выше роли вместе взятые. РП превратился в своего рода «***накопитель***» и носитель «*наследственной генетической информации*» по определённой функции – в **ген** организации. Его можно определить как участок РЕЕСТРО´МА организации (по аналогии с геномом), кодирующий определённую процедуру с применением триплетного кода: *процедура→операция→*ШЭД. Можно утверждать, что регулирование жизнедеятельности организации осуществляется посредством этого кода. Закодировал всю информацию обо всех процедурах в виде триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*. Сформировал при этом ген – Реестр процедур. Поместил (инкапсулировал) его в РУ по миссии в ядро в виде АСУЗ внутри системы УПЗ. Проделал то же самое с каждым РП. И вот тебе геном организации – РЕЕСТРО´М. А затем посредством механизмов «*транскрипции*», «*транспортировки*» и «*трансляции*» управляешь организацией, транслируешь генетическую информацию – задачи и действия от РП в рабочую зону – сотрудникам. И тем самым точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства, регулируешь жизнедеятельность организации. Таким образом, с РП, а также с АСУЗ и с системой УПЗ, т. е. с РЕЕСТРО´МОМ менеджмент превращается – в универсальную операционную систему, которую можно инсталлировать в любую организацию в качестве управляющей системы. Затем её можно сконфигурировать и масштабировать под любые потребности организации.

И в завершении предположу, что предложенное мной решение породит «*великий симбиоз*» организаций и обеспечит «*эволюционный взрыв*» в развитии обществ. Но об этом мы поговорим позже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

А сейчас давайте рассмотрим, как из простых реестров процедур осуществляется сборка сложных систем и организации – онтогенез – индивидуальное развитие организации?

Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)

Вместе сходиться – рекой становиться

Ранее в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*» я рассказал, что «*система – это единство, состоящее из необходимого и достаточного* ***множества*** *элементов. Строительными блоками системы выступают субсистемы. А кирпичиками строительных блоков –* ***реестры процедур****. То есть система состоит из субсистем, а каждая субсистема – из реестров процедур. Следовательно, и вся система состоит из* ***реестров процедур****. Всё это элементы системы*».

Указал, что «*у каждой системы своё оригинальное множество элементов*»

При этом оговорился, что «*система – это не просто сумма элементов. А совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, чтобы создать уникальное единство, с неповторимыми свойствами, способное обеспечить воспроизводимое выполнение особой миссии.*

Каждый элемент, выполняя свою специфичную ШДЗ и обладая своими оригинальными свойствами, встроен в систему таким образом, чтобы у системы возникла необходимая способность обеспечить воспроизводимое выполнение её уникальной миссии.

Встроен – это значит позиционирован и соединён с другими элементами, посредством внутренних взаимных связей. Такое встраивание элементов производится в процессе ***сборки*** *системы. То есть система* ***собирается*** *из элементов*».

Ещё раньше в статье «*Организация – это …*»[868] я дал сначала краткое определение организации, сказал, что «*это общественная поли****СИСТЕМА***», а затем расписал его и заключил, что «*это множество людей, объединённых для выполнения шаблонных дискретных задач (миссий)* ***множества систем****, созданных и развиваемых этими людьми*».

Тем самым я подвёл к тому, что организация де-факто собирается из «*систем*».

Из сказанного получается, что организация собирается из систем, а системы – из реестров процедур. Стало быть, и организация в итоге собирается из реестров процедур.

Встаёт вопрос: как это происходит? **Как из простых реестров процедур осуществляется СБОРКА сложных систем и организации в целом?**

[868] Читай статью в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ведь системы и организации – это на порядок более сложные сущности, чем какой-то там Реестр процедур.

Как из абсолютно единой – универсальной, достаточно простой формы, абсолютно одинаковой для всех Реестров процедур, у которых нет специализации, нет ни функции, ни процедуры, ни атрибутов ПС собирается и развивается организация? Как из Реестров процедур происходит своего рода онтогенез[869] – индивидуальное развитие, но только не организма, а организации?

Ответ на данный вопрос даст вам **ключ** к управлению сложностью организации.

Поняв это и овладев Технологией управления задачами (ТУЗ), вы сможете легко создавать и управлять любым уровнем сложности организации.

Именно к «***ПОНИМАНИЮ***» этого я сам шёл долгие годы начиная с 2004г. и подводил читателя на протяжении столь объёмного повествования в книге.

Ведь в самом начале книги – в «*Прологе*» я сказал:

«*Мир стал очень сложным.*

Сложность мира генерирует сложные проблемы – проблемы, обладающие определённым разнообразием, запутанностью и нелинейностью.

Их нужно решать.

Для решения каждой сложной проблемы необходимо создавать организацию.

Простым сообществом: по одиночке или малым коллективом, не справиться.

Чтобы организация, могла одолеть сложную проблему, она должна обладать ещё бо'льшим разнообразием (сложностью), чем разнообразие (сложность) решаемой ею проблемы, или она должна быть способной создать в себе это разнообразие.

Это закон «необходимого разнообразия» из Теории систем

Организация – это управляемый объект.

То есть ей надо управлять. И делать это надо в любых условиях, невзирая на её увеличивающуюся сложность.

Для это нужно создавать систему управления (менеджмента). Она должна быть способной управлять сложной организацией.

Таким образом, сложность организации предопределяет требования к системе управления ею – к управляющЕЙ системе – к системе менеджмента. Возникает вопрос: ***как управлять сложными организациями при возрастании их сложности****?*

Исходно, для этого надо обеспечить выполнение закона «необходимого разнообразия» из Теории систем, но уже в отношении системы управления.

То есть сложность можно победить только тем же или бо'льшим уровнем сложности.

Как этого добиться в реальной жизни?

---

[869] Онтогенез – это индивидуальное развитие организма. Например, развитие многоклеточного животного из оплодотворённого яйца.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Как сделать систему управления адекватной усложняющимся объектам управления, коими являются организации? Как преодолевать сложность? Как сделать так, чтобы управляющие системы справлялись с управлением сложными организациями?

Как сделать разнообразие (сложность) системы управления бо'льшим (или равным) разнообразию (сложности) объекта управления – организации? И как быть, если это разнообразие постоянно растёт и меняется? Как учесть большое количество сущностей?».

Эта длинная цитата моих же слов подвела нас к самым насущным вопросам в области управления, стоящим перед руководителями организаций.

И сейчас я готов легко и просто ответить на них.

Всё делается, как в конструкторе «***LEGO***»[870]. Из тривиального кирпичика – Реестра процедур.

То есть любая организация, любой конфигурации **собирается** из наипростейшего элемента – Реестра процедур. Путём позиционирования и связывания (соединения)[871] его с другими себе подобными.

В результате получается новое единство с новыми свойствами и предназначением – новая целостность (эмерджентность[872]) – субсистема, система и в конечном итоге организация[873].

Сборка всего этого из Реестров процедур производится **по определённой технологии** – по Технологии управления задачами (ТУЗ).

По сути, ТУЗ – определяет **алгоритм** такой сборки. Это детальная **программа** такой сборки. Она будет описана в последующих статьях настоящей главы.

Из реестров процедур сначала собираем субсистемы, из которых затем - системы, а из систем собираем организацию.

Согласно ТУЗ такая сборка по-крупному осуществляется по следующему **алгоритму**:

1. определяем и формируем функцию, которую нужно чтобы выполнялась,
2. берём стандартный кирпичик – Типовой Реестр процедур (ТРП),
3. копируем его,
4. конструируем из него конкретный РП для выполнения этой функции,
5. в ходе конструирования РП:
   5.1. настраиваем раздел «*Атрибуты ПС*» и раздел «*Процедура*»:
   5.2. наполняем РП шаблонными эпизодическими задачами (ШЭЗ) и шаблонными эпизодическими действиями (ШЭД);

---

[870] Согласно Википедии **Lego** — это серии конструктора, представляющие собой наборы деталей **для сборки** и моделирования разнообразных предметов. Наборы Lego выпускает группа корпораций Lego Group, главный офис которой находится в Дании. Её название выглядит и звучит как лат. и итал. lego — «***собираю***».

[871] В итальянском языке есть производное от Lego слово - legare [leˈgare] – привязать, привязывать, связывать. Отсюда, слово «*легировать*» вводить в металл или металлические сплав другой элемент (напр., хром, вольфрам, ванадии, молибден) для получения сталей (легированные стали), обладающих улучшенными физико-химическими или механическими свойствами.

[872] Согласно Википедии **эмерджентность** или эмергентность (англиц. от emergent «*возникающий, неожиданно появляющийся*») в теории систем — появление у системы свойств, не присущих её элементам в отдельности; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов.

[873] Всё как в живом организме. Из такого кирпичика, как ген собираются сначала органы и системы (кровеносная, нервная и др.), а затем весь организм в целом.

5.3. определяем запускающее событие (ЗС);
5.4. связываем созданный РП с другими РП

6. в результате получаем абсолютно уникальный узел – рабочий орган – Реестр процедур, способный выполнить определённую, единственную в своём роде функцию,
7. переходим к следующему РП,
8. повторяем пункты 1–7
9. и так РП за РП.

Приведённый алгоритм – это, по сути, **логика преобразования ТРП в РП** – алгоритм реплицирования РП из ТРП.

ТРП при этом – это, по существу, шаблон (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»).

Изначально программа поведения у всех ТРП одна и та же. В рамках этой программы могут выполняться **стандартные универсальные действия** (манипуляции, в программировании – прецеденты, варианты использования, use case):

- Заполнить атрибут сущности в Реестре Процедур - раздел «*Атрибуты ПС*»,
- Заполнить Шаблонное Эпизодическое Действие в Реестре Процедур - раздел «*Процедура*»,
- Поменять очерёдность столбцов в разделе «*Атрибуты ПС*» Реестра Процедур,
- Поменять очерёдность столбцов в разделе «*Процедура*» Реестра Процедур,
- Распечатать реестр процедур или его часть,
- Экспортировать (выгрузить) реестр процедур или его часть: в Excel-формат, xml-формат, и другие,
- Вставить один или несколько пустых столбцов в раздел «*Атрибуты ПС*» в РП,
- Вставить один или несколько пустых столбцов в раздел «*Процедура*» в РП,
- Удалить один или несколько столбцов в разделе «*Атрибуты ПС*» в РП,
- Удалить один или несколько столбцов в разделе «*Процедура*» в РП,
- Создать на основе РП сводную таблицу,
- Выполнить фильтрацию строк по выбранным столбцам и значениям в них,
- Привязать столбец из раздела «*Атрибуты ПС*» к справочнику,
- Привязать столбец из раздела «*Атрибуты ПС*» к другому РП,
- Создать в столбце из раздела «*Атрибуты ПС*» формулы, работающие внутри РП,
- Связать столбец из раздела «*Атрибуты ПС*» в РП формулами с другим РП (одними или несколькими),
- Переименовать столбец в разделе «*Атрибуты ПС*» в РП,
- Переименовать столбец в разделе «*Процедура*» в РП,
- Внести в РП новый конкретный процессный объект (КПО),
- Внести в РП правки в конкретный процессный объект (КПО),
- Изменить разделе «*Процедура*» в РП состояние ЭД (статус исполнения и фактическую трудоёмкость),
- Выдать доступ на просмотр к строкам Реестра процедур
- и другие.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Выполнение в том или ином объёме указанных действий в ходе конструирования (реплицирования) РП из ТРП приводит к тому, что в РП формируется **уникальный набор** атрибутов ПС, ШЭЗ и ШЭД, которые меняют свойства РП.

РП начинает вести себя **по-другому**, по-другому реагировать на сигналы. Так, чтобы выполнить функцию.

Его настраивают на стандартное **запускающее событие (ЗС)**. Так чтобы он мог заданным образом отреагировать на наступление своего стандартного ЗС.

Таким образом, путём выполнения перечисленных действий, можно узел в виде РП создать из ТРП под любую функцию.

В рамках сборки субсистемы, системы и организации в целом по описанному выше алгоритму мы создаём **узел за узлом** – РП за РП. Каждый под свою уникальную функцию. **До тех пор, пока** полученное в результате единство не начнёт обладать необходимыми и достаточными свойствами для выполнения ШДЗ.

Сборка осуществляется **путём соединения (связывания)** РП между собой так, чтобы сначала сформировалась субсистема, выполняющая определённый бизнес-процесс, затем – система, выполняющая миссию, и в завершении – организация в целом, выполняющая несколько миссий. Пример такого связывания можно посмотреть выше в статье «*Логическая структура системы управления потоком задач*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*». При связывании настраиваются: *обмен сведениями между РП, взаимные переходы, отчёты, формулы, гиперссылки и т. д.*

При этом в полученном в результате сборки единстве **синхронизация** узлов – Реестров процедур производится (настраивается) через оценку **статистической управляемости и воспроизводимости** каждой функции, каждого БП и миссии в целом. В ходе такой настройки осуществляется балансировка и вносятся правки в нужные РП так, чтобы всё начало выполняться воспроизводимо и, соответственно, синхронно.

Из систем, собранных из РП, конструируется **организация**, как множество систем. При этом в каждой организации набор РП будет своим.

Кроме набора РП системы УПЗ. Он будет везде один и тот же. Ведь он универсален, независимо от типа организации и её сферы деятельности. Он (набор РП системы УПЗ), по сути, – это операционная система организации[874], которая одинакова и универсальна для всех организаций.

Так следуя Технологии управления задачами (ТУЗ) можно собрать и настроить **любую организацию**. Организацию **любого уровня сложности и разнообразия**. Организацию, оперирующую любым количеством сущностей.

Причём, благодаря универсальности, этот процесс будет управляемым. А не хаотичным и беспорядочным.

[874] Это я обосновывал в статье «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

Получается, что ТУЗ – это процесс самоорганизации, ведущий к самопроизвольному «*рождению сложности*».

С её помощью можно масштабировать систему под любые потребности, вызванные обстоятельствами внешней среды.

Когда мы хотим изменить свойства системы мы просто по заданному алгоритму вводим в конструкцию новый набор РП, корректируем существующие РП и удаляем утратившие актуальность.

Вводя новые РП, мы без особого напряга берём в оборот всё новые и новые сущности, которые рождаются в ходе турбулентного изменения окружающей среды, возникающего из-за возрастания сложности мира[875].

То есть как бы затягиваем эти сущности во внутрь, как вихрь. Начинаем оперировать ими. Увеличивая количество РП, мы постепенно наращиваем функциональность организации (ведь мы знаем, что один РП – это одна функция). Отсюда, чем больше РП, тем больше функций. Так мы эволюционно меняем архитектуру организации (в том числе её организационную структуру). Она становится сложнее и разнообразнее.

Благодаря чему сложность и разнообразие организации наращивается прямо пропорционально росту сложности её внешней среды.

Заметьте, что если рассматривать организацию по аналогии с живым организмом, то описанный механизм её сборки и эволюционного развития **очень похож** на механизм онтогенеза[876] живого организма.

Приведу некоторые цитаты из главы 8 «*Эволюция **алгоритмов***» книги по биологии Александра Маркова и Елены Наймарк «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*»[877].

- «*Онтогенез – это процесс самоорганизации, в ходе которого согласованные действия множества **одинаково** запрограммированных клеток, следующих сравнительно простому набору правил поведения, приводят к самосборке сложных многоклеточных структур*»[878].
- «*Онтогенезы основаны на самоорганизации*»[879].
- «*То же и с развитием многоклеточного организма. Оно всё больше похоже на чудо. Из комочка клеток, возникающих в результате первых делений зиготы, - **одинаковых** клеток, у которых нет ни целей, ни планов, ни разума, - сам собой, словно по мановению волшебной палочки, развивается сложнейший организм. Как это получается? Как получается, что клетки зародыша, исходно одинаковые, в какой-то момент вдруг «понимают», что одни должны стать печенью, другие – костями, третьи – мозгами? Множество одинаковых объектов – например, делящихся клеток – могут формировать сложные структуры, создавая видимость осмысленного*

[875] Читай об этом статью «*Размножение сущностей, которыми приходится управлять*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[876] Онтогенез – это индивидуальное развитие организма. Например, развитие многоклеточного животного из оплодотворённого яйца.

[877] «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.

[878] Стр. 548 статья «*Неустранимая случайность*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.

[879] Стр. 531 статья «*Чудо самоорганизации*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.

поведения, без всякого централизованного руководства. Это и есть самоорганизация (или самосборка)»[880].

- «*Программа поведения у всех клеток зародыша изначально одна и та же, но она может состоять из нескольких отдельных наборов правил. То, какой из них данная клетка будет выполнять, зависит от получаемых клеткой сигналов. Каждое отдельное правило выглядит примерно так: если выполняются такие-то условия, сделай такое действие. Основное действие клетки – включение или выключение определённых генов. Это меняет свойства клетки, она начинает по-другому вести себя, по-другому реагировать на сигналы. Сигнальные вещества, на которые клетки эмбриона реагируют, меняя своё поведение в зависимости от их концентрации, называются морфогенами*»[881].
- «*В геноме зиготы нет инструкций, выполняемых на уровне целого эмбриона. Геном содержит лишь набор локальных правил поведения, выполняемых на уровне отдельных клеток. Геном можно называть рецептом или алгоритмом только с этой оговоркой. В программировании такие алгоритмы известны. Их называют алгоритмами самосборки. … Эта программа, как ни странно, сама по себе проще, чем получающийся в результате организм*»[882].
- «*… стохастичность – наличие неустранимого элемента случайности. …стохастичность порождается прежде всего неоднородностью выполнения клетками предписанных действий: программа обрабатывает клетки по одной в случайном порядке, причём действия, совершённые одной клеткой, могут изменить условия для других. … в реальной жизни всегда есть непредсказуемые колебания условий среды – дополнительный источник хаоса в развитии. В любом развивающемся организме обязательно будут флуктуации, случайные различия между клетками на уровне биохимии и экспрессии генов. Активность гена невозможно отрегулировать с абсолютной точностью. Поэтому две клетки с одинаковыми геномами обязательно будут отличаться по числу молекул тех или иных белков. Это ведёт к различиям в поведении клеток*»[883].
- «*Так или иначе, знакомство с клеточными технологиями регуляции генов не оставляет места для сомнений в том, что в поведении клеток присутствует неустранимый элемент случайности. …Следовательно, и онтогенез, контролируемый генетической программой поведения клетки, должен «по умолчанию» быть довольно стохастическим процессом*»[884].

Сейчас давайте проведём аналогию с процитированным по порядку.

Выше я уже сказал, что ТУЗ – это то, как из набора исходно одинаковых РП собрать абсолютно уникальную систему, а из набора систем – организацию, которые сами по себе будут представлять весьма **сложные структуры**.

---

[880] Стр. 532 статья «*Чудо самоорганизации*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.
[881] Стр. 535–536 статья «*Чудо самоорганизации*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.
[882] Стр. 543 статья «*Чудо самоорганизации*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.
[883] Стр. 549 статья «*Неустранимая случайность*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.
[884] Стр. 552 статья «*Неустранимая случайность*» книга «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

По сути, если рассматривать, что ТУЗ – это уже заданная программа, а создатель организации – это субъект самой организации. То можно сказать, что сборка организации по заданной технологии управления задачам (ТУЗ) из реестров процедур и наращивание её функциональности путём добавления всё новых и новых РП, конструируемых из ТРП, – это **онтогенез организации**. То есть процесс самоорганизации, в ходе которого из множества простых одинаковых РП по сравнительно примитивному алгоритму выполняется самосборка сложной организации.

Получается, что, владея технологией управления задачами, любой человек может осуществить такую самосборку. Самоорганизоваться. То есть сам создавать организацию.

Отсюда, при владении ТУЗ онтогенез организации основан на самоорганизации. Надо лишь всем овладеть ТУЗ.

Любой владеющий ТУЗ человек сможет в любой момент, случайно захотеть самоорганизоваться в сложную организацию. Взять и совершить самосборку организации. И если он это сделает по алгоритму, заданному ТУЗ, то со стороны будет видимость осмысленного поведения в части сборки организации. Хотя это будет делаться без всякого централизованного управления. Это и будет само**ОРГАНИЗАЦИЯ**.

И мы видим, что в процессе такой самоорганизации основное действие – это конструирование или ликвидация определённых реестров процедур. Если при этом исходить, что РП – это ген организации[885], то **конструирование или ликвидация заданных РП – это включение или выключение определённых генов**.

В ходе этого меняются свойства РП. Они начинают по-другому вести себя, по-другому реагировать на сигналы. А, следовательно, и система, и организация, как полисистема, состоящие из этих РП, начинают вести себя по-новому, приобретают новые свойства – новый функционал.

Далее, можно рассматривать набор всех РП в организации как РЕЕСТРО´М аналог генома живого организма.

Отсюда, если РЕЕСТРО´М содержит все реестры процедур системы управления потоком задач, работающие по ТУЗ, то можно сказать, что РЕЕСТРО´М на уровне РП содержит «*набор локальных правил поведения*», определяющих весь процесс самосборки организации – процесс самоорганизации. И этот набор, как часть РЕЕСТРО´МА, будет перемещаться в любое место, куда будет перемещаться сам РЕЕСТРО´М.

Получается, что в реестроме инкапсулирована (упакована) программа самосборки – ТУЗ. При этом эта программа (ТУЗ) «*как ни странно, сама по себе проще, чем*» получающаяся в результате организация.

При чём обратите внимание, что аналогом морфегенов в живом организме выступают запускающие события (ЗС) в организации.

Именно на их наступление реагируют Реестры процедур, меняя своё поведение, а следовательно, и поведение всей организации. Ведь в ответ на каждое наступившее ЗС соответствующий РП генерирует, а затем выполняет запоточенные эпизодические

[885] Читай об этой роли Реестра процедур в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в настоящей главе.

задачи (ЗЭЗ). То есть ЗС и их количество определяют поведение Реестров процедур и, как следствие – организации.

Наряду с этим ЗС предопределяют и стохастичность – наличие неустранимого элемента случайности. Ведь они происходят спонтанно, случайно, хаотически, беспорядочно, т. е. когда вздумается, ситуативно, по мере появления потребности – эпизодически.

Интенсивность наступления ЗС ничем не обусловлена и не предсказуема. На разных отрезках времени она разная. На одном отрезке может наступить много ЗС и, соответственно, запуститься много ЗЭЗ, а на другом мало.

Наступившие ЗС неоднородны, на одном отрезке времени одних ЗС может произойти больше, чем других, на другом – наоборот.

Это определяется непредсказуемыми колебаниями условий внешней среды организации, в которой порождаются запускающие события. Ведь именно внешняя среда – это источник хаоса в развитии организации также, как и живого организма.

При этом программа в виде ТУЗ обрабатывает ЗС в случайном порядке.

Как следствие этого, загрузка сотрудников организации запоточенными эпизодическими задачами также всегда непредсказуема, неритмична и неоднородна. Что приводит к неритмичности и неоднородности выполнения предписанных запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), а в рамках их – эпизодических действий (ЭД).

Причём ЗЭЗ и ЭД выполненные в одном РП могут изменить условия для выполнения ЗЭЗ и ЭД в других РП.

Всё это вызывает флуктуации, случайные различия между РП на уровне их загрузки (экспрессии), в том числе на уровне их внутреннего содержания и наполнения (биохимии).

Из-за чего активность РП (гена) невозможно отрегулировать с абсолютной точностью. Главное добиваться статистической управляемости и воспроизводимости выполнения функций ими.

И как в живом организме, это приведёт к различиям двух организаций даже если они будут обладать абсолютно одинаковыми РЕЕСТРО´МАМИ.

Они будут обязательно отличаться по числу и составу запускающих событий (ЗС), случившихся с ними, а соответственно, по числу, составу и срокам выполнения ЗЭЗ и ЭД.

Ведь невероятно, чтобы в отношении каждой организации происходили одни и те же ЗС с одинаковыми интенсивностью и количеством, и одними и теми же сроками. И чтобы при этом в обоих организациях ЗЭЗ выполнялись с одинаковой ритмичностью, сроками и трудоёмкостью. Это не реально, невозможно.

А раз это так, то это приведёт к различиям в поведении организаций, систем и субсистем внутри них. Следовательно, онтогенез организации (то есть её индивидуальное развитие), хоть и будет предопределяться абсолютно одинаковой программой – технологией управления задачами (ТУЗ), будет «*по умолчанию*» **стохастическим процессом**, приводящим к рождению разнообразия организаций.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Как видите, с Реестрами процедур и с ТУЗ онтогенез организаций получается весьма похожим на онтогенез живых организмов. Становится не точной копией, а аналогом.

И я думаю, именно благодаря этому в развитии обществ свершатся те же события, что и в живой природе, то есть «*великий симбиоз*» и «*эволюционный взрыв*»[886].

Мне даже иногда кажется, что, если биологи изучат УПЗ и ТУЗ, они лучше начнут понимать, как работают клетки и геномы в живых организмах. Ведь, УПЗ и ТУЗ можно рассматривать как упрощённую модель клетки и генома. Я думаю, что, используя УПЗ и ТУЗ можно построить модель работы живого организма. Если правильно выделить все сущности, их функции и процедуры в отношении их.

Повторюсь, это мне только кажется. Это моя гипотеза. А не утверждение. Но при этом я сошлюсь на очередную цитату из книги Александра Маркова и Елены Наймарк: «*…модель – это усилитель для мозгов. Модель помогает просчитать и понять то, что мы не можем просчитать невооружённым мозгом. Если мозг не может создать новых знаний, то и модель не может. А если может мозг, то и модель может*»[887].

Так что, как говорится, «*чем чёрт не шутит*». А вдруг гипотеза подтвердится. Надо попробовать.

При чём, обратите внимание на название главы книги, из которой эта цитата – Глава 8 «*Эволюция **АЛГОРИТМОВ***».

А что есть РП? Это реестр **ПРОЦЕДУР**. А что такое процедура?

Процедура – это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора **алгоритмизированных** операций и набора **алгоритмизированных** ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ).

По сути, процедура – это совокупность алгоритмов операций и ШЭД. **Она сама алгоритм**. Получается, что реестр процедур – это набор алгоритмов. А сочетание этих алгоритмов в области управления потоком задач (менеджмента) – это Технология управления задачами (ТУЗ).

Отсюда, онтогенез организации – это эволюция **АЛГОРИТМОВ**, содержащихся в Реестрах процедур. Забавно, да?

Из всего сказанного выше получается, что ТУЗ путём применения РП делает способной управляющую систему создать в себе **любое разнообразие**. Тем самым разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией.

Ну и не надо забывать, что в основе всего, в том числе в структуре РП, лежит главный объект менеджмента – ***ЗАДАЧА***. Ведь РП выполняет шаблонную дискретную **задачу** (ШДЗ) виде функции. Для чего он из шаблонных эпизодических **задач** (ШЭЗ)

---

[886] Я об этом расскажу ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*» например в статьях: «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*», «*Предстоящий «великий симбиоз» организаций*» или «*Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций*»

[887] Стр. 548 статья «*Неустранимая случайность*» Глава 8 «*Эволюция алгоритмов*» книги «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.

генерирует и выполняет запоточенные эпизодические **задачи** (ЗЭЗ): процедуры и её операции, а также эпизодические действия, исполняемые в рамках выполнения запоточенных эпизодических **задач** (ЗЭЗ).

Именно осознание того, что задача – это главный объект менеджмента, и привело меня к тому, что был изобретён РП, описанный выше в настоящей книге.

То есть изобрести РП можно было только в ходе разрешения проблем управления **задачами**. Только путём перехода с макро- на микроуровень[888]. Сделать это стало возможным только, погрузившись с уровня организации, её структуры и процессов вглубь до уровня «***ЗАДАЧ***». Переведя всё в разрез **задач**. С точки зрения **задач**.

Без этого изобрести реестр процедур, а соответственно описанный выше алгоритм сборки сложных и разнообразных организаций было бы невозможно. Этого нельзя было сделать без понимания, что для изменения свойств организации с целью её адаптации под усложняющиеся внешние условия, нужно оперировать такой сущностью, как «***задача***», относящейся к микромиру организации.

Также было и в биологии, и в химии, и в физике.

Биологи для изучения и изменения свойств живых организмов погружаются с уровня органов, частей тела до уровня клеток, ДНК, нуклеотидов и аминокислот.

Химики для изучения и изменения свойств веществ вникают в строение кристаллической решётки вещества, работают на уровне молекул и нано-частиц.

Физики для изучения законов развития Вселенной переходят на уровень атомов, протонов, электронов, нейтрино, кварков, бозонов Хигса и других элементарных частиц.

Менеджеры для изучения и изменения свойств и функциональности систем и организаций должны опускаться на уровень задач, действий и реестров процедур. И управлять сложностью и разнообразием организаций путём их сборки из реестров процедур по Технологии управления **ЗАДАЧАМИ** (кратко - ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Чем они хуже биологов, химиков и физиков? Ведь менеджмент можно смело отнести к гуманитарной науке, сколько уже теорий и методов в ней применяется.

Вывод.

Любая организация, любой конфигурации собирается из Реестра процедур (РП). Путём позиционирования и связывания (соединения) его с другими себе подобными. Сборка субсистем, систем и организаций из РП производится по определённой технологии – по Технологии управления потоком задач (ТУЗ). ТУЗ – определяет алгоритм такой сборки. Это её детальная программа. Согласно ТУЗ такая сборка осуществляется по определённому алгоритму. Который – это, по сути, логика преобразования ТРП в РП – алгоритм реплицирования РП из ТРП. Изначально программа поведения у всех ТРП одна и та же. В рамках этой программы могут выполняться стандартные универсальные действия (манипуляции, прецеденты, варианты использования, use case). Их выполнение в ходе конструирования (реплицирования) РП из ТРП приводит к тому, что в РП формируется уникальный набор атрибутов ПС, ШЭЗ и ШЭД, которые меняют свойства РП. РП начинает вести

[888] Я уже об этом говорил в статье *«Задача (суть) книги»* выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

себя по-другому, по-другому реагировать на сигналы. Так, чтобы выполнить функцию. Его настраивают на стандартное запускающее событие (ЗС). В рамках сборки субсистемы, системы и организации в целом по описанному алгоритму мы создаём узел за узлом – РП за РП. Каждый под свою функцию. До тех пор, пока полученное в результате единство не начнёт обладать необходимыми и достаточными свойствами для выполнения ШДЗ. Сборка осуществляется путём соединения (связывания) РП между собой так, чтобы сначала сформировалась субсистема, выполняющая определённый бизнес-процесс, затем – система, выполняющая миссию, и в завершении – организация в целом, выполняющая несколько миссий. При связывании настраиваются: *обмен сведениями между РП, взаимные переходы, отчёты, формулы, гиперссылки и т. д.* Синхронизация узлов – РП производится (настраивается) через оценку статистической управляемости и воспроизводимости каждой функции, каждого БП и миссии в целом. Из систем, собранных из РП, конструируется организация, как множество систем. При этом в каждой организации набор РП будет своим. Кроме набора РП системы УПЗ. Он будет везде один и тот же. Так следуя Технологии управления задачами (ТУЗ) можно собрать и настроить любую организацию. Организацию любого уровня сложности и разнообразия. Организацию, оперирующую любым количеством сущностей. Если рассматривать организацию по аналогии с живым организмом, то описанный механизм её сборки и эволюционного развития очень похож на механизм онтогенеза живого организма. Можно сказать, что сборка организации по заданной технологии управления задачам (ТУЗ) из реестров процедур и наращивание её функциональности путём добавления всё новых и новых РП, конструируемых из ТРП, – это **онтогенез организации**. При этом онтогенез организации (то есть её индивидуальное развитие), хоть и будет предопределяться абсолютно одинаковой программой – технологией управления задачами (ТУЗ), будет «по умолчанию» стохастическим процессом, приводящим к рождению разнообразия организаций. Из всего сказанного выше получается, что ТУЗ путём применения РП делает способной управляющую систему создать в себе любое разнообразие. Тем самым разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией.

Теперь, зная, как из простых реестров процедур осуществляется СБОРКА сложных систем и организации в целом, нам необходимо понять полную и правильную динамическую логику Технологии управления задачами (ТУЗ), по которой осуществляется такая сборка.

Поэтому в дальнейшем мы изучим вопрос: как управление потоком задач работает в динамике? По какой динамической логике осуществляется управление задачами с помощью технологии управления задачами?

А учитывая, что управление задачами, согласно принципу «*задача порождается проблемой*», начинается с проблемы, предварительно разберёмся, как различаются способы преодоления проблем в зависимости от их разновидности?

Это будет как бы вводная к описанию динамической логики Технологии управления задачами (ТУЗ).

Три способа преодоления проблем в зависимости от их разновидности

Чем сложнее проблема, тем важнее правильно определить

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

последовательность действий по её устранению

Уильям Детмер[889]

В самом начале книги в статье «*Понятие «проблема*»[890] я обозначил, что любая проблема может быть одного из трёх видов:

- *СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП),*
- *Разовой проблемой,*
- *Изъяном.*

Там же я сказал, что проблема «*порождает определённой разновидности* ***потребность*** *в избавлении от негатива*». Дал определения и описания каждого вида проблем и обозначил: «*в зависимости от разновидности проблемы,* ***потребность*** *может быть также разного вида: спросом, нуждой или необходимостью*».

Признание наличия и классификация проблем и вытекающих из них потребностей – это **самые первые эпизодические задачи** в процедуре преодоления проблем из Технологии управления задачами (ТУЗ)[891].

Так вот от классификации проблемы и порождаемой ею потребности зависит то, как мы будем удовлетворять возникшую потребность и тем самым преодолевать проблему. То есть классифицировать проблему требуется, потому что от этого напрямую зависит способ её преодоления.

Отсюда, встаёт вопрос: **как различаются способы преодоления проблем в зависимости от их разновидности?**

Ответ покажет значимость правильной идентификации, классификации и признания проблемы. Продемонстрирует, почему это настолько важно делать в самом начале управления потоком задач. По сути обозначит, что от этого зависит весь дальнейший алгоритм преодоления проблем, а следовательно, и состав задач и исполняемых в рамках их действий. То есть это предопределяет поток последующих эпизодических задач, выполняемых для преодоления проблем, в рамках Технологии управления задачами (ТУЗ).

Ведь не зря говорится «*признание проблемы — половина успеха в ее разрешении*»[892].

Итак начнём.

Любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности **потребность**.

---

[889] Стр. 305-306. Раздел «*Хронология событий*» книги «*Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию*». Уильям Детмер - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 - 444с. ISBN 978-5-9614-0581-1

Уильям Детмер — консультант по управлению системами, профессор Университета Южной Калифорнии. Более двадцати лет занимался стратегическим планированием, обучением и развертыванием крупномасштабных (в том числе и военных) систем

[890] Смотри статью выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[891] Вы это увидите, когда будете читать ниже в настоящей главе статью «*Логика Технологии управления задачами (полная и правильная)*» и в Разделе 7.1. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» статью «*Воспроизводимое преодоление проблем*»

[892] Зигмунд Фрейд (6.05.1856— 23.09.1939) — австрийский психолог, психоаналитик, психиатр и невролог

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- *СамоВоспроизводящаяся проблема (СВП) порождает длящуюся потребность в виде **спроса**,*
- *Разовая проблема – разовую потребность в виде **нужды**,*
- *Изъян же – разовую потребность в виде **необходимости**.*

СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «***спрос***».

Спрос – это одна и таже потребность, объективно возникшая из-за столкновения с какой-то СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП); длящаяся постоянно и непрерывно или появляющаяся стабильно и регулярно; требующая удовлетворения так, чтобы какой-либо выявленной СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода.

Мы хотим, чтобы наша организация жила как можно дольше, процветала и приносила нам результаты, которые мы от неё ожидаем. Для этого нам необходимо постоянно обеспечивать «*сбытие мечт*». И чтобы это происходило, нам **объективно** надо, чтобы ни в один момент жизни организации не возникало такой СВП, как «*Низкая ПИТ*». Поэтому у нас есть потребность: «*Спрос на наивысшую ПИТ*»[893].

Когда мы говорим, что у нас есть такая потребность как «*спрос*», мы должны определять какая СВП его породила. И наоборот, когда мы имеем СВП, мы должны понимать, что она порождает потребность в виде спроса.

Для того, чтобы удовлетворить спрос, всегда требуется сначала искать **разовую проблему** породившую СВП – одну **ключевую** и/или несколько, являющихся истинными причинами (ИП)[894].

Разовая проблема порождает разовую потребность под названием «***нужда***».

Нужда – это разовая потребность, объективно возникшая из-за столкновения с Разовой проблемой; требующая удовлетворения путём выполнения каких-то разовых задач, но неизвестно каких, так как Разовая проблема – это абстрактный симптом, не указывающий однозначно на разовую задачу (одну ли несколько), выполнение которой приведёт к преодолению разовой проблемы и к выполнению которой можно было бы приступить непосредственно и немедленно.

Таким образом, если мы не знаем, какую разовую задачу мы должны выполнить чтобы преодолеть проблему и если мы сталкиваемся с разовой проблемой, а не СВП, то мы испытываем нужду.

Чтобы наладить удовлетворение «*Спроса на наивысшую ПИТ*» и тем самым преодолеть СВП: «*Низкая ПИТ*». Нам требуется преодолеть разовую проблему: «*ПЗ не управляем*», являющуюся ключевой. Так как эта КРП является основной причиной появления СВП: «*Низкая ПИТ*»[895].

В свою очередь КРП: «*ПЗ не управляем*» вызвала разовую потребность в виде нужды. Она называется «*Нужда в УПЗ, повышающем ПИТ*». Её надо как-то

---

[893] Это я установил в статье «*Причина «несбытия мечт*» и в статье «*Проблема «Низкая производительность интеллектуального труда*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[894] Об истинной причине (ИП) читай статью «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[895] К этому я пришёл выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

удовлетворить, но мы пока не знаем как. Так как не знаем какие разовые задачи для этого требуется выполнить.

Для того, чтобы удовлетворить нужду, всегда требуется поиск **изъяна**, вызвавшего разовую проблему, породившую эту нужду.

Получается цепочка, когда мы имеем СВП, то надо искать сначала породившую её Разовую проблему (одну или несколько), а затем искать изъян, вызвавший в свою очередь уже разовую проблему.

Когда же мы имеем только Разовую проблему, то мы сразу же ищем изъян, её породивший.

Часто мы можем иметь не СВП, не Разовую проблему, а непосредственно изъян.

Изъян вызывает разовую потребность под названием «***необходимость***».

Необходимость – это разовая потребность, объективно возникшая из-за столкновения с изъяном; требующая удовлетворения путём выполнения **известной** разовой задачи, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно.

Следовательно, если мы знаем, какую разовую задачу мы должны выполнить чтобы преодолеть проблему и если мы сталкиваемся с изъяном, то мы испытываем необходимость.

Оно и логично, если задача известна нам необходимо лишь её выполнить. То есть имеется всего лишь **необходимость** действовать. Мы ни в чём не нуждаемся.

А когда мы **не** знаем, что делать, то мы испытываем нужду в поиске изъяна, а, следовательно, и разовой задачи по его преодолению. Есть нужда, а необходимость ещё не наступила, так как не известна разовая задача, которую необходимо выполнить.

Чтобы удовлетворить «*Нужду в УПЗ, повышающем ПИТ*» и тем самым преодолеть Разовую проблему: «*ПЗ не управляем*». Нам требуется преодолеть изъян: «*Отсутствие системы УПЗ*». Так как именно из-за него у нас «*ПЗ не управляем*»[896].

В свою очередь изъян: «*Отсутствие системы УПЗ*» вызвал разовую потребность в виде необходимости. Она называется «*Необходимо **заполучить** систему Управления Потоком Задач (УПЗ)*». Удовлетворить эту необходимость и тем самым устранить изъян мы можем только, если **создадим** систему Управления Потоком Задач (УПЗ). То есть если спланируем выполнение и фактически выполним целевую стратегическую задачу (ЦСЗ): «*создать СИСТЕМУ Управления Потоком Задач (УПЗ)*» (кратко – «*Создание УПЗ*»).

Теперь мы знаем, что делать, чтобы преодолеть СВП: «*Низкая ПИТ*», породившую её Разовую проблему: «*ПЗ не управляем*» и её первопричину – изъян «*Отсутствие системы УПЗ*». Далее нас ничего не держит. Есть только необходимость действовать – создавать систему УПЗ. К этому мы можем приступить непосредственно и немедленно.

Идентификация, осознание и признание проблемы, и выполненная затем **классификация** проблемы и порождаемой ею потребности помогает далее

[896] К этому я пришёл в статье «*Изъян «Нет системы управления потоком задач»* выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

определить разновидность способа удовлетворения потребности в преодолении проблемы. Предопределяет алгоритм наших дальнейших действий.

Потому что подводит нас к развилке, в которой надо определить **один из способов** удовлетворения потребности в преодолении проблемы.

При этом под словом «*способ*» здесь я подразумеваю – совокупность (набор) стандартных **процедур**[897] (*их направленность, состав, последовательность – цепь и количество*). Процедур из Технологии управления задачами (ТУЗ), выполнение которых инициируется появлением проблемы[898]. Проблемы, порождающей потребность, которую следует удовлетворить выполнением каких-то задач.

Отсюда, способ – это то, с чего нужно начинать и в какой последовательности делать, одно за другим, и чем заканчивать. Какие процедуры выполнять и в каком порядке. Что нужно сделать, чтобы выйти на задачи, которые требуется выполнить, и тем самым удовлетворить потребность за счёт чего и преодолеть вызвавшую её проблему.

В УПЗ существует всего **три** способа[899] удовлетворения потребности в преодолении проблемы, в зависимости от её разновидности:

1. **Первый способ** называется «*Моделирование ШДЗ*». Он предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «***спрос***», вытекшей из СВП, всегда надо формулировать и моделировать **шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)**[900].
2. **Второй способ** называется «*Реализация СТ*». Он говорит, что для удовлетворения такой потребности, как «***нужда***», вызванной Разовой проблемой, всегда надо формулировать и реализовывать **системное требование (СТ)**[901].
3. **Третий способ** называется «*Планирование выполнения ЦСЗ*». Согласно ему, для удовлетворения такой потребности, как «***необходимость***», порождённой изъяном, всегда надо формулировать и планировать выполнение **целевой стратегической задачи (ЦСЗ)**[902].

Или/или.

Это означает, что если у вас потребность в виде «*спроса*», то надо выбирать первый способ её удовлетворения – «*Моделирование ШДЗ*», а если в виде «*нужды*» – второй – «*Реализация СТ*», а если в виде «*необходимости*» – третий – «*Планирование выполнения ЦСЗ*». Или тот, или другой, или третий. В полной зависимости от разновидности проблемы и потребности, порождаемой ей.

Именно поэтому очень важно правильно диагностировать, идентифицировать, осознать и признать проблему, и **самое главное – затем правильно её**

---

[897] Читай «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в настоящей главе
[898] Смотри ниже в настоящей главе статью «*Логика Технологии управления задачами (полная и правильная)*» и в Разделе 7.1. «*Технология генерирование процессных задач (Технология ГПЗ)*» статью «*Воспроизводимое преодоление проблем*»
[899] Читай статью «*Бог любит троицу*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»
[900] Об этом я писал в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»
[901] Смотри статью «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»
[902] Изучай выше статью «*Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

классифицировать. Ведь «*кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнётся как следует*»[903].

Если вы неправильно классифицируете проблему – вы неправильно классифицируете потребность, порождаемую ею, а следовательно вы неправильно выберете способ удовлетворения потребности. Короче, далее вы уже будете делать всё неправильно. Помните, «*главные трудности нам создают не сами проблемы, а выбранные способы их решения*».

При этом **различие** способов между собой заключается лишь **в длине цепочки процедур**, которые нужно выполнить, чтобы удовлетворить потребность и тем самым преодолеть проблему. Это вы поймёте, когда будете изучать Технологию управления задачами (ТУЗ) в Разделах 7.1-7.3 ниже в настоящей главе.

Способ «*Моделирование ШДЗ*» – это самая длинная цепь процедур по преодолению СВП. Она предполагает в рамках выполнения функции: «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Задач (ШДЗ)*» итерационное осуществление процедуры: «*Смоделировать шаблонную дискретную задачу*»[904] и всех других связанных с ней процедур.

Этот способ в том числе включает (поглощает) процедуры второго способа - «*Реализация СТ*». То есть способ «*Реализация СТ*» выполняется внутри способа «*Моделирование ШДЗ*», когда мы преодолеваем СВП. Следовательно способ «*Моделирование ШДЗ*» состоит из своих процедур и процедур, относящихся к способу «*Реализация СТ*».

В свою очередь способ «*Реализация СТ*» — это средняя по длине цепь процедур по преодолению Разовой проблемы. Она предполагает в рамках выполнения функции: «*Воспроизводимая реализация Системного Требования (СТ)*» итерационное осуществление процедуры: «*Реализовать системное требование*»[905] и всех других связанных с ней процедур.

Этот способ в свою очередь включает (поглощает) процедуры третьего способа - «*Планирование выполнения ЦСЗ*». То есть способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» осуществляется внутри способа «*Реализация СТ*», когда преодолеваем Разовую проблему. Таким образом, способ «*Реализация СТ*» состоит из своих процедур и процедур, относящихся к способу «*Планирование выполнения ЦСЗ*».

В то же время способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» предполагает в рамках выполнения функции: «*Воспроизводимое планирование выполнения Целевой Стратегической Задачи (ЦСЗ)*» итерационное осуществление процедуры: «*Спланировать выполнение целевой стратегической задачи*» и всех других связанных с ней процедур.

---

[903] Иоганн Вольфганг Гёте (28.08.1749 — 22.03.1832) — немецкий писатель, мыслитель, философ и естествоиспытатель, государственный деятель. Гёте творил в разных жанрах: поэзия, драма, эпос, автобиография, эпистолярия. Он стал главным идеологом течения «Буря и натиск». Вместе с Шиллером, Гердером и Виландом сформировал направление в немецкой литературе, получившее название «веймарский классицизм». Роман Гёте «Вильгельм Майстер» заложил основы воспитательного романа эпохи Просвещения. Произведения Гёте, в особенности трагедия «Фауст», признаны шедеврами немецкой и мировой литературы

[904] Читай об этом в статье «*Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Задач (ШДЗ)*» ниже в Разделе 7.1. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» в настоящей главе

[905] Читай об этом в статье «*Воспроизводимая реализация Системного Требования (СТ)*» ниже в Разделе 7.2. «*Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)*» в настоящей главе

Следовательно, способ «*Моделирование ШДЗ*» предполагает, что, чтобы удовлетворить спрос и преодолеть СВП надо:

- как формулировать и моделировать **шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)**,
- так и формулировать и реализовывать **системное требование (СТ)**,
- а также формулировать и планировать выполнение **целевой стратегической задачи (ЦСЗ)**.

В то же время, способ «*Реализация СТ*» предполагает, что, чтобы удовлетворить нужду и преодолеть Разовую проблему надо:

- как формулировать и реализовывать **системное требование (СТ)**,
- так и формулировать и планировать выполнение **целевой стратегической задачи (ЦСЗ)**.

Ну а третий способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» предполагает, что, чтобы удовлетворить необходимость и преодолеть изъян надо только лишь формулировать и планировать выполнение **целевой стратегической задачи (ЦСЗ)**.

Вот такая «*русская матрёшка*» получается.

Из сказанного следует, что самым **трудоёмким** и длительным будет всегда способ удовлетворения спроса и тем самым преодоления СВП. Это способ «*Моделирование ШДЗ*». Вторым по трудоёмкости и длительности будет способ «*Реализация СТ*», удовлетворяющий нужду и тем самым преодолевающий Разовую проблему. Ну а третьим по трудоёмкости и длительности уже будет способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*», удовлетворяющий необходимость и преодолевающий изъян.

Также вы видите, что все три способа **завершаются** «*Планированием выполнения ЦСЗ*». Потому что любую проблему надо решать путём изменения системы – какого-то её элемента – одного или нескольких[906]. А задачи по изменению системы, где объектом воздействия выступает элемент системы, — это всегда целевые задачи (ЦЗ)[907]. И на них надо выйти при преодолении проблем. Помните, задача порождается проблемой.

Резюмируем.

Признание наличия и классификация проблем и вытекающих из них потребностей – это самые первые эпизодические задачи в процедуре преодоления проблем из Технологии управления задачами (ТУЗ). Классифицировать проблему требуется, потому что от этого напрямую **зависит способ её преодоления**. Любая проблема, независимо от её разновидности (СВП, Разовая проблема, или изъян) порождает определённой разновидности потребность. СамоВоспроизводящаяся проблема порождает потребность под названием «*спрос*». Чтобы удовлетворить спрос, всегда требуется сначала искать разовую проблему породившую СВП – одну ключевую и/или несколько, являющихся истинными причинами (ИП). Разовая проблема порождает разовую потребность под названием «*нужда*». Чтобы удовлетворить нужду,

---

[906] «*Любое существенное улучшение должно быть следствием изменений в системе*». Эдвардс Деминг, книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5, стр. 275 статья «*Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система*»

[907] Читай статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

всегда требуется поиск изъяна, вызвавшего разовую проблему, породившую эту нужду. Изъян вызывает разовую потребность под названием «*необходимость*». Идентификация, осознание и признание проблемы, и выполненная затем классификация проблемы и порождаемой ею потребности помогает далее определить разновидность способа удовлетворения потребности в преодолении проблемы. При этом под словом «*способ*» здесь я подразумеваю – **совокупность (набор) стандартных процедур** (*их направленность, состав, последовательность – цепь и количество*). Процедур из Технологии управления задачами (ТУЗ), выполнение которых инициируется появлением проблемы. В УПЗ существует всего три способа удовлетворения потребности в преодолении проблемы, в зависимости от её разновидности: (1) «*Моделирование ШДЗ*», (2) «*Реализация СТ*», (3) «*Планирование выполнения ЦСЗ*». Это означает, что если у вас потребность в виде «*спроса*», то надо выбирать «*Моделирование ШДЗ*», а если в виде «*нужды*» – «*Реализацию СТ*», а если в виде «*необходимости*»– «*Планирование выполнения ЦСЗ*». Или тот, или другой, или третий. В полной зависимости от разновидности проблемы и потребности, порождаемой ей. **Различие** способов между собой заключается лишь **в длине цепочки процедур**. Самым **трудоёмким** и длительным будет всегда способ удовлетворения спроса и тем самым преодоления СВП. Это способ «*Моделирование ШДЗ*». Вторым по трудоёмкости и длительности будет способ «*Реализация СТ*», удовлетворяющий нужду и тем самым преодолевающий Разовую проблему. Ну а третьим по трудоёмкости и длительности уже будет способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*», удовлетворяющий необходимость и преодолевающий изъян. Все три способа завершаются «*Планированием выполнения ЦСЗ*».

Конкретное содержание всех процедур, входящих в тот или иной способ преодоления проблем, будет описано в Разделах 7.1-7.3 ниже в настоящей главе. По сути – это и будет Технология управления задачами (ТУЗ).

Сейчас же давайте вкратце разберёмся, в чём заключается каждый из перечисленных выше способов преодоления проблем.

И начнём с вопроса: в чём заключается **первый** способ преодоления проблем: *«Моделирование ШДЗ»*? Который применяется для преодоления такой разновидности проблемы, как СамоВоспризводящаяся проблема (СВП).

Первый способ преодоления проблем: «Моделирование ШДЗ»

Одно какое-нибудь дело, постоянно и строго выполняемое, упорядочивает и всё остальное в жизни, всё вращается вокруг него

Эжен Делакруа[908]

В предыдущей статье данный способ преодоления проблем я обозначил в качестве первого. Сказал, что он применяется для удовлетворения такой потребности, как «*спрос*», и тем самым для преодоления СамоВоспроизводящейся проблемы (СВП).

При этом СВП – это разновидность проблемы.

[908] Фердинан Виктор Эжен Делакруа (26.04.1798—13.08.1863) — французский живописец и график, предводитель романтического направления в европейской живописи. Он возглавил национальную французскую романтическую школу, отступив от четких правил академизма. Делакруа стал кумиром многих молодых художников Франции. «Свобода, ведущая народ» принесла художнику мировую известность, став одним из наиболее узнаваемых полотен в истории.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Об СВП подробно я рассказывал в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Сейчас встаёт вопрос: **в чём заключается первый способ преодоления проблем: «*Моделирование ШДЗ*»?**

Представление о нём необходимо, чтобы в дальнейшем лучше понять динамическую логику Технологии управления задачами (ТУЗ) для случая, когда мы сталкиваемся с такой разновидностью проблемы, как СВП. Он нам, по сути, покажет общий алгоритм, который мы должны при этом выполнить.

Приступим.

Как я уже сказал ранее способ «*Моделирование ШДЗ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «***спрос***» и преодоления СВП всегда надо формулировать и моделировать **шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)**[909].

То есть благодаря классификации проблемы в качестве СВП, мы поняли, что она порождает потребность в виде «*спроса*». В свою очередь классификация потребности в качестве «*спроса*» позволила нам определить, что задача по его удовлетворению должна быть дискретной задачей (ДЗ), выполняемой периодически – с заданной дискретностью. А чтобы её использовать многократно, надо сделать её шаблонной.

По причине произведённой классификации мы теперь ведаем, что:

1. раз проблема — это СВП, то согласно статье «*Понятие «проблема*»[910]:
   1.1. наличествует **множественность** объектов;
   1.2. требуется не только создание (правка) какого-то объекта, но и **настройка** его на необходимый режим (уровень) работы;
   1.3. она порождает нежелательность именно **состояния** (а не положения) объекта;
   1.4. характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **количественный**;
   1.5. **нет понимания** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему;
   1.6. она **НЕ позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет;
   1.7. она **НЕ указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно;
   1.8. чтобы её преодолеть требуется сначала искать **разовую проблему** её породившую – одну **ключевую** – КРП или несколько, являющихся истинными причинами (ИП);
   1.9. она порождает лишь потребность в виде «***спроса***».
2. раз СВП порождает такую потребность, как «*спрос*», то **способом** его удовлетворения, а следовательно, и преодоления СВП, должен быть такой способ, как «*Моделирование ШДЗ*»:
   2.1. для его удовлетворения надо формулировать и моделировать **шаблонную дискретную задачу (ШДЗ)**;

---

[909] Об этом я писал в статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[910] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

2.2. для выполнения которой надо создавать или править какой-то **элемент системы**: *систему или субсистему, или Реестр процедур*.

Следовательно сейчас, благодаря выполненной классификации, мы точно знаем, что нам нужна **ШДЗ** и какой-то **элемент системы** для её выполнения.

Однако мы пока не можем сказать, **какие и с какими параметрами** нам нужны:

1. шаблонная дискретная задача (ШДЗ), выполняемая для удовлетворения «*спроса*».
2. элемент системы, выполняющий эту ШДЗ.

Поэтому в рамках такого **способа** удовлетворения «*спроса*», как «*Моделирование ШДЗ*» нам далее необходимо:

1. Смоделировать **ШДЗ**, для чего согласно статье «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»*[911] надо:
   1.1. идентифицировать и описать объект, в отношении которого осуществляется воздействие в рамках такой ШДЗ. Ведь задача всегда объектна[912]. При этом надо помнить, что таким объектом в ШДЗ может быть только **сущность**[913].
   1.2. определить параметры формирования таких обязательных **атрибутов** нашей ШДЗ, как: *(1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель задачи (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель).*
   1.3. установить дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (**ДП ОСДЦРЗ**).
   1.4. определить **разновидность** этой ШДЗ. Является ли она *миссией, или бизнес-процессом или функцией*. Для чего необходимо:
      1.4.1. распознать **разновидность сущности**, в отношении которой осуществляется воздействие в рамках ШДЗ: *абстрактная сущность (АС) или процессная сущность (ПС)*;
      1.4.2. выяснить обладает ли ШДЗ целевым результатом, который имеет самостоятельную ценность.
   1.5. определить показатели целевых результатов (**ПЦР**)[914] этой задачи;
   1.6. установить по этим ПЦР планы планового периода (**ППП**)[915];
   1.7. настроить **реестры статистики** для сбора и анализа статистических данных по этим показателям[916];

---

[911] Читай стать выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»
[912] Читай статью «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[913] Читай статью «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[914] Подробнее о ПЦР читай статью «*Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)*» ниже в Разделе 7.1. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)»* в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[915] Подробнее о ППП читай статью «*Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП)*» ниже в Разделе 7.1. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)»* в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[916] Подробнее о реестре статистики читай статью «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

1.8. определить **разновидность элемента системы**, который будет выполнять ШДЗ. При этом: *(1) миссию всегда выполняет такой элемент, как «**СИСТЕМА**», (2) бизнес-процесс – такой элемент, как «**СУБСИСТЕМА**», (3) функцию – такой элемент, как узел в виде «**РЕЕСТРА ПРОЦЕДУР**».*

2. Сконструировать определённый на предыдущем этапе **элемент системы**, выполняющий нашу ШДЗ. Для чего согласно статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*»[917] требуется создать иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность вокруг какой-либо общей сущности, которая объединяет части в целое[918], обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой выше шаблонной дискретной **задачи**. С этой целью надо обрисовать:
   2.1. на каких **принципах** элемент системы должен быть построен, если он система?
   2.2. какие **системные требования** определяют его свойства?
   2.3. какие **связи с внешней средой** элемент системы имеет?
   2.4. из какого необходимого и достаточного **множества субсистем** он состоит, если он система?
   2.5. из какого необходимого и достаточного **множества реестров процедур** он состоит, если он субсистема или вся система в целом?
   2.6. в какую **логическую структуру** внутренних взаимных связей выстраиваются эти реестры процедур, если элемент системы – это субсистема или система?
   2.7. какие **бизнес-процессы** выполняются субсистемами, если элемент системы – это система?
   2.8. какие **функции** выполняются реестрами процедур, если элемент системы – это субсистема или система?
   2.9. какие **инструменты** применяются при выполнении функций, если элемент системы – это реестр процедур?
   2.10. какая **технология** нужна для функционирования элемента системы?

Теперь мы знаем, что нам даёт и зачем нам нужно осознание того, что потребность является такой разновидностью, как «***спрос***». Это даёт нам понимание того, что нужно делать далее, чтобы наладить удовлетворение этого спроса. Предопределяет последующий алгоритм наших действий.

Сейчас мы точно знаем, что для этого нужно реализовать такой **способ** удовлетворения «*спроса*», как «*Моделирование ШДЗ*». И однозначно осознаём объём работы, связанный с его реализацией. Этот объём, был описан только что – выше.

Далее возникает вопрос: с чего надо начинать реализацию этого способа?

---

[917] Читай статью выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[918] Ведь, любой элемент системы (*система, субсистема или Реестр процедур*) также, как и задача, – объектен. Поскольку он и создаётся для выполнения задачи. Читай об этом в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ответ прост: с **декомпозиции** СамВоспроизводящейся проблемы в виде **дерева текущей реальности (ДТР)**[919] из Теории ограничения систем[920].

Ведь из статьи «*Понятие «проблема*»[921], мы точно знаем, что вид декомпозиции также, как и вид потребности, определяется классификацией проблемы:

- СВП декомпозируется в виде дерева текущей реальности (ДТР);
- Разовая проблема – в виде дерева будущей реальности (ДБР)[922];
- Изъян – в виде дерева перехода (ДП)[923].

Сейчас же мы имеем СВП. Поэтому далее будем строить ДТР. Его построение позволит нам:

- найти одну ключевую, но уже **разовую** проблему (КРП), которая является причиной появления СВП, а также обнаружить все другие разовые проблемы – истинные причины (ИП) появления СВП. Чтобы потом заняться их преодолением.
- идентифицировать, описать и классифицировать объект, который характеризуется множественностью[924] и поэтому является сущностью, в отношении которой будет осуществляться воздействие в рамках нашей ШДЗ, удовлетворяющей «*спрос*». А также вокруг которой будет создаваться **иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность** и которая объединит части в целое – в элемент системы, обеспечивающий **воспроизводимое** выполнение нашей ШДЗ.
- сформировать список разовых проблем, включающий ключевую разовую проблему (КРП), для дальнейшего его преобразования в **первоначальный** список системных требований к элементу системы.

Подытожим.

Способ «*Моделирование ШДЗ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «*спрос*» и преодоления СВП всегда надо формулировать и моделировать шаблонную дискретную задачу (ШДЗ). Сейчас мы точно знаем, что нам нужна **ШДЗ** и какой-то **элемент системы** для её выполнения. Далее необходимо смоделировать ШДЗ, для чего надо: (1) идентифицировать и описать сущность; (2) определить параметры формирования атрибутов ШДЗ; (3) установить ДП ОСДЦРЗ; (4) определить разновидность ШДЗ: распознать разновидность сущности, в отношении которой осуществляется воздействие в рамках ШДЗ и выяснить обладает ли ШДЗ целевым результатом, который имеет самостоятельную ценность; (5) определить ПЦР этой задачи; (6) установить по этим ПЦР ППП; (7) настроить реестры статистики; (8) определить разновидность элемента системы, который будет выполнять ШДЗ. Затем сконструировать этот элемент системы, выполняющий нашу ШДЗ. Для чего создать

---

[919] Читай статью «*Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[920] Читай статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[921] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[922] Читай статью «*Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[923] Читай статью «*Методология построения дерева перехода (ДП) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[924] Ведь множественность является одной из ключевых характеристик сущности. Только то, что может напрямую или опосредованно (через подсущность) объединять под собой большое (более одного) и постоянно расширяющееся множество конкретных объектов, может являться сущностью. Об этом я писал в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность вокруг общей сущности. С этой целью в том числе надо обрисовать, какие **системные требования** определяют свойства элемента системы. Начинать способ «*Моделирование ШДЗ*» необходимо с декомпозиции СамВоспроизводящейся проблемы в виде дерева текущей реальности (ДТР) из Теории ограничения систем.

Если коротко, то можно сказать, что способ «*Моделирование ШДЗ*» предполагает, что, чтобы преодолеть СВП, надо удовлетворить порождённый ей «*спрос*». Для чего надо смоделировать ШДЗ, а для этого требуется сконструировать элемент системы, который будет выполнять ШДЗ.

Получается, сконструированный элемент системы будет выполнять ШДЗ, за счёт чего будет удовлетворяться спрос и тем самым преодолеваться СВП.

При этом всё должно крутиться вокруг какой-то общей сущности, которая объединит части в целое, обеспечивающее воспроизводимое выполнение ШДЗ.

Из сказанного мы видим также, что для того, чтобы выполнить способ «*Моделирование ШДЗ*», требуется ещё и обрисовать, какие **системные требования** определяют свойства элемента системы. То есть требуется реализовать второй способ преодоления проблем – «*Реализацию СТ*».

Вот о нём мы и поговорим далее. Изучим вопрос: в чём заключается второй способ преодоления проблем: «*Реализация СТ*»?

Второй способ преодоления проблем: «Реализация СТ»

> *Обсуждать преобразование организации в более желательное состояние, когда цели, **требуемые и подходящие ограничения реально не установлены**, бессмысленно*
>
> *Эдвардс Деминг*[925]

Выше, в статье «*Три способа преодоления проблем в зависимости от их разновидности*» способ «*Реализация СТ*» я обозначил в качестве второго. Сказал, что он применяется для удовлетворения такой потребности, как «*нужда*», и тем самым для преодоления Разовой проблемы.

При этом Разовая проблема – это разновидность проблемы.

О ней подробно я рассказывал в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Возникает вопрос: **в чём заключается второй способ преодоления проблем: «*Реализация СТ*»?**

Представление о нём необходимо, чтобы в дальнейшем лучше понять динамическую логику Технологии управления задачами (ТУЗ) для случая, когда мы сталкиваемся с такой разновидностью проблемы, как Разовая проблема. Он нам, по сути, покажет общий алгоритм, который мы должны при этом выполнить.

Итак.

---

[925] Стр. 121 «*Болезни и препятствия*» книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Если мы в результате идентификации, осознания и признания проблемы, а затем её классификации, получим, что она является не «*спросом*», а «***Разовой проблемой***» и порождает такую потребность, как «*нужда*», то мы будем знать наверняка, что:

1. надо применять такой способ удовлетворения «*нужды*», как «*Реализация СТ*» (где СТ – это Системное требование[926]),
2. способ «*Реализация СТ*» — это менее трудоёмкий и более короткий способ преодоления проблемы, чем способ «*Моделирование ШДЗ*».

Как я уже сказал ранее способ «*Реализация СТ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «***нужда***» всегда надо формулировать и реализовывать **системное требование (СТ)**.

Что предполагает описание внутреннего свойства, которым должна обладать система. Свойства определяющего поведение и, как следствие, результаты работы системы в определённой ситуации и в определённое время, без воплощения которого, выполняемые элементами системы все или некоторые бизнес-процессы и функции будут не воспроизводимы и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

То есть благодаря классификации проблемы в качестве Разовой проблемы, мы поняли, что она порождает потребность в виде «*нужды*». В свою очередь классификация потребности в качестве «*нужды*» позволила нам определить, что из неё вытекает системное требование. Которое нужно реализовать.

По причине произведённой классификации мы теперь ведаем, что:

1. раз проблема — это Разовая проблема, то согласно статье «*Понятие «проблема»*»[927]:
   1.1. **отсутствует** множественность объектов;
   1.2. **требуется** только создание (правка) какого-то объекта, но **НЕ требуется** настройка его на необходимый режим (уровень) работы;
   1.3. она порождает нежелательность **состояния или положения** объекта;
   1.4. характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **качественный**;
   1.5. **нет понимания** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему;
   1.6. она **НЕ позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет;
   1.7. она **НЕ указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно;
   1.8. чтобы её преодолеть требуется сначала искать **изъян** её породивший;
   1.9. она порождает лишь потребность в виде «***нужды***».
2. раз Разовая проблема порождает такую потребность, как «*нужда*», то **способом** её удовлетворения, а следовательно, и преодоления Разовой проблемы, должен быть такой способ, как «*Реализация СТ*»:

---

[926] Смотри статью «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[927] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

2.1. для её удовлетворения надо формулировать и реализовывать системное требование (СТ);
2.2. для чего надо определить изъян, мешающий реализации СТ.

Следовательно сейчас, благодаря выполненной классификации, мы точно знаем, что нам нужно **СТ** и какой-то **изъян**, мешающий реализации СТ.

Однако мы пока не можем сказать, **какие и с какими параметрами** нам нужны:

1. системное требование (СТ), реализуемое для удовлетворения «*нужды*».
2. изъян, мешающий реализации СТ.

Поэтому в рамках такого **способа** удовлетворения «*нужды*», как «*Реализация СТ*» нам далее необходимо:

1. Реализовать **СТ**, для чего согласно статье «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*»[928] надо:
   1.1. сформулировать системное требование, которое удовлетворит нужду;
   1.2. определить: *идентифицировать и описать* объект – **элемент системы**, к которому должно относиться системное требование;
   1.3. нейтрализовать все **нежелательные побочные эффекты (НПЭ)**, образующие **негативные ветви (НВ)**[929], связанные с реализацией СТ;
   1.4. разрешить созданные системным требованием **административные противоречия (АП)**[930];
   1.5. претворить СТ в **реальное свойство** (фактически работающее) определённого элемента системы;
2. Найти **ИЗЪЯН**, мешающий реализации СТ, для чего согласно статье «*Понятие «проблема*»[931] надо:
   2.1. Определить, какое **конкретное нежелательное состояние и/или положение** определённого элемента системы не даёт нам осуществить сформулированное системное требование;
   2.2. Определить разовую – **целевую стратегическую задачу (ЦСЗ)**, к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно и выполнение которой приведёт к устранению изъяна, реализации СТ и как следствие – к удовлетворению нужды и тем самым к преодолению разовой проблемы, вызвавшей эту нужду

Теперь мы знаем, что нам даёт и зачем нам нужно осознание того, что потребность является такой разновидностью, как «***нужда***». Это даёт нам понимание того, что нужно делать далее, чтобы удовлетворить эту нужду. Предопределяет последующий алгоритм наших действий.

---

[928] Смотри статью выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»
[929] Об НПЭ и НВ смотри статью «*Нежелательные побочные эффекты (НПЭ) внедрения системы УПЗ (негативные ветви)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[930] Об административном противоречии читай статью «*Административные противоречия (АП), созданные первым СТ к УПЗ*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[931] Читай статью выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сейчас мы точно знаем, что для этого нужно реализовать такой **способ** удовлетворения «*нужды*», как «*Реализация СТ*». И однозначно осознаём объём работы, связанный с его осуществлением. Этот объём, был описан только что – выше.

Далее возникает вопрос: с чего надо начинать осуществление этого способа?

Ответ прост: с **декомпозиции** Разовой проблемы в виде **дерева будущей реальности (ДБР)**[932] из Теории ограничения систем[933].

Ведь из статьи «*Понятие «проблема*»[934], мы точно знаем, что вид декомпозиции также, как и вид потребности, определяется классификацией проблемы. Разовая проблема декомпозируется в виде дерева будущей реальности (ДБР);

Сейчас же мы имеем Разовую проблему. Поэтому далее будем строить ДБР. Его построение позволит нам:

- найти изъян, мешающий реализации СТ, а также обнаружить все другие проблемы, порождаемые реализацией СТ. Чтобы потом заняться их преодолением.
- идентифицировать нежелательные побочные эффекты (НПЭ), образующие негативные ветви (НВ), связанные с реализацией СТ.
- *идентифицировать и описать* объект – **элемент системы**, к которому должно относиться системное требование.
- выявить и сформировать ещё один список разовых проблем, для дальнейшего его преобразования в **очередной** список системных требований к системе.

Сделаем вывод из сказанного.

Способ «*Реализация СТ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «*нужда*» всегда надо формулировать и реализовывать системное требование (СТ). Сейчас мы точно знаем, что нам нужно **СТ** и какой-то **изъян**, мешающий реализации СТ. Далее необходимо реализовать СТ, для чего надо: (1) сформулировать системное требование; (2) определить: идентифицировать и описать объект – элемент системы; (3) нейтрализовать все нежелательные побочные эффекты (НПЭ), образующие негативные ветви (НВ); (4) разрешить созданные административные противоречия (АП); (5) претворить СТ в реальное свойство элемента системы. Затем найти ИЗЪЯН, мешающий реализации СТ, для чего надо определить, какое конкретное нежелательное состояние и/или положение определённого элемента системы не даёт нам осуществить сформулированное СТ и определить разовую – **целевую стратегическую задачу (ЦСЗ)**, выполнение которой приведёт к устранению изъяна, реализации СТ и как следствие – к удовлетворению нужды и тем самым к преодолению разовой проблемы, вызвавшей эту нужду. Начинать способ «*Реализация СТ*» необходимо с декомпозиции Разовой проблемы в виде дерева будущей реальности (ДБР) из Теории ограничения систем.

Если коротко, то можно сказать, что способ «*Реализация СТ*» предполагает, чтобы преодолеть Разовую проблему, надо удовлетворить порождённую ей «*нужду*».

---

[932] Читай статью «*Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[933] Читай статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[934] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Для чего надо реализовать СТ, а для этого требуется найти изъян и ЦСЗ его устраняющую.

Получается, выполнение ЦСЗ приведёт к устранению изъяна и реализации СТ, за счёт чего будет удовлетворена нужда и тем самым преодолеется Разовая проблема.

Из сказанного мы видим также, что для того, чтобы выполнить способ «*Реализация СТ*», требуется ещё и определить разовую – **целевую стратегическую задачу (ЦСЗ)**, выполнение которой приведёт к устранению изъяна и реализации СТ. То есть требуется реализовать третий способ преодоления проблем – «*Планирование выполнения ЦСЗ*».

Поэтому сейчас мы поговорим о нём. Исследуем вопрос: в чём заключается третий способ преодоления проблем: «*Планирование выполнения ЦСЗ*»?

Третий способ преодоления проблем: «Планирование выполнения ЦСЗ»

Работа менеджера базируется на задачах, которые необходимо выполнить, чтобы достичь целей, стоящих перед компанией

Питер Ф. Друкер[935]

Ранее, в статье «*Три способа преодоления проблем в зависимости от их разновидности*» способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» я обозначил в качестве третьего. Сказал, что он применяется для удовлетворения такой потребности, как «*необходимость*», и тем самым для преодоления ИЗЪЯНА.

При этом ИЗЪЯН – это разновидность проблемы.

О нём подробно я рассказывал в статье «*Понятие «проблема*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Отсюда вопрос: **в чём заключается третий способ преодоления проблем: «*Планирование выполнения ЦСЗ*»?**

Представление о нём необходимо, чтобы в дальнейшем лучше понять динамическую логику Технологии управления задачами (ТУЗ) для случая, когда мы сталкиваемся с такой разновидностью проблемы, как ИЗЪЯН. Он нам, по сути, как и два предыдущих способа, покажет общий алгоритм, который мы должны при этом выполнить.

Начнём.

Если мы в результате идентификации, осознания и признания проблемы, а затем её классификации, получим, что она является не «*спросом*» и не «*Разовой проблемой*», а «***Изъяном***» и порождает такую потребность, как «*необходимость*», то мы будем знать наверняка, что:

---

[935] Стр. 140. Раздел «*В чём заключается работа менеджера*» книга «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. М.: Издательский дом "Вильямс", 2009 - 400с. ISBN 978-5-84-59-0085-2

1. надо применять такой способ удовлетворения «*необходимости*», как «*Планирование выполнения ЦСЗ*» (где ЦСЗ – это Целевая Стратегическая Задача[936]),
2. способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» — это самый низкотрудоёмкий и самый короткий способ преодоления проблемы по сравнению со способом «*Реализация СТ*» и тем более со способом «*Моделирование ШДЗ*».

Как я уже сказал ранее способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «***необходимость***» всегда надо формулировать и планировать выполнение **целевой стратегической задачи (ЦСЗ)**.

То есть благодаря классификации проблемы в качестве ИЗЪЯНА, мы поняли, что она порождает потребность в виде «*необходимости*». В свою очередь классификация потребности в качестве «*необходимости*» позволила нам определить, что из неё вытекает целевая стратегическая задача (ЦСЗ). Которую необходимо выполнить.

По причине произведённой классификации мы теперь ведаем, что:

1. раз проблема — это ИЗЪЯН, то согласно статье «*Понятие «проблема*»[937]:
   1.1. **отсутствует** множественность объектов;
   1.2. **требуется** только создание (правка) какого-то объекта, но **НЕ требуется** настройка его на необходимый режим (уровень) работы;
   1.3. она порождает нежелательность **состояния или положения** объекта;
   1.4. характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой, **качественный**;
   1.5. **есть понимание** на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему;
   1.6. она **позволяет** немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет;
   1.7. она **указывает** однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно;
   1.8. чтобы её преодолеть необходимо лишь действовать;
   1.9. она порождает потребность в виде «***необходимости***».
2. раз ИЗЪЯН порождает такую потребность, как «*необходимость*», то **способом** её удовлетворения, а следовательно, и преодоления ИЗЪЯНА, должен быть такой способ, как «*Планирование выполнения ЦСЗ*»:
   2.1. для его удовлетворения надо сформулировать и выбрать вариант целевой стратегической задачи (ЦСЗ), если их более одного;
   2.2. для чего надо спланировать выполнение (ЦСЗ).

Следовательно сейчас, благодаря выполненной классификации, мы точно знаем, что нам нужен **конкретный вариант целевой стратегической задачи (ЦСЗ)** и **план** по её выполнению.

---

[936] Изучай выше статью «*Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[937] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Однако мы пока не можем сказать, **какие и с какими параметрами** нам нужны:

1. целевая стратегическая задача (ЦСЗ), выполняемая для удовлетворения «*необходимости*».
2. план выполнения ЦСЗ.

Поэтому в рамках такого **способа** удовлетворения «*необходимости*», как «*Планирование выполнения ЦСЗ*» нам далее необходимо:

1. Выбрать вариант **ЦСЗ**, который мы будем выполнять, для чего надо:
   1.1. сформулировать все возможные **варианты** ЦСЗ, которое удовлетворят необходимость;
   1.2. выполнить эскизирование **элемента системы**, в отношении которого ЦСЗ;
   1.3. принять необходимое **управленческое решение (УР)**[938] и выбрать наиболее предпочтительный вариант ЦСЗ, который будет выполняться.
2. Спланировать выполнение ЦСЗ, для чего надо:
   2.1. разбить каждый вариант ЦСЗ на задачи нижнего уровня до уровня действий;
   2.2. рассчитать сроки и выстроить расписание (план-график) выполнения задач и исполнения действий в рамках них;
   2.3. включить **выбранную** ЦСЗ, все её подзадачи и действия в поток задач (запоточить) для выполнения
   2.4. выполнить выбранную ЦСЗ.

Теперь мы знаем, что нам даёт и зачем нам нужно осознание того, что потребность является такой разновидностью, как «***необходимость***». Это даёт нам понимание того, что нужно делать далее, чтобы удовлетворить эту необходимость. Предопределяет последующий алгоритм наших действий.

Сейчас мы точно знаем, что для этого нужно реализовать такой **способ** удовлетворения «*необходимости*», как «*Планирование выполнения ЦСЗ*». И однозначно осознаём объём работы, связанный с его осуществлением. Этот объём, был описан только что – выше.

Далее возникает вопрос: с чего надо начинать осуществление этого способа?

Ответ прост: с **декомпозиции** Изъяна в виде **дерева перехода** (ДП)[939] из Теории ограничения систем[940].

Ведь из статьи «*Понятие «проблема*»[941], мы точно знаем, что вид декомпозиции также, как и вид потребности, определяется классификацией проблемы. Изъян декомпозируется в виде дерева перехода (ДП).

---

[938] Об управленческом решении читай статью «*Воспроизводимое принятие управленческих решений (УР)*» ниже в Разделе 7.2. «*Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)*» настоящей главы.
[939] Читай статью «*Методология построения дерева перехода (ДП) из ТОС*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[940] Читай статью «*Теория ограничения систем Голдратта (ТОС)*» ниже в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[941] Читай статью в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

Сейчас же мы имеем Изъян. Поэтому далее будем строить ДП. Его построение позволит нам:

- найти все целевые стратегические задачи (ЦСЗ) нижнего уровня и их целевые действия (ЦД), которые требуется выполнить, чтобы преодолеть изъян;
- выстроить указанные ЦСЗ и ЦД в последовательность их выполнения через построение логической цепочки причинно-следственных связей между ними;
- выявить и сформировать ещё один список разовых проблем, для дальнейшего его преобразования в **очередной** список системных требований к системе.

Резюмируем.

Способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» предполагает, что для удовлетворения такой потребности, как «*необходимость*» всегда надо формулировать и планировать выполнение целевой стратегической задачи (ЦСЗ). Сейчас мы точно знаем, что нам нужен **конкретный вариант целевой стратегической задачи (ЦСЗ)** и **план** по её выполнению. Далее необходимо выбрать вариант ЦСЗ, для чего надо: (1) сформулировать все возможные варианты ЦСЗ; (2) выполнить эскизирование элемента системы; (3) принять необходимое управленческое решение (УР). Затем спланировать выполнение ЦСЗ, для чего надо: (1) разбить каждый вариант ЦСЗ на задачи нижнего уровня до уровня действий; (2) рассчитать сроки и выстроить расписание (план-график) выполнения задач и исполнения действий в рамках них; (3) включить выбранную ЦСЗ, все её подзадачи и действия в поток задач (запоточить) для выполнения; выполнить выбранную ЦСЗ. Начинать способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» необходимо с декомпозиции Изъяна в виде дерева перехода (ДП) из Теории ограничения систем.

Если коротко, то можно сказать, что способ «*Планирование выполнения ЦСЗ*» предполагает, чтобы преодолеть ИЗЪЯН, надо удовлетворить порождённую им «*необходимость*». Для чего надо спланировать выполнение ЦСЗ, а для этого требуется выбрать вариант ЦСЗ и разработать план по её выполнению.

Получается, план выполнения ЦСЗ покажет, что нужно сделать и в какой последовательности, чтобы удовлетворить необходимость и тем самым преодолеть изъян. Останется лишь сделать – выполнить ЦСЗ в рамках общего потока задач.

Вот теперь, когда мы знаем суть всех трёх способов преодоления проблем в зависимости от их разновидности, мы можем приступить к исследованию вопроса: как управление потоком задач работает в динамике? По какой динамической логике осуществляется управление задачами с помощью технологии управления задачами (ТУЗ)?

Логика Технологии управления задачами (полная и правильная)

Связь логики с практикой неоспорима

Вильгельм Аккерман[942]

[942] Вильгельм Фридрих Аккерман (нем. Wilhelm Friedrich Ackermann; 29.03.1896 — 24.12.1962) — немецкий математик и логик, педагог.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Выше в статье «*Логическая структура системы управления потоком задач*»[943] я привел **статическую** логическую структуру таких элементов, как Реестры процедур и субсистемы системы УПЗ.

Статическая структура предопределяет архитектуру системы УПЗ, но не её функционирование в динамике. Она не показывает, как отображённые на ней узлы – Реестры процедур системы УПЗ работают в динамике. Она лишь изображает из каких узлов состоит УПЗ и как они взаимосвязаны между собой. Это статика (фотография, картинка).

Чтобы понять, как работает система УПЗ, надо описать динамическую логику технологии управления задачами, т. е. технологии функционирования системы УПЗ.

Ведь «*все системы, имеющие хоть что-то общее с реальностью, в той или иной мере динамичны, причём динамику обуславливают именно события, происходящие внутри системы или за её пределами*»[944].

Поэтому встаёт вопрос: **как управление потоком задач работает в динамике? По какой динамической логике осуществляется управление задачами с помощью технологии управления задачами?**

Потому что ТУЗ – это и есть динамическая логика управления потоком задач. Ответ на вопрос, как всё работает шаг за шагом, по какой динамической, а не статической логике?

Ответ позволит нам охватить эту логику, как говорится «*одним взглядом*». Что приведёт к пониманию функционирования системы УПЗ, то есть динамического выполнения функций системой УПЗ. К тому, как она работает, следуя логике технологии управления задачами (ТУЗ). Как в системе УПЗ всё крутится и вертится, преобразуя одно в другое и продвигая нас к конечному результату, то есть к наивысшей производительности интеллектуального труда.

Приступим.

Правильное начало динамической логики на схеме обозначено значком 1

Этот значок указывает, что в полной и правильной логике ТУЗ всё начинается с идентификации ПС № 1: «*ПРОБЛЕМА*».

Какая-либо проблема (например, «*Низкая ПИТ*») обнаруживается, то есть происходит запускающее событие (ЗС): «...», которое инициирует процедуру «*Преодолеть проблему*». В рамках этой процедуры обнаруженная проблема формулируется и заносится в обозначенный цифрой (1) на схеме РП по ПРОБЛЕМАМ.

РП по ПРОБЛЕМАМ расположен в субсистеме ГЦЗ[945] (что видно на схеме) и выполняет шаблонную дискретную задачу в виде функции: «*Обеспечить воспроизводимость преодоления проблем*» (кратко – «*Воспроизводимое преодоление проблем*»)[946].

---

[943] Смотри Главу 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

[944] Стр. 302. Раздел "*События и сигналы*" книга "*Язык UML. Руководство пользователя*". Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X

[945] Читай статью «*Субсистема генерирования целевых задач (Субсистема ГЦЗ)*» Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

[946] Детальное описание функции смотри ниже в одноимённой статье в настоящей главе

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Помните, я писал, что задача порождается проблемой[947] и описывал понятие сущности «*проблема*»[948], а также обозначал, что проблема – это процессная сущность[949].

Вот поэтому с проблем всё и начинается. Воля Бога, как раз и проявляется в том, что он эпизодически с разной степенью интенсивности подкидывает нам, да и всему живому - проблемы, требующие преодоления и, часто, эволюции.

Поэтому надо радоваться тому, что вам послал создатель, а не отчаиваться и не жаловаться на судьбинушку. Посылая нам проблемы Бог придаёт нам импульс – даёт всеми любимый «*волшебный пендель*».

"- Сын мой, ответь: что такое Божья сила?

- Божья сила - это Божья масса, умноженная на Божье ускорение

- Неправильно, сын мой. Божья сила - это производная Божьего импульса по Божьему времени»

Итак, подкинутую Богом проблему мы обнаруживаем, идентифицируем, формулируем и записываем РП по ПРОБЛЕМАМ.

Там она путём выполнения ЗЭЗ, реплицированных из ШЭЗ, и исполнения ЭД, реплицированных из ШЭД, перерабатывается. То есть РП по ПРОБЛЕМАМ в отношении обнаруженной проблемы выполняется запоточенная процедура «Преодолеть проблему». В рамках этого производится:

•

Если проблема является «*СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП)*», то она порождает потребность в её преодолении в виде «*спроса*», если «*Разовой проблемой*» - в виде «*нужды*», а если «*Изъяном*» - в виде «*необходимости*».

Если порождённая проблемой потребность является:

- «*спросом*», тогда требуется найти ключевую проблему, являющуюся истинной причиной появления СВП. То есть наступает ЗС: «…».
- «*нуждой*», тогда требуется
- «*необходимостью*», тогда требуется

Для этого нужно построить соответствующую декомпозицию, а именно Дерево текущей реальности.

Так появляется ПС: «*Дерево Текущей Реальности (ДТР)*»

происходит переход в РП по ДТР (стрелка № 1.1)

Если

Это так скажем полная и правильная логика.

---

947 Читай статью «*Чем порождается задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

948 Смотри статью «*Понятие «проблема»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

949 Что такое ПС написано в статье «*Понятие «сущность»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

То с чего по-хорошему надо начинать как двигаться и чем заканчивать. Но практика часто заставляет нас включаться в эту логику с того места, которое мы обнаружили. Ничего страшного входы в логику могут быть с любого места. Она вас всё равно заставит сходить к началу, сделать то, что надо было сделать с самого начала, а потом вернёт к нужному месту.

Вот эту логику мы и опишем далее, и начнём с описания того, как генерируются процессные задачи?

Раздел 7.1. Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)

Воспроизводимое преодоление проблем

Кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнётся как следует
Иоганн Вольфганг Гёте

Первоочередная задача процесса принятия решения - выявление реальной проблемы, или определение проблемы

Воспроизводимое преодоление СамоВоспроизводящихся проблем (СВП)

Воспроизводимая реализация Системных Требований (СТ)

Воспроизводимый поиск разрешения Административных Противоречий (АП)

Воспроизводимая нейтрализация Негативных Ветвей (НВ)

Воспроизводимое планирование выполнения Целевых Стратегических Задач (ЦСЗ)

Из целевых задач всегда формируют стратегию организации. По сути стратегия организации – это формуляр, содержащий логическую последовательность выполнения целевых задач, составленную на конкретный момент времени **версию единой схемы** принятых к выполнению целевых задач. При этом целевые задачи спозиционированы на схеме в конкретные отрезки времени и взаимоувязаны между собой в последовательность (очерёдность) выполнения, исходя из двух ограничений:

3. причинно-следственной логики (связей) их выполнения;
4. имеющихся ресурсов для их выполнения.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Чем более полно выявлено целевых задач, тем качественнее будет стратегия по их выполнению.

Даже если это не зафиксировано письменно – в виде документа. Более того, я утверждаю, что стратегия любой организации — это набор спланированных целевых задач. То есть список целевых задач на заданный период, которые объективно нужно выполнить, чтобы добиться главной стратегической цели (целевого результата) организации. Поэтому все спланированные и сгенерированные целевые задачи превращаются в такую их разновидность, как целевые стратегические задачи (ЦСЗ)[950].

Воспроизводимое построение Финансовых Планов Задач (ФПЗ)

Воспроизводимая оценка Рисков

Воспроизводимая выработка Управленческих Решений (УР)

Принцип системы

Предметная Область Целевого Источника Стратегической Информации (ПО ЦИСИ)

Воспроизводимое применение Источников Стратегической Информации (ИСИ)

Информационный Блок Источника Стратегической Информации (ИБ ИСИ)

Изучаемый Простой Источник Стратегической Информации (ИПИСИ)

Предпосылка Реализуемости Требования Объективной Реальности (ПРТОР)

Воспроизводимое преобразование Требований Объективной Реальности (ТОР)

Субъект Требования Объективной Реальности (Субъект ТОР)

[950] Читай статью «Планирование Целевой Стратегической Задачи (ЦСЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Объект Требования Объективной Реальности (Объект ТОР)

Версия Стратегии Развития (ВСР)

Из целевых задач всегда формируют стратегию организации. По сути стратегия организации – это формуляр, содержащий логическую последовательность выполнения целевых задач, составленную на конкретный момент времени **версию единой схемы** принятых к выполнению целевых задач. При этом целевые задачи спозиционированы на схеме в конкретные отрезки времени и взаимоувязаны между собой в последовательность (очерёдность) выполнения, исходя из двух ограничений:

5. причинно-следственной логики (связей) их выполнения;
6. имеющихся ресурсов для их выполнения.

Чем более полно выявлено целевых задач, тем качественнее будет стратегия по их выполнению.

Даже если это не зафиксировано письменно – в виде документа. Более того, я утверждаю, что стратегия любой организации — это набор спланированных целевых задач. То есть список целевых задач на заданный период, которые объективно нужно выполнить, чтобы добиться главной стратегической цели (целевого результата) организации. Поэтому все спланированные и сгенерированные целевые задачи превращаются в такую их разновидность, как целевые стратегические задачи (ЦСЗ)[951].

Раздел 7.2. Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)

Воспроизводимое описание Сущностей

Моделирование системы включает в себя идентификацию сущностей, которые важны для вашего конкретного представления. Эти сущности формируют словарь системы, которую вы моделируете
Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон

Воспроизводимое донесение Понятий

Верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений
Рене Декарт (1596-1650, Французский математик, философ)
Истинное понятие есть норма знания. Метод образования понятий есть путь к истинному знанию
Сократ

[951] Читай статью «Планирование Целевой Стратегической Задачи (ЦСЗ)» в Главе 7. «Технология управления задачами (ТУЗ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Задач (ШДЗ)

Воспроизводимое формирование Функциональных Ролей (ФР)

Дом кладут по кирпичу,
*а **роль** складывают по маленьким действиям*

Воспроизводимое конструирование Систем

Воспроизводимое конструирование Субсистем

Воспроизводимое конструирование Реестров Процедур (РП)

Предпосылки

- Описание проблемы
- Описание потребности (спроса)
- Описание ДТР (привести рисунок ДТР)

Реестр процедур (РП) – это формуляр в виде реестра установленной формы, имеющий раздел "Атрибуты ПС" и раздел "Процедура", предназначенный для:

- запуска и отслеживания хода выполнения эпизодически запускаемых процедур в отношении каждой появившейся КПС (конкретной процессной сущности), относящейся к какой-либо определённой ПС (процессной сущности);
- контроля своевременности и ритмичности выполнения процедур по каждой процессной дискретной задаче;
- накопления исходных статистических данных в целях оценки степени достижения целевого результата каждой процессной дискретной задачи.

Воспроизводимая настройка Процедур

Воспроизводимая настройка Операций

Воспроизводимая идентификация Запускающих Событий (ЗС)

Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Задач (ШЭЗ)

Воспроизводимая настройка атрибутов сущности (АС)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Воспроизводимая разработка Формуляров

Воспроизводимая разработка Рубрик Формуляров (РФ)

Воспроизводимое создание Хранилищ Информации (ХИ)

Воспроизводимое моделирование Шаблонных Эпизодических Действий (ШЭД)

Воспроизводимое написание Правил

Воспроизводимое моделирование Шаблонных Дискретных Действий (ШДД)

Воспроизводимое оформление Миссий

Воспроизводимое оформление Бизнес-процессов (БП)

Воспроизводимое оформление Функций

Функции используются для наведения порядка в хаосе алгоритмов

Воспроизводимое определение Показателей Целевых Результатов (ПЦР)

Воспроизводимое установление Планов Планового Периода (ППП)

Воспроизводимая сборка систем в полисистемы (СПС)

Право

Доступ

Архив Хранилищ Информации (АХИ)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Формулирование Правила

Компетенция

Обязанность

Должность

Подразделение

Штатная Единица (ШЕ)

Формирование Должностной Инструкции (ДИ)

Раздел 7.3. Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ)

Воспроизводимое конструирование Организаций

Воспроизводимая регистрация юридических лиц (ЮЛ) организаций

Воспроизводимое оформление участников юридических лиц (УЮЛ)

Воспроизводимое формирование Сотрудников

Введение Локального Нормативного Документа (ЛНД)

Воспроизводимое выполнение Запоточенных Целевых Задач (ЗЦЗ)

Воспроизводимое выполнение Запоточенных Дискретных Задач (ЗДЗ)

Воспроизводимое выполнение Запоточенных Эпизодических Задач (ЗЭЗ)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Генерирование Запоточенной Авральной Задачи (ЗАЗ)

Воспроизводимое выполнение Запоточенных Задач (ЗЗ)

Воспроизводимое выполнение Проектов

Воспроизводимое запоточивание Целевых Действий (ЦД)

Воспроизводимое запоточивание Аврального Действия (АД)

Воспроизводимое запоточивание Дискретных Действий (ДД)

Воспроизводимое запоточивание Эпизодических Действий (ЭД)

Исполнение Исполняемого Действия (ИД)

Коннект

Адресат

Поручение

Маршрут Перемещения Водителя (МПВ)

Воспроизводимое выполнение проекта

Веха проекта

Воспроизводимая Оценка Степени Достижения Показателей Целевых Результатов (ОСД ПЦР)

Глава 8. Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории

Салат Фибоначчи — это когда берёшь остатки вчерашнего салата и смешиваешь с остатками позавчерашнего.

Анекдот

Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов

(Ньютон Исаак, 1643-1727гг.)

какие известные теории, методики, методологии и техники применяются в Технологии управления задачами? В чём их основная суть?

Техника SMART

В суде.
- Обвиняемый, Вы именно так совершили кражу, как это объяснил в своей речи прокурор?
- Не совсем так, но его метод тоже заслуживает внимания

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Теория ограничений систем Голдратта (TOC)

Методология построения дерева текущей реальности (ДТР) из TOC

Методология построения дерева будущей реальности (ДБР) из TOC

Методология построения дерева перехода (ДП) из TOC

Методология построения диаграммы разрешения конфликтов (ДРК) из TOC

Методика «Управляемая событиями цепь процессов» (Event-driven Process Chain - EPC)

Метод статистического анализа процессов

Цикл Деминга (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act»)

Метод «Квадрат Декарта»

Метод «управление по целям» (Management by Objectives, MBO)

Методология управления проектами

Методология Ицхака Адизеса (Метод PAEI-кодирования)

Теория систем

Теория решения изобретательских задач – ТРИЗ (АРИЗ)

Унифицированный язык моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML)

Заключение по рубрике «Применяемые в УПЗ известные методики, методологии и теории»

Не годность существующих до ТУЗ методов для управления

Мудростей много, а премудрость одна

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Глава 9. Диспут[952] по менеджменту – по управлению потоком задач

Тот, кто восстаёт против разумных истин, раздувает их огонь, искры разлетаются и зажигают свет. Мудрость лишь в истине. Гёте Иоганн Вольфганг (1749-1832 гг.)

Чрезмерное согласие беседующих убивает саму беседу

Элдридж Кливер

Хочу предложить профессиональному сообществу диспут. Предлагаю свою аргументацию.

Как внедрение УПЗ и применение ТУЗ устранит все затрагиваемые в книге проблемы? Какие новые эволюционные возможности это откроет перед организациями?

Каждая из этих статей требует написания отдельного труда. Может даже на уровне дипломной работы или отдельных диссертаций. Поэтому здесь я лишь зацеплю определённые темы, которые требуют обсуждения. Как говорится «на затравку» Чтобы спровоцировать диспут. В ходе которого хочется произвести критическое и профессиональное обсуждение продукта моего труда и того, что он открывает перед будущим. Многие из них провокационные и со взглядом «за горизонт».

…, где ответим на следующие вопросы:

- почему миру грозят трудности и катастрофы без осознания необходимости, внедрения и применения управления потоком задач (УПЗ) и технологии управления задачами (ТУЗ) для управления сложностью? Почему нам нужна в первую очередь именно ТЕОРИЯ управления задачами?
- почему задача – это Х-фактор управления и его квинтэссенция?
- почему всё-таки задача?
- почему, с моей точки зрения, управление потоком задач — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*»?
- каким образом при выборе показателей качества процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» (сутью которого, по моему мнению, является управление потоком задач) выполнить такое условие, как «отбор и измерения должны быть экономичными»?
- почему настоящая книга по управлению потоком задач – это предтеча международного стандарта по процессу «МЕНЕДЖМЕНТ»?
- почему Технология управления задачами (ТУЗ) – это управление возрастающей сложностью организаций, а, отсюда, и сложностью вообще?
- как сегодня проявляется возрастающая сложность мира и в чём она выражается, во что выливается для организаций? Как её обозначают и описывают?
- как ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда усугубляет задачу увеличения производительности интеллектуального труда и как, весьма изящным и простым способом, эта проблема разрешается в системе управления потоком задач?

[952] Диспут (лат. disputatio) — это формальный способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- почему АСУЗ — это инструмент ТОПов и как он им поможет в управлении онтогенезом организации при возрастающей сложности?
- является ли «низкая производительность интеллектуального труда» единственной причиной «несбытия мечт» или есть и другие – не менее важные причины?

Прочитав настоящую главу, вы узнаете, что:

- Сегодня мир скатывается в «*тёмные времена*» – в новую Великую депрессию. То есть мир уже сталкивается с трудностями, кризисами и катастрофами. Он пришёл в это состояние из-за рождения и возрастания **сложности**. В свою очередь возрастание сложности мира, привело к появлению проблемы управления ею. Эта проблема породила «*кризис управления сложностью*». Возникло **противоречие**: сложность и разнообразие управляемых объектов стали намного превышать сложность и разнообразие управляющих систем. На сегодня – это главное противоречие в обществе – **ключевая проблема**. Следствием его является переход человечества в состояние катастрофы и энтропии. Чтобы противостоять энтропии в условиях непрекращающегося роста сложности и разнообразия, организациям нужны адекватные системы управления – управляющие системы. То есть нужны такие системы, сложность и разнообразие которых будут адекватны сложности и разнообразию управляемых объектов. А сейчас, этого нет. То есть имеется обозначенное выше противоречие. Энтропия нарастает, и мы (человечество) семимильными шагами приближаемся к «*варварству*», расчеловечиванию, к неофеодализму – цифровому концлагерю. Потому что проблема в «*кризисе управления сложностью*». А – это в первую очередь проблема управления сложностью организаций, в том числе государств, ведь, государство — это тоже организация. Рост сложности организаций привел к возрастанию доли и значения интеллектуального (умственного) труда. В середине 20-го века начало меняться соотношение физического и интеллектуального труда. Доля интеллектуального труда начала расти. А, соответственно, и начало расти его значение. Во всех странах, независимо от их строя – социалистического или капиталистического. Теперь «*сбытие мечт*» стало зависеть НЕ от производительности физического труда, а от производительности интеллектуального труда. Что привело к возникновению основного противоречия в обществе. Противоречия между производительными силами общества и производственными отношениями. Изменились производительные силы. Теперь главную роль в обществе стал играть не просто пролетариат, а я бы сказал его такая часть, как «интеллектариат» — работники интеллектуального труда – интеллектуалы. В то время как производственные (общественные) отношения остались прежними. Как в СССР, так и в других странах. Возможно, именно это не смогли разглядеть в СССР. Не диагностировали это противоречие, а соответственно в последующем выбрали не верное решение. Конвергенцию. В то время как надо было менять систему и методы управления, производственные отношения, а через это и общество в целом, нацеливая их на рост производительности именно интеллектуального труда. Это привело к постановке главного вопроса: как повысить производительность

интеллектуального труда? Что, в свою очередь, требует разработки теории. Такой теории, которая позволила бы пройти «*узкое горлышко*», причём всему миру, без относительно того, на каких принципах он устроен: *капиталистических или социалистических (коммунистических)*. С моей точки зрения такой теорией должна стать «*Теория управления задачами*». Думаю, что именно в ней когда-то нуждался Сталин, а сейчас нуждается всё человечество. Зачатки этой теории я и описал. Так как не рискнул замахиваться пока на теорию, то всё, что я написал, назвал скромнее – Технология управления задачами (ТУЗ). ТУЗ делает способной управляющую систему создать в себе любое разнообразие и сложность. Тем самым разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией. ТУЗ и есть то, как разрешить ключевое противоречие. А это и есть решение и, следовательно, спасение. Иначе нам смерть, смерть! Никто не сможет спасти мир от катастрофы, до тех пор, пока не разрешит главное противоречие. Прежде чем вести нас в рай, сначала надо сделать способной любую управляющую систему создавать в себе любое разнообразие и сложность. Тем самым разрешить проблему управления сложностью и разнообразием – сложной организацией. А для этого нужна теория. И теперь она у нас есть. А значит есть шанс, что у нас будет жизнь, жизнь! Дело за малым – внедрить повсеместно системы УПЗ и ТУЗ.

- Х-фактор – это в реальности наличествующий, действующий и влияющий ключевым образом фактор, но по каким-то причинам не уловимый и не замечаемый, не учитываемый и не принимаемый во внимание и в расчёт, из-за чего на нём не делается акцент. О том что «*задача*» такой Х-фактор свидетельствует то, что она нигде и никак в настоящий момент не фигурирует в качестве объекта управления. Тем более в качестве основного объекта. Все думают, что управление задачами – это всего лишь один из методов управления одной из сфер организации. Нет организаций, где внедрено управление задачами. Нет подробного описания «*задачи*», как сущности. Отсутствует чёткое, а не расплывчатое, её определение. Даже в теории менеджмента нет ничего хоть сколько-нибудь серьёзного об управлении задачами. И видимо из-за этого в теории менеджмента остаётся на сегодня открытым вопрос: какие измеримые показатели мы можем выбрать для оценки состояния процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять? И вероятно в этом ещё и причина того, что в международной системе стандартизации менеджмента нет стандарта менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*». Я думаю это, как раз, потому что задача до сих пор остаётся Х-фактором управления. А раз это так, то менеджмент дробится на частности. Из-за чего множатся сущности, в отношении которых выстраиваются всякие там «*управления*». Происходит искусственное, стихийное и лишнее «*рождение сложности*». Всё усложняется, я бы даже сказал запутывается. При этом понятно, что никакая стройная система менеджмента всё равно не выстраивается. Создать сбалансированную систему ни у кого не получается. Многие не замечают задачу, возможно ещё и из-за того, что расплодили огромное количество сущностей, типа: *миссия, бизнес-процесс, цель, проект, функция, процедура,*

операция и т. д. В результате получили то, что «*за деревьями - лес не виден*» Не видим то, что всё объединяет. В нашем случае не видим, что это «*задача*». Хотя мы все каждый день оперируем, как ни странно, именно задачами. А почему? Потому что задача остаётся (точнее оставалась до моих разработок) по каким-то причинам не уловимым и не замечаемым, не учитываемым и не принимаемым во внимание и расчёт фактором, из-за чего на ней не делается акцент в менеджменте. В то время как, именно «*задачи*» все элементы организации склеивают воедино – превращают в работающий механизм. Они пронизывают всю организацию, они душа – дух организации, оживляющий все её элементы, заставляющий всё крутиться. Они великая движущая сила. Короче, квинтэссенция. Если на всё посмотреть через призму задач, всё выстраивается в общую гармоничную логику. В стройную и понятную систему управления потоком задач (УПЗ), функционирующую по технологии управления задачами (ТУЗ). Всё объединяется в единую логику, а также архитектуру в виде системы управления потоком задач. Вводится единый язык – семантическое ядро. Теперь не надо осваивать всякие-там разрозненные «*управления*». Надо лишь владеть технологией управления задачами (ТУЗ). И самое главное. Закрывается вопрос в теории менеджмента: какие измеримые показатели мы можем выбрать для оценки состояния процесса «МЕНЕДЖМЕНТ»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять? Теперь мы знаем, что и как надо измерять и в отношении чего. Следовательно, теперь можно разработать главный международный стандарт менеджмента – стандарт о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*», положив в его основу управление потоком задач, функционирующее по ТУЗ.

- Задача – это главная - первичная сущность управления (менеджмента), потому что: (1) настоящее и будущее уже за производительностью интеллектуального труда (ПИТ); (2) труд – это выполнение задач, а интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач; (3) для повышения ПИТ необходимо управлять движением **одновременно** всех видов задач, составляющих **поток** задач, который можно «*материализовать*» путём фиксации задач, что позволит в дальнейшем оперировать им; (4) задача – это единственный достаточно приемлемый универсальный измеритель производительности интеллектуального труда; (5) задача – это то общее, что позволяет объединить части в единое целое – в систему – в надсистему; (6) управление потоком задач даёт возможность своевременно определять момент принятия нужных управленческих решений, планировать потребности в финансовых и человеческих ресурсах, выявлять необходимость тех или иных организационных изменений – совершенствований; (7) выбор задачи в качестве главного объекта управления позволяет универсализировать и стандартизировать управление и выстроить все его процедуры в Технологию.

- Все теоретики указывают на то, что «***МЕНЕДЖМЕНТ***» — это **процесс**. Если это процесс, то должно быть можно с помощью контрольных карт проанализировать, приемлема ли его воспроизводимость, то есть определить, стабилен ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», находится ли он в статистически

управляемом состоянии, рассчитать воспроизводимость процесса. В свою очередь, чтобы сделать это, требуется собрать статистику. Что невозможно сделать без проведения определённых измерений процесса. Возникают вопросы: **какие показатели нужно измерять для определения того, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в состоянии статистической управляемости, является ли он воспроизводимым?** Если «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс, то на указанные выше вопросы должны быть вполне конкретные и однозначные ответы. Я утверждаю, что измерять нужно показатели в отношении **ЗАДАЧ**. Я хочу сказать, что единственными и измеримыми показателями качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» являются показатели того, что происходит с задачами. Статистика по задачам характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» перерабатывает «*ЗАДАЧИ*», то есть его единственным содержанием является **управление** «*ПОТОКОМ ЗАДАЧ*». Если рассматривать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, то тогда мы можем сказать, что он *измерим, может быть охарактеризован имеющими рациональный смысл показателями воспроизводимости.* Никакие другие показатели не могут обеспечить этого. Наличие измеримого показателя процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда, позволяет выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: **постоянство цели**. Мы можем выполнять процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», управлять им, добиваться состояния статистической управляемости и воспроизводимости, совершенствовать его, исходя из постоянства цели достижения необходимого уровня производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда).

- Если исходить, что менеджмент – это управление потоком задач. То встаёт проблема **экономичного** отбора и измерений того, что происходит с задачами. Для преодоления этой проблемы надо руководствоваться двумя положениями ТРИЗ: (1) «*Если дана задача на измерение, желательно использовать обходной путь - перейти к задаче на изменение системы (поставить вопрос: «Как изменить систему, чтобы отпала необходимость в измерении?»)*»; (2) «*Идеальной системы быть не должно, а ее работа выполняется как бы сама собой, по мановению волшебной палочки. Функция должна выполняться без средств. Идеальная система – это система, которой не существует – ее нет, а ее функции выполняются в нужный момент времени, в необходимом месте (причем в это время система несет 100% расчетную нагрузку), не затрачивая на это вещества, энергии, времени и финансов*». Основываясь на этих постулатах ТРИЗ, я разработал и предложил путь изменения системы управления организацией, который не требует трудозатрат на отбор и измерение показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», в основе которых лежат показатели того, что происходит с задачами. **Я изобрёл Реестр процедур (РП)**. Теперь я предлагаю использовать его в качестве основного элемента менеджмента (управления потоком задач). Посредством РП я рекомендую осуществлять все управленческие воздействия на: *сотрудников, процессные сущности (ПС), конкретные процессные объекты (КПО), Реестры*

процедур, субсистемы, системы и организацию в целом. Это изменение, позволит экономично отбирать и измерять нужные показатели качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», да ещё, и не расходуя на это трудозатраты. Потому что, Реестр процедур (РП) кроме прочего выполняет роль «*аккумулятора исходной статистической информации*». С этой целью в Реестр процедур был введён раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*». В нём формируются исходные статистические данные в виде **статистических рядов**. Накопленные и сгенерированные в «*РИД по ФУНКЦИИ*» каждого РП исходные статистические данные (в виде статистических рядов) в дальнейшем транслируются в «*РОС по ПЦР миссии*». В «*РОС по ПЦР миссии*» собранные статистические данные можно оценивать и анализировать. По результатам анализа статистики можно делать выводы и оценки о работоспособности Реестров процедур, той или иной системы в целом и её субсистем. Получается, что из Реестров процедур **системы УПЗ** можно извлечь любые цифры и показатели того, что происходит с задачами. Любую статистику по задачам, которая характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач). С применением АСУЗ всё это будет выполняться в автоматизированном режиме, то есть без трудозатрат. Выходит, если мы изменим систему управления организацией предлагаемым образом, наладим менеджмент посредством Реестров процедур (РП), то такое изменение, **приведёт к ненужности усилий на измерения**. Но при этом измерение будет осуществляться полностью – автоматически – без трудозатрат. А следовательно оно будет экономичным.

- Существуют международные стандарты систем менеджмента (MSS). Основой MSS является **процессный** подход. В них прежде всего описываются **процессы**. То есть они стандартизируют те или иные процессы организаций. Процессы, универсальные для широкого круга организаций. Но в перечне MSS нет стандарта системы менеджмента по самому «*МЕНЕДЖМЕНТУ*». То есть по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Почему? По моему мнению, причина кроется в том, что «***задача***» до сих пор остаётся Х-фактором управления. Что до сих пор не определена главная сущность менеджмента, которой он оперирует – «***задача***». Без чего просто невозможно стандартизировать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Ведь не понятно, что конкретно стандартизировать. Но так было, до написания настоящей книги. С её написанием ситуация изменилась на прямо противоположную. Благодаря книге, теперь мы знаем, главную сущность «*МЕНЕДЖМЕНТА*» - «***ЗАДАЧУ***». Ведаем, что главным содержанием процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» является управление потоком задач (УПЗ). Понимаем, что система УПЗ (то бишь «*МЕНЕДЖМЕНТА*») образует единство за счёт такой абстрактной сущности, как «*ЗАДАЧА*». Сейчас, известно, что для того, чтобы судить, насколько хорошо работает система «*МЕНЕДЖМЕНТА*», надо измерять показатели в отношении ЗАДАЧ. В настоящий момент мы видим, как надо изменить систему управления организацией (систему «*МЕНЕДЖМЕНТ*»), чтобы преодолеть проблему экономичного отбора и измерений того, что происходит с задачами. Что для этого надо использовать изобретённый мной

Реестр процедур (РП). Теперь мы знаем, что из Реестров процедур системы УПЗ можно извлечь любые цифры и показатели того, что происходит с задачами. Любую статистику по задачам, которая характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач). Теперь у нас также есть описание процедуры и её типового строения. Её мы используем при построении Реестра процедур. Сейчас мы также знаем, какая технология нам нужна для управления потоком задач. Нам нужна Технология Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®). И теперь, с описанием ТУЗ, у нас есть описание всех процедур процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». В том числе разработанные все необходимые правила и формуляры процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». А также применяемые в процедурах методики, методологии и теории. Кроме того, у нас есть в наличии и «*семантическое ядро*» – единый язык этого процесса. Таким образом, благодаря книге, теперь мы имеем всё необходимое для стандартизации процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». И можно смело утверждать, что книга – это и есть описание данного процесса, которое является предтечей международного стандарта по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

- С помощью Технологии Управления Задачами (ТУЗ) полностью выполняется закон «*необходимого разнообразия*». Его надо выполнить, чтобы справиться со сложностью (разнообразием). Я создал систему УПЗ, обладающую не просто бо'льшим уровнем сложности (разнообразия) управляемой организации, а сделал так, чтобы она путём применения ТУЗ **была способна создать и увеличить в себе эту сложность (разнообразие)** под любые нужды в любой момент времени. Разобрался с тем, что действительно в корне своём создаёт (задаёт) сложность (разнообразие) организации? Чем реально обуславливается сложность организации внутри её самой? Всего **тремя** факторами: *(1) задачами, (2) сущностями, (3) временем*. Первый фактор – это конечно же **задачи**. Именно их количество и переменчивость в сегодняшнем мире создают (задают, предопределяют) сложность и разнообразие внутри организации. Второй фактор, задающий сложность – **сущности**. Турбулентность внешней среды порождает огромный объём интеллектуальных задач в отношении уже оперируемых и вновь появившихся сущностей и их КПО. Обозначается тесная связь между количеством сущностей и количеством задач, выполняемых в отношении этих сущностей. Количество задач прямо пропорционально количеству сущностей и их КПО. Зависимость непосредственная, так как связь прямая. Она формирует пару: «*сущность-задача*». Третий фактор, задающий сложность организации – **время**. Благодаря научно-технологическому прогрессу увеличилась плотность внешних и внутренних событий, происходящих в очень сжатые отрезки времени и порождающих задачи. Появилось ощущение «*ускорения времени*» из-за «*уплотнения задач во времени*». Так как в трудоёмкости и длительности выполнения задач фактически и выражается расходование времени. Таким образом, **сложность организации** – это плотное, беспорядочное и случайное (стохастическое) размножение интеллектуальных задач и оперируемых

сущностей в очень сжатые отрезки времени внутри организации, как ПОЛИсистеме. И сложность **управления** организацией заключается в управлении именно этой **плотностью**. Так как количество сущностей и их КПО, а также количество задач и их трудоёмкости и длительности предопределяют расходование времени, то оперировать надо задачами и сущностями, учитывая время. Для этого надо построить соответствующую модель и использовать её. Это должна быть совокупность взаимосвязанных МАТРИЦ, внутри которых: (1) задачи связываются с сущностями, а точнее с КПО контекстных процессных сущностей (ПС), (2) связывание должно осуществляться посредством параметров времени: трудоёмкостей и дат выполнения задач и исполнения действий. То есть это должна быть модель, в основе которой лежит МАТРИЦА. Для построения модели организации с целью управления сложностью нам нужна матрица **из задач и сущностей**. Ведь, если между ними связь прямая и создаёт пару, значит её можно показать и визуализировать в виде матрицы – то есть в виде обычной таблицы. Где в столбцах будут фигурировать задачи, выполняемые в отношении КПО, контекстных процессных сущностей, а в строках будут располагаться сами эти КПО. На пересечении строк и столбцов надо отображать параметры третьего фактора, задающего сложность – времени. Этими параметрами являются: трудоёмкость и длительность. Если в последующем насыщать данную матрицу необходимыми элементами и деталями, мы получим **Реестр процедур (РП)** – первичный **узел** системы и главный **формуляр** Технологии управления задачами. Такая матрица (Реестр процедур) должна создаваться под каждую новую процессную сущность (ПС) – отдельно. Дальнейшее построение модели организации уже осуществляется путём сборки – соединения (связывания) этих матриц (Реестров процедур) в субсистемы и системы. В ходе такой сборки мы получаем уникальную совокупность Реестров управления по миссии (РУ по МИССИИ), состоящих из уникальных наборов Реестров процедур (РП). Эту совокупность я называю **РЕЕСТРО´М** (ударение на «О»). Таким образом, модель организации будет заключаться в РЕЕСТРО´МЕ, точно также, как модель живого организма в ГЕНОМЕ. Архитектура Реестров процедур (матриц) и есть модель организации. То есть комплекс всех связанных между собой матриц (Реестров процедур) – это и есть модель организации - РЕЕСТРО´М. Формат Реестров процедур (матриц) един, универсален для любой сферы деятельности организации. Поэтому их можно использовать для управления организацией, для её понимания и восприятия, невзирая на уровень её сложности. Независимо от степени этой сложности. Матрица (РП) создаётся из уникального набора пар «*сущность-задача*». Затем из РП путём связывания создаётся РЕЕСТРО´М организации. Который играет ключевую роль в управлении сложностью организации. Причём без всяких регламентов и отчётов. С помощью такой модели усложнение (разнообразие) управляющей системы происходит вслед за усложнением (ростом разнообразия) внешней среды по мере появления всё новых и новых сущностей. Так система управления потоком задач (Система УПЗ), путём использования модели в виде РЕЕСТРО´Ма, демонстрирует способность

создать и увеличить в себе сложность (разнообразие) под любые нужды в любой момент времени. Всё это сделает возможным «*управление сложностью*» организации, сделает систему управления ясной и понятной, масштабируемой под любую сложность. А для того, чтобы из РП и с помощью РП что-то сделать, нужно знать, как это делать, в какой последовательности – шаг за шагом. В каждой конкретной ситуации. Нужна технология. Такой технологией является Технология Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®. Это **комплекс алгоритмов в виде процедур**, необходимых для: (1) сборки из описанных выше матриц (Реестров процедур) любых систем и организаций; (2) внесения в них изменений (правок, усовершенствований); (3) функционирования системы УПЗ для обеспечения наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда). Всё это делается по ТУЗ. Она — это стандартная, универсальная динамическая логика. Её выполнение, строгое следование ей позволяет создать любой функционал, любой организации, любого уровня сложности.

- Раньше мир был менее сложный (разнообразный). Поэтому он описывался, как **SPOD-мир** – это S – Steady – Устойчивый, P – Predictable – Предсказуемый, O – Ordinary – Простой, D – Definite – Определенный. В этом старый мир выражался по сравнению с сегодняшним миром. Но благодаря НТП технологии стали развиваться быстрее смены одного поколения. Посредством массового распространения вычислительной техники и интернета, путём цифровизации и развития информационных технологий и средств коммуникаций, из-за «*информационного взрыва*» родилась «*сложность мира*». И стала возрастать как «*снежный ком*». И продолжает расти. В результате мир стали обозначать как **VUCA-мир**. Он из-за роста сложности в 80-х годах 20-го века сменил собой старый SPOD-мир. VUCA — это V – Volatility — изменчивость (непостоянство, нестабильность, неустойчивость, волатильность), U – Uncertainty — неопределенность, C – Complexity — комплексность (сложность), A – Ambiguity — неоднозначность (неясность, двусмысленность). В этом обозначении, по сути, стала выражаться сложность (разнообразие) мира. В этом она с тех пор проявлялась по 2020г. В 2020г. бывший уже привычным VUCA-мир начал становиться неактуальным. Знакомый мир неупорядоченности стал размываться. Всё возрастающая сложность неизбежно привела нас в мир хрупкости, тревожности, нелинейности и непостижимости. Этот мир стали обозначать, как **BANI-мир**. VUCA-мир перерос в BANI-мир. BANI — это B – Brittle — Хрупкий, A – Anxious- Тревожный, N – Nonlinear — Нелинейный, I – Incomprehensible – Непонятный/непостижимый. Итак. Мы видим, что старый SPOD-мир, как говорится, «*канул в Лету*» - исчез навсегда и бесследно. Мы наблюдаем, что начиная с 80-х годов 20-го века сложность мира росла и проявлялась. Причём настолько, что её даже специально обозначили. Сначала, как VUCA-мир, а сейчас уже, как BANI-мир. Встаёт вопрос: а что дальше? Какой мир придёт на смену BANI-миру? Но самое главное, как в нём выживать людям? Что делать? Как им преодолевать сложность мира? Ведь возрастание сложности не прекратится. Она будет

увеличиваться. Это объективный закон развития. Что предлагается сегодня и к чему это приводит? А сегодня особо ничего существенного и не предлагается, кроме как «***меняйся или умри***». К сотрудникам предъявляется огромный набор требований, которые они должны выполнить, если хотят выжить в VUCA-мире, а тем более в сегодняшнем BANI-мире. Если обобщить в одной фразе, то можно сказать, что предлагается: «*превратитесь в сверхлюдей*». То есть, по сути, советуются такие решения и методы, которые в совокупности повышают всё больше и больше требований непосредственно к людям – сотрудникам. Требования стали настолько объёмными и разносторонними, что, чтобы их удовлетворить надо каждому человеку буквально стать человеком со сверхспособностями и навыками. Превратиться в «*суперменов*», «*бэтменов*», «*человеков-пауков*» или в других «*людей Х*». Многие, от безысходности и без вариантности, стараются эти требования удовлетворить. А что в итоге? К чему это приводит? Сначала к «***тотальному выгоранию***», а затем, как следствие, и к «***великому увольнению***». Ведь сам Человек по своим физиологическим и психическим свойствам не изменился, а остался прежним. Таким, каким был и 20 лет, и 200 лет, и 2000 лет назад. А требования к нему выросли запредельно. Вот он и не выдерживает. Выгорает. И увольняется. На мой взгляд – это и есть проявления возрастающей сложности. Не зря же всё это совпадает по времени. И, сначала – возникновение из VUCA-мира BANI-мира. И, затем – появление «*тотального выгорания*». И, в завершении – рождение «*великого увольнения*». В этих явлениях, по сути, реально и выражается возрастающая сложность мира. Они – это последствия возрастающей сложности – её проявления. Их совокупность, в свою очередь, породила YOLO-экономику. Появление BANI-мира привело к тому, что строить долгосрочные планы стало сложнее и, возможно, даже бессмысленно. Условия и обстоятельства меняются слишком быстро. Это поменяло отношение людей к жизни. В результате возник **FOMO** — сокращение от Fear of Missing Out (англ. — «*страх упущенной выгоды*»). FOMO – это, когда страх упустить возможности, какие-либо ценные ресурсы становится причиной определенных действий людей. Они отказываются жертвовать тем, что можно получить прямо сейчас, ради счастливого будущего, которого может и не наступить. Ведь мир стал слишком хрупкий. Люди поняли, что возможности, которые есть сегодня, завтра могут легко исчезнуть, — а значит, надо ловить момент. Такое мышление стали обозначать термином **YOLO** (от англ. «*you only live once*», «*живем только раз*»). В совокупности YOLO-мышление и FOMO объясняется так: люди живут сегодняшним днем, поэтому всё тратят (YOLO); делают они так потому, что боятся пропустить все те блага, которые можно получить за деньги (FOMO). В результате FOMO и YOLO-мышление (YOLO-принцип, YOLO-философия) стало сильно влиять на экономику и рынок труда. Появилась новая YOLO-экономика — экономическое и социальное явление, при котором люди склонны рискнуть своими деньгами, работой и стабильностью ради более интересной жизни. Это изменило всё. И поведение людей, и характер потребления, и отношение

к работе, к работодателю, к вещам, к деньгам. И многое другое. Что, в свою очередь, ещё больше увеличило сложность и разнообразие. Круг замкнулся. Возник замкнутый круг. Сложность генерирует ещё больший уровень сложности. Возникает вопрос: что делать дальше? Я утверждаю, если какие-то явления возникают независимо друг от друга, то здесь, то там, то это говорит о том, что причина их появления НЕ особая, а **общая**. Этим я хочу сказать, что проблема не в людях, а в системе. Это означает, что надо не людей менять, не требования к ним бесконечно и запредельно повышать. Не усиливать контроль и давление на людей. Не сваливать на них всю тяжесть проблемы возрастающей сложности (разнообразия). Надо решать эту проблему путём преодоления «*кризиса **УПРАВЛЕНИЯ** сложностью*». Для этого надо в каждой организации **внедрить систему Управления Потоком Задач – систему УПЗ**. Для преодоления кризиса управления сложностью я предлагаю противопоставить сегодняшнему BANI-миру **УПЗ-мир и ТУЗ-вселенную**. Считаю, что это и есть главное изменение системы, которое надо осуществить высшим руководителям в своих организациях (включая государства). Именно **УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная** помогут устранить общие причины, вызвавшие такие проявления, как «*тотальное выгорание*» и, как следствие, «*великое увольнение*». И порождаемые ими FOMO и YOLO-мышление. Или по крайней мере серьёзно нейтрализовать их негативные последствия, адаптироваться под них, научиться работать при их наличии и расширении. Ведь что страдает в первую очередь при возрастании сложности организации? «***Исполнение***». Сложность приводит к «*отсутствию исполнения*» - к «*неисполнительности*». Возникает вопрос, а исполнение чего отсутствует? Неисполнение чего? Ответ: **ЗАДАЧ**. Страдает исполнение именно задач. Оно и логично. Сложность в конечном итоге всегда выливается в задачи, которые нужно выполнять. Задача – это один из главных факторов, реально создающих (задающих) сложность (разнообразие) внутри организации. Об этом я говорил в статье «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций*». Именно регулярный перегруз задачами, их постоянная переменчивость, не продуманность, архаичность и хаотичность их появления и постановки, нескоординированность в их выполнении, их не соответствие должностным обязанностям, уровню вознаграждения, необходимость постоянных и срочных коммуникаций по ним, обмен сообщениями и информацией и многое другое рождает описанные в настоящей статье проблемы. Становится причиной «*тотального выгорания*», которое приводит к «*великому увольнению*» и появлению FOMO и, как его следствие, YOLO-мышления. В такой ситуации организации **вместо того, чтобы упорядочить работу с задачами**, ещё больше увеличивают требования к сотрудникам, ещё сильнее закручивая спираль. Говорят «*изменяйся или умри*». Ну люди в переносном смысле и умирают для них. Меняют своё мировоззрение. И увольняются. Начинают «*жить здесь и сейчас*». А организации страдают от нехватки рабочих рук и в первую очередь умных голов – работников интеллектуального труда. Но корень «*зла*» кроется в другом. Перенапряжение и перегруз исходят из задач (потока задач). Этот поток в BANI-мире слишком бурный. Имеет массу

непредсказуемых и сложных порогов, поворотов и течений. Хаос BANI-мира порождает задачи, которые беспорядочно и неожиданно нагружают сотрудников. Львиная доля из них - НЕфункциональные и/или «*псевдозадачи*». Которые приводят к потерям процесса и к обесценению усилий сотрудников. Поэтому я и говорю, что, чтобы справиться с вызовами BANI-мира, в первую очередь надо упорядочивать работу с задачами. Создавать управление потоком задач. Внедрять для этого УПЗ-мир и ТУЗ-вселенную. Чтобы наблюдать поток задач и мочь им оперировать. Для этой цели сначала надо признать существование такой сущности как «**ЗАДАЧА**». … Отделить её от других сущностей. Например, таких, как*: цель, действие, функция*. Для чего описать её. И в кульминации сделать «*задачу*» главной сущностью менеджмента, объединяющей части в целое, вокруг которой можно выстроить иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность – систему УПЗ и на которою в рамках функционирования этой системы можно воздействовать путём выполнения задачи «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*». Исходя из постулата, что задача всегда объектна.

-
- АСУЗ — это инструмент (настольная и мобильная программа) ТОПов для **кибернетического управления онтогенезом** организации. По аналогии с онтогенезом живого организма в биологии. Это хорошо для ТОПов, потому что: (1) сейчас у них нет такой программы, они работают в «режиме ручного управления» и зашиваются, боясь потерять управляемость организаций из-за возрастающей сложности; тревожатся по причине этого и, как следствие, выгорают, теряют качество жизни, здоровье; (2) наличие АСУЗ позволяет им отказаться от создания различных «бумажных» громоздких, неповоротливых систем и раздувания штата для их администрирования, исключить зависимость от «уникальных» сотрудников; (3) с АСУЗ в разы возрастает производительность и скорость их труда. Онтогенез организма **управляется геномом**. Кибернетически. Онтогенезом организации будет управлять **РЕЕСТРО́М**. Также кибернетически. РЕЕСТРО́М – это производное от слова РЕЕСТР. Является совокупностью взаимосвязанных **Реестров процедур (РП)**. РП – это узел, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы. 90% функционала ТОПа выполнит АСУЗ благодаря конструированию РЕЕСТРО́Ма и сборки его из РП. Такое конструирование является её основной функцией. Кроме конструирования РЕЕСТРО́МА, АСУЗ также обеспечивает низкотрудоёмкое **Управление Потоком Задач (УПЗ)**, выполняемых сотрудниками, **автоматически** в ней сгенерированных и **кибернетически** доведённых до сотрудников РЕЕСТРО́МОМ. РЕЕСТРО́М, инкапсулированный в АСУЗ, выполняет следующие роли: (1) Роль генератора всего эпизодического; (2) Роль рабочего органа системы; (3) Роль аккумулятора исходной статистической информации; (4) Роль регламента; (5) Роль чек-листа; (6) Роль навигатора; (7) Роль хранилища знаний; (8) Роль отчётности; (9) Роль генома организации. Благодаря чему в организации не потребуются

системы: регламентов, учёта, отчётности и контроллинга, управления знаниями, тайм-менеджмента и многие другие системы. В АСУЗ описанное работает следующим образом: (1) В АСУЗ конструируется РЕЕСТРÓМ. Под конкретную организацию. По Технологии Управления Задачами (ТУЗ), (2) После чего все сотрудники выполняют задачи, сгенерированные РЕЕСТРÓМОМ в АСУЗ; (3) ТОП и все сотрудники организации ежедневно запускают АСУЗ с этим РЕЕСТРÓМОМ, (4) Входящие запускающие события (ЗС) вносятся в АСУЗ и стартуют работу РЕЕСТРÓМА, (5) В АСУЗ РЕЕСТРÓМ по цепочке уже внутренних ЗС **автоматически** генерирует для сотрудников необходимые эпизодические задачи и эпизодические действия. **Кибернетически** доводит их до сотрудников. Которые те выполняют, (6) Если входящее ЗС – «*Выявлена ситуация, якобы влекущая негативные (неблагоприятные) последствия для организации – **потенциальная проблема***», то в РЕЕСТРÓМЕ запускается работа реестров процедур системы Управления Потоком Задач (УПЗ). Из них эпизодические задачи выпадают ТОПу, которые он выполняет. По заданному алгоритму, (7) Это будут задачи по конструированию РЕЕСТРÓМа – по его правке, дополнению. По сути – это пункт 1. И так эпизодически и регулярно. Цикл за циклом, (8) Параллельно РЕЕСТРÓМ в АСУЗ агрегирует статистику по всем своим РП. По всему, что в них происходит. В результате – РЕЕСТРÓМ выполняет роль генома, как в живом организме. Посредством его в АСУЗ ТОП кибернетически управляет онтогенезом организации. Когда требуется изменить свойства организации ТОП просто по ТУЗ вводит в конструкцию РЕЕСТРÓМА новый набор РП, корректирует существующие РП и удаляет утратившие актуальность. Увеличивая количество РП, ТОП постепенно наращивает функциональность организации (ведь один РП – это одна функция, как ген в геноме). Отсюда, чем больше РП, тем больше функций. Так ТОП эволюционно меняет архитектуру и структуру организации. Она становится сложнее и разнообразнее. Тем самым сложность и разнообразие организации наращиваются прямо пропорционально росту сложности её внешней среды. Управляемо и предсказуемо. Без лишних трудо- и энергозатрат ТОПа. Для выполнения описанного функционала АСУЗ надо разработать следующе её компоненты: (1) компонент «Конструктор РП» модуля «ПРОЦЕССЫ» АСУЗ; (2) компонент «Конструктор ОРГАНИЗАЦИЙ» модуля «ЗАДАЧИ» АСУЗ; (3) компонент «Конструктор РЕЕСТРО'МОВ» модуля «ПРОЦЕССЫ» АСУЗ; (4) Компонент «Выполнитель потока задач» модуля «ЗАДАЧИ» АСУЗ; (5) Компонент «Декомпозитор проблем» модуля «СТРАТЕГИЯ» АСУЗ; (6) Компонент «Конструктор РОС по ПЦР» модуля «ПРОЦЕССЫ» АСУЗ; (7) Компонент «Бюджетёр задач» АСУЗ; (8) Компонент «Мобильное приложение» АСУЗ.

-

Без теории нам смерть, смерть …

Теория без практики мертва,
практика без теории слепа

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Суворов Александр Васильевич[953]

Писать настоящую книгу я начал с цитаты Иосифа Виссарионовича Сталина[954], приписываемой ему: «*Нам нужна теория. Без теории нам смерть, смерть!*». Эту фразу он якобы произнёс в последние годы своей жизни и своего правления в разговоре с бывшим членом Президиума ЦК КПСС Дмитрием Ивановичем Чесноковым.

Я осознаю, что упоминание мною Сталина кого-то покоробит, особенно людей, воспитанных на «*либеральной пропаганде*». Оттолкнёт.

И пусть будет так. Лучше меньше да лучше.

Люди, не умеющие мыслить объективно, анализировать информацию – это не наши люди. Не те, кто достоин прочтения настоящей книги. И тем более мне не важно мнение таких людей.

Как говорится «*лучше быть на плохом счету у умного, чем на хорошем у дурака*».

Мне интересен Сталин даже не как политик (хотя я к нему отношусь с уважением и как к политику), а как управленец (*менеджер, руководитель, организатор, администратор*).

Меня больше занимает то, как он смог выполнить такой объём задач в достаточно сжатые сроки и в таких турбулентных условиях: *сначала революция, затем иностранная интервенция и гражданская война, потом несколько лет голода и полная экономическая и политическая блокада со стороны иностранных государств, далее вторая мировая война, перетекшая в великую отечественную, и через некоторое время «холодная война»?*

Вместе с тем у Сталина не было сотовых телефонов, компьютеров, Интернета и много другого. Но как он при этом смог сгенерировать, довести и отконтролировать такой массив задач и обеспечить выдающиеся результаты? Вот что меня интересует.

За время его правления, т. е. за период с 1929г. по 1955г. были достигнуты следующие результаты:

«*Экономический рост. В **14** раз вырастает экономика, занимая первое место в Европе и второе место в мире. Среднегодовой рост экономики за вычетом четырех военных лет составляет — **13,8**%.*

Долги и резервы. Внешний государственный долг отсутствует. Запасы золота составляют 2 050 тонн — второе место в мире.

Первое место в мире по удельному весу машиностроения в общем объеме промышленной продукции.

Обеспечена полная технико-экономическая независимость государства.

Первое место в мире по уровню механизации сельского хозяйства.

---

953 Александр Васильевич Суворов (13 [24] ноября 1730 — 6 [18] мая 1800) — русский полководец, основоположник русской военной теории. Генерал-фельдмаршал (1794), генералиссимус (1799), генерал-фельдмаршал Священной Римской империи (1799), великий маршал войск пьемонтских (1799 год), кавалер всех российских орденов своего времени, выручавшихся мужчинам, а также семи иностранных.

954 Иосиф Виссарионович Сталин (настоящая фамилия — Джугашвили, 6 [18] декабря 1878 (по официальной версии — 9 [21] декабря 1879) — 5 марта 1953) — российский революционер, советский политический, государственный, военный и партийный деятель

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Первое место в Европе и второе в мире по абсолютным размерам промышленности.

Первое место в Европе и второе в мире по уровню производительности труда в промышленности.

Новейшие отрасли и передовые технологии: атомная, космическая, ракетостроение, авиастроение, приборостроение, радиотехническая, электронная, электротехническая и другие. С точки зрения насыщенности отраслей экономики новой техникой и технологиями, отечественная экономика и промышленность обладают самым молодым производственно-техническим аппаратом в мире.

В целом отечественная научно-технологическая школа и образование достигают мирового уровня.

В 1950-х годах Госплан планирует выпуск 9 490 позиций номенклатуры продукции для всего народного хозяйства.

В 1950-х годах артели производят 33 444 позиции. Их доля в данных видах деятельности в отдельных регионах достигает 60–80%. В целом по стране артели производят 100% детских игрушек, 40% мебели, 40% верхнего трикотажа, 35% швейных изделий, 35% обуви.

Таким образом, артели вносят основной вклад в формирование товарного разнообразия в экономике.

*За период с 1928 года создаётся **537** новых городов, включая: Комсомольск-на-Амуре, Магнитогорск, Новомосковск, Новокузнецк, Электросталь, Ангарск, Жигулевск, Новую Каховку, Сумгаит, Кохтла-Ярве, Братск, Игарку, Караганду, Магадан, Биробиджан, Норильск и др.*

*За этот же период создается **1884** новых посёлка городского типа.*

С 1929 по 1955 год по ряду важных позиций обеспечен значительный рост: — сахара — в 2,8 раза; — рыбы и рыбных продуктов — в 2,5 раза; — растительного масла — почти в 2 раза; — яиц — почти в 1,5 раза.

Объём реализации непродовольственных товаров за указанный период также увеличивается: — мыла — в 2,7 раза; — кожаной обуви — в 2,3 раза; — тканей — в 1,7 раза (хлопчатобумажных — в 1,6 раза, шерстяных — в 1,9 раза, шёлковых — в 33,5 раза). В итоге розничный товарооборот возрастает в 5 раз.

За период 1929–1955 годов реальная заработная плата возрастает в 4 раза, а вклады в сберкассах — в 5 раз.

Мест в постоянных детских яслях становится больше в 15 раз, детей в детских садах — в 13 раз.

Количество средних школ увеличивается в 14 раз, учителей — в 5 раз, а учащихся — в 17 раз.

Число студентов высших и средне-специальных учебных заведений, и как следствие, специалистов с высшим и средним образованием возрастает в 10 раз.

Массовых библиотек становится больше в 6 раз, а книг в них — в 9 раз.

Количество больниц увеличивается в 4 раза, коек и врачей — в 5 раз.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Жилищный фонд возрастает почти в 3 раза.

Продолжительность жизни людей возрастает на 26 лет с 43 лет до 69

На 46 млн человек — рост численности населения, а без учёта вошедших в состав страны территорий—на 20 млн человек.*

Рост реальной заработной платы — в 4 раза, рост вкладов граждан в сберкассах — в 5 раз.

Рост реальных доходов рабочих — в 6 раз, крестьян — в 6,5 раза по отношению к 1913 году.»

«*Построено при Сталине: Смоленский авиазавод (1926 год), Воронежский авиационный завод (1929 год), Нижегородский авиационный завод (1929 год), Иркутский авиационный завод (1932 год), Долгопрудненский авиазавод (1932 год), Казанский авиационный завод (1932 год), Тушинский машиностроительный завод (1932 год), Авиазавод КБ Илюшина Москва (1933 год), Таганрогский авиазавод (1934 год), Авиационный завод город Арсеньев (1936 год), Авиазавод город Улан-Уде (1936 год), Новосибирский авиационный завод (1936 год), Саратовский авиационный завод (1937 год), Авиазавод Ростов-на-Дону, ныне вертолётный (1939 год), Казанский авиазавод, ныне вертолетный (1940 год), Самарский авиазавод (1941 год), Омский авиационный завод (1941 год), Завод Миля вертолетный (1947 год), Ухтомский авиазавод Камова (1948 год), Луховицкий авиационный завод (1951 год)*».

«*Данные по странам мира, экономики которых росли в XX веке более 20 лет двузначными (почти двузначными) темпами, приведены ниже.*

- *13,8% — Россия — среднегодовой рост в течение 22 лет (1929–1955).*
- *11,5% — Тайвань — среднегодовой рост в течение 27 лет (1947–1973).*
- *10,4% — Китай — среднегодовой рост в течение 25 лет (1983–2007).*
- *10,2% — Ю. Корея — среднегодовой рост в течение 23 лет (1966–1988).*
- *9,7% — Япония — среднегодовой рост в течение 23 лет (1948–1970).*
- *9,2% — Сингапур — среднегодовой рост в течение 24 лет (1966–1989).*

Таким образом, в XX веке самый большой в мире рост национальной экономики на протяжении более чем 20 лет был достигнут именно в нашей стране в 1929– 1955 годах (за вычетом четырех военных лет)»[955].

Кроме того, Сталин в сжатые сроки умудрился из руин распавшейся Российской империи собрать и построить такую страну, как СССР. По сути, восстановить государство, которое смогло уничтожить Британскую империю, победить во второй мировой войне, стать второй, а в чём-то и первой сверхдержавой в мире.

Таким образом, Сталин сумел обеспечить приумножение НАСЛЕДИЯ[956] народа нашей страны, как говорят «*принял страну с сохой и в лаптях, а передал с ядерной бомбой*».

---

[955] Это данные из книги «*Кристалл роста. К русскому экономическому чуду*». Галушка Александр, Ниязметов Артур, Окулов Максим. М.: Наше завтра. 2021, 360с. , ISBN 978-5-6046834-8-4. Данная книга стала очень популярной в тот момент, когда я пишу эти строки, т.е. в 2021-2022гг. Одним из её соавторов является Александр Сергеевич Галушка – заместитель секретаря Общественной палаты Российской федерации, Председатель Координационного совета по национальным проектам и народосбережению Общественной палаты РФ, член Совета директоров «*Объединённой авиастроительной корпорации*», министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока (2013-2018гг.), т.е. член команды Президента РФ В.В. Путина.

[956] Более подробно я эти мысли разворачиваю в блоге «*ПАТРИМОНИЗМ. Приумножение наследия народа*» по адресу: http://patrimonizm.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Очевидно, что он мыслил глобально в масштабе всего мира, а не узко только в рамках одного государства. Он был лидером мирового – планетарного уровня.

И вот этот исполин почему-то, вдруг ни с того, ни с сего в конце своей жизни восклицает: «*Нам нужна теория. Без теории нам смерть, смерть!*».

С чего бы это? Почему Сталин задался этим в то время, как у него были марксизм, ленинизм и много других теорий, в том числе капиталистического характера?

Он упёрся в их потолок? Почему ему стало недостаточно этих и других теорий? Что его привело к осознанию потребности в новой теории?

Ведь у него с точки зрения результатов были колоссальные достижения. Самые великие по сравнению с другими державами и правителями нашей страны. Почему вдруг он произнёс: ««*Нам нужна теория. Без теории нам смерть, смерть!*».

И особенно важно, в какой теории Сталин испытывал нужду? В какой предметной области? Теория чего ему была нужна?

Ну да ладно. Это просто мысли вслух. Вопрос не в этом.

Вопрос в том, насколько этот тезис Сталина актуален на настоящий момент и почему нам, как никогда, нужна теория. А иначе без теории нам смерть, смерть!

И, главное, **почему миру грозят трудности и катастрофы без осознания необходимости, внедрения и применения управления потоком задач (УПЗ) и технологии управления задачами (ТУЗ) для управления сложностью?** Почему нам нужна в первую очередь именно ТЕОРИЯ управления задачами?

Этой статьёй я отвечу на данный вопрос и объясню почему фраза Сталина остаётся сверхактуальной и критически важной по состоянию на 2022г. То есть на момент написания настоящей статьи и книги.

В этой статье я сделаю своё предположение по этому поводу. Повторюсь, предположение. Это не утверждение, не истина. А всего лишь гипотеза.

Моя версия того, что происходит в мире, какова главная причина этого и какое значение для спасения имеет моя Технология управления задачами (кратко - ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Тем самым, по сути, я дам свой вариант необходимой теории. Предположу, что именно её не хватало Сталину и не хватает человечеству в настоящий момент.

Таким образом, подчеркну значимость, важность и приоритетность популяризации, распространения и повсеместного внедрения моих разработок в области управления потоком задач, описанных в книге.

На самом деле тема настоящей статьи требует написания отдельного труда, построенного на глубоком исследовании поднятых в ней вопросов. Здесь же я лишь достаточно кратко подниму эту тему. Чтобы спровоцировать диспут. В ходе которого хочется произвести критическое и профессиональное обсуждение вопроса.

Чтобы понять сегодняшнюю актуальность высказывания Сталина, для начала надо описать контекст, в котором я живу, сочиняя книгу и размышляя над данным вопросом.

А живу я и пишу настоящую книгу в 2019-2022гг.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Человечество находится в начале терминальной стадии катастрофы мировой экономики и мироустройства. Стартовал процесс деглобализации, основанной на гегемонии США и доллара. Мировая экономика распадается на «*валютные зоны*». Доллар начинает терять статус мировой резервной валюты.

Идёт мировой энергетический кризис, цены на энергоносители выросли в разы – в 2-4 раза. Идут санкционные войны, разрушаются традиционные логистические цепочки.

Реальная инфляция практически во всех странах имеет двухзначные значения, доходы людей падают, сбережения обесцениваются и истощаются. Фондовые рынки проседают, штаты коммерческих организаций сокращаются. Количество голодающих и недоедающих в мире растёт, количество бедных и нищих тоже. Даже Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций (ООН) Антониу Гутерриш весной 2022г. предрёк обнищание и голод для пятой части человечества, 1,7 млрд. человек.

Правящие мировые элиты пытаются осуществить «*перезагрузку*» мировой экономики, произвести четвёртую промышленную революцию по Швабу, внедрить «*инклюзивный капитализм*» а, по сути, создать «*цифровой концлагерь*» на всей планете.

Для чего они, в том числе, пытаются внедрить так называемый БДД – Безусловный Базовый Доход в совокупности с «*совместным использованием, передачей другому*» всего что можно, например автомобилей – «*каршеринг*».

При такой модели люди попадут в полную зависимость от системы, по сути, в новое рабство. В последующем все те, кто «*неправильно*» себя поведёт, технично (удалённо, нажатием кнопки) будут превращаться в «*изгоев*».

Сначала будут лишаться доступа ко всему «*совместно используемому*», отключаться от всего цифрового, например от доступа к Интернет, сотовой связи и платёжным системам. А особо не сговорчивых, будут лишать БДД. Ведь БДД – это, по сути, «*паёк раба*» - рента для раба – мизерная доля от ренты владельцев «*всего совместно используемого*».

Многие думают, что БДД – это халява, получай, живи, потребляй и не работай. Но это будет сначала. А потом, когда всё замкнётся, всех заставят трудиться за этот «*паёк раба*». И взбрыкнуть уже не получится.

Ведь в то же время правящие мировые элиты благодаря этому получат гарантированные доходы (ренту) и управляемое общество. Так как, если разобраться, то такая модель «*инклюзивного капитализма*» — это «*рентная*» модель экономики. «*Совместное использование, передача другому*» всего, что можно за плату – это рентная схема зарабатывания доходов. А БДД – это плата людям – «*рабам*» за труд.

Всё это попытка мировых элит превратиться в «*рантье*»[957]. А с моей точки зрения «*раньте*» — это главный враг[958] «*интеллектуала*» - его антагонист[959].

Сейчас для мировой элиты важно всех «*подсадить*» на БДД и на всякие там «*каршеринги*». А для этого нужно сломать волю людей.

---

[957] Рантье́ (фр. rentier от rente — рента) — лица, живущие за счёт ренты, то есть доходов, получаемых с капитала.

[958] Об этом я рассуждаю на страницах моего блога «*Наследие Россичей*» по адресу: http://spastistranu.ru.

[959] Антагонист (др.-греч. ἀνταγωνιστής «противник»; от др.-греч. ἀντί «напротив» + ἀγωνίζομαι «сражаться», ἀγωνιστής «борец») — нечто, действующее противоположным образом; также соперник.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В рамках достижения такого слома правящие мировые элиты спровоцировали появление четырёх всадников Апокалипсиса — Чумы (COVID-19, 2019-2021гг.), Войны (специальная военная операция в Украине, 2022г.), затем готовят Голод (не зря об этом заговорил Гутерриш) и Смерть.

Посредством этого насаждают всемирный страх и с помощью его пытаются манипулировать происходящими процессами и обществами, стремясь достичь целевой модели «*инклюзивного капитализма*».

Таким образом, можно увидеть, что сегодня мир скатывается в «*тёмные времена*» – в новую Великую депрессию, которая может привести нас в «*неофеодализм*», если не глубже - «*неорабовладельческий строй*». Только на новой технологической основе.

Я хочу показать сказанным, что мир уже сталкивается с трудностями, кризисами и катастрофами, доказать, что они уже реальны и продемонстрировать, чем эти трудности чреваты для человечества.

Я не буду приводить здесь какие-то ссылки на источники, подтверждающие мои слова. Не стану ничего доказывать и «*растекаться по древу*».

Чтобы убедиться в сказанном, вам достаточно почитать в Интернет новостные ленты за период 2019-2022гг.

Сейчас возникает вопрос: а что это значит и что нужно делать?

Для ответа на данный вопрос сначала надо разобраться с тем, что привело к этому? Какие предпосылки стали причиной попадания человечества в такое критическое состояние?

При этом я не буду впадать в различные политологические и экономические версии, типа «*всё из-за хищнического характера капитализма*» (для этого есть другие эксперты), я лишь выдвину свою – управленческую версию.

Считаю, что мир пришёл в это состояние из-за **сложности** – рождения и возрастания сложности мира[960].

Сие произошло закономерно, так как усложнение – это закон развития, в том числе живой природы[961].

Сложность увеличивается вследствие научно-технического прогресса, цифровизации, «*информационного взрыва*» и глобализации (которая всё равно объективно неизбежна, вопрос только в том, на каких принципах глобализироваться – по какой модели).

В свою очередь возрастание сложности мира, привело к появлению проблемы управления ею. Эта проблема породила «***кризис управления сложностью***».

---

[960] Понятие «*мир*» здесь – это человеческое общество, представляющее собой совокупность «мир-систем», являющихся по Валлерстайну ограниченными в пространстве и времени, целостными, интегрированными совокупностями структурных единиц - со-обществ (мир-империй, мир-экономик, цивилизаций, суперэтносов и др.), в рамках которых все объекты и элементы структуры связаны общей логикой экономических, политических, и прочих взаимосвязей, образуя внутренний иерархический порядок.
Иммануил Морис Валлерстайн (Уоллерстайн, или Уоллерстин[5] англ. Immanuel Maurice Wallerstein; 28 сентября 1930, Нью-Йорк — 31 августа 2019, там же) — американский социолог, политолог и философ-неомарксист, один из основателей мир-системной теории, один из ведущих представителей современной левой общественной мысли

[961] Читай книгу «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Из-за неё возникло наиважнейшее противоречие: **сложность и разнообразие управляемых объектов стали намного превышать сложность и разнообразие управляющих систем**[962].

То есть управляющие системы элементарно не успевают за ростом сложности и разнообразия обществ. Не справляются с ними и всё больше и больше отстают от них по уровню сложности и разнообразия. Происходит потеря управляемости. Во всём мире.

И я считаю, что на сегодня – это **главное противоречие** в обществе – **ключевая проблема**[963].

Собственно следствием этого противоречия и является переход человечества в состояние катастрофы мировой экономики и мироустройства.

Мировые элиты элементарно правят миром посредством отставших от потребностей, устаревших, разрозненных, дезинтегрированных и противоречивых систем и методов управления. В лучшем случае 50-летней, а в худшем - 70-летней давности. То есть систем и методов, разработанных в середине 20-го века. А сейчас на дворе уже почти четверть 21-го века. Элиты хотят инструментами середины 20-го века решать сложные проблемы четверти 21-го века.

Часто, например, в России, правление осуществляется в режиме «*ручного управления*».

И повсеместно масштабирование системы управления под разрастающуюся сложность происходит просто – путём наращивания численности управленческого персонала.

---

[962] О проблеме управления сложностью я рассуждаю в «*Прологе*» к настоящей книге выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[963] Подробно о том, что такое ключевая проблема читай в статье «*Понятие «ключевая проблема»*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



При этом забывается, что один новый член команды, увеличивает количество связей в команде в два раза. То есть увеличение количества сотрудников – ещё больше увеличивает сложность. А как говорится, «*чем шире разливается половодье, тем более мелкой и мутной становится вода*»[964]

Очевидно, что применяемые системы и методы управления не адекватны уровню сложности организаций (в том числе государств, ведь государство, с моей точки зрения, — это тоже организация) и стоящих перед ними проблем.

Ситуация похожа на то, как если бы систему управления автомобилем ВАЗ2101 1970 года выпуска установили бы для управления на Тойоту Лэнд Крузер Прадо 2020 г. выпуска.

Скажите, справится ли «*жигулёвская*» система управления 1970г. исполнения с управлением «*Прадиком*» 2020г. выпуска? Особенно на той скорости, которую может развивать Прадо. Ответ очевиден. Нет. «*Прадик*» гарантированно улетит в кювет, будет катастрофа.

Причина: не соответствие сложности управляющЕЙ системы сложности управляе**МОГО** объекта. «*Жигулёвская*» система управления элементарно не потянет управление «*Прадиком*», слишком проста для него. «*Прадик*» более сложный и разнообразный объект управления, чем «*Жигуль*». Поэтому он требует более сложной и разнообразной управляющей системы – системы управления.

То же сегодня наблюдается и в организациях, и в государствах. А это, как уже понятно, будет приводить к нарастанию энтропии. Ведь: «*Энтропия безжалостна. Любой процесс будет естественно и неминуемо стремиться к состоянию хаоса, и*

[964] Франц Кафка (03.07.1883— 3.06.1924) — немецкоязычный богемский писатель, широко признаваемый как одна из ключевых фигур литературы XX века

единственная возможность удержать его от этого состоит в постоянном преодолении эффекта энтропии, ликвидации его последствий. Если же негативные последствия влияния энтропии не исправлять, то процесс продолжит неминуемое движение к состоянию хаоса»[965].

Но для того, чтобы противостоять энтропии в условиях непрекращающегося роста сложности и разнообразия, организациям нужны адекватные системы управления – управляющие системы. То есть нужны такие системы, сложность и разнообразие которых будут адекватны сложности и разнообразию управляемых объектов.

А сейчас, этого нет. То есть имеется обозначенное выше противоречие. Оно и стало, на мой взгляд, причиной происходящего в мире.

Я думаю, что это противоречие начало зарождаться и проявляться уже в 50-е годы 20-го века. Как раз в те времена, в которые ещё правил Сталин. Возможно, он это почувствовал и поэтому произнёс свою знаменитую фразу.

При этом я предположу, что Сталин под словом «*нам*» имел ввиду не СССР, а весь мир. Нам – всему человечеству. Ведь, я уверен, он мыслил глобально, масштабами всего мира.

Видимо он ощутил, что СССР упёрся в какой-то потолок, достиг какого-то узкого места (узкого горлышка). При этом он понимал, что если погибнет СССР, то погибнет и весь мир. Ведь уже в те времена Сталин и другие интеллектуалы пришли к выводу, что капитализм тоже себя исчерпал. Что он ведёт человечество в тупик. Или даже в пропасть. Тогда звучали фразы «*варварство или социализм*». Даже Эйнштейн говорил, что будущее за социализмом[966].

Но в 80-х-90-х годах 20-го века первая попытка построить социализм потерпела крах. Правящие после Сталина руководители СССР думали, что проблема в строе, и решили его поменять, совершить, так сказать, конвергенцию. Развернули страну в сторону капитализма. Что привело к развалу СССР и продлило агонию стран с капиталистическим строем за счёт того, что они осваивали новые рынки на территории бывшего СССР, в том числе России.

Но это оттянуло, а не предотвратило надвигающуюся катастрофу. Так как не устранило базовое противоречие. Ни в России, ни в других странах. А сейчас привело и к том, что я описал выше.

А нам – Россичам[967] угрожает ещё и развалом Российской Федерации и России. А может быть и не только нам.

---

[965] Стр. 47 «*Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта*». Дональд Уилер, Девид Чамберс. Альпина Паблишер. 2016г. «*Существует некая универсальная сила, действующая на каждый процесс, которая заставляет их двигаться в определённом направлении. Это энтропия. Она постоянно воздействует на все процессы, вызывая ухудшение качества, разрушение, износ и разрывы, аварии и отказы*».

[966] Альберт Эйнштейн (14.03.1879— 18.04.1955) — физик-теоретик, разработчик специальной теории относительности, один из основателей современной теоретической физики, лауреат Нобелевской премии по физике 1921 года, общественный деятель-гуманист. По этому поводу он в мае 1949г. написал статью «*Почему социализм?*» в первом номере журнала «Monthly Review». Статья посвящена критике капиталистической системы, в ней обосновывается необходимость развития социалистических принципов развития общества и предложены решения проблем плановой экономики.

[967] Так я предлагаю самоназваться народу, проживающему на территории такой страны, как современная России – в её границах. Подробнее об этом я рассуждаю на страницах блога «*Наследие Россичей*» по адресу: http://spastistranu.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Впору сказать, что энтропия нарастает и мы (человечество) семимильными шагами приближаемся к «*варварству*», расчеловечиванию, к неофеодализму – цифровому концлагерю.

Потому что, по моему мнению, проблема была не в строе, и не в модели экономики. А в «*кризисе управления сложностью*». В противоречии, рождённом возрастающей сложностью и разнообразием.

Возникла проблема управления сложностью. Можно сказать «*кризис менеджмента*».

А – это в первую очередь проблема управления сложностью **организаций**, в том числе государств, ведь, как я уже сказал, государство — это тоже организация. Я считаю, что развитие обществ (их эволюция) – это развитие организаций[968]. При этом организации стали слишком сложными. Потому что, усложнились проблемы, которые они должны решать.

Рост сложности организаций привел к возрастанию доли и значения интеллектуального (умственного) труда[969]. Ведь сложность и разнообразие требуют именно интеллекта.

При этом не забывайте, что управленческий труд тоже интеллектуальный труд, причём один из самых сложных и усложняющихся далее[970]. И заметьте, что спасение из катастрофы нужно производить управленческим трудом. Колоссальным напряжением сил в рамках него. Ведь это требует выполнения огромного количества интеллектуальных задач. А выполнение интеллектуальных задач – это интеллектуальный труд[971].

Если взглянуть, то именно в середине 20-го века, как раз в то время, когда завершалось правление Сталина, **начало меняться соотношение** физического и интеллектуального труда. Доля интеллектуального труда начала расти. А, соответственно, и начало расти его значение.

Приведу цитату: *«Анализ статистических данных (по всесоюзным переписям населения) показывает, что в течение 40 лет (с конца 1930-х и до конца 1970-х гг.) доля аграрного труда в советском обществе сократилась в 3 раза, доля индустриального труда возросла в 1,5 раза,* ***труда по переработке информации, обслуживанию и руководству коллективами – примерно в 2 раза****. За тот же период* ***доля*** *простого физического труда сократилась в 2,5 раза, сложного физического – возросла в 2 раза,* ***сложного умственного – почти в 3 раза****»*[972].

Причём это происходило во всех странах, независимо от их строя – социалистического или капиталистического. В капиталистическом мире это

---

[968] Об этом я напишу ниже в настоящей главе, например, в статьях: «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*», «*Предстоящий «великий симбиоз» организаций*» или «*Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций*»

[969] Об этом я писал в статье «*Доля интеллектуального труда растёт*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[970] Читай статью «*Управленческий труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[971] Читай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[972] ИССЛЕДОВАНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В СССР. Кравченко А.И.

происходило даже интенсивнее и быстрее из-за его повсеместной конкурентности. Что доказывает, что проблема не в строе.

Обратите внимание, что именно тогда Питером Ф. Друкером в капиталистической стране была написана его самая знаменитая и популярная книга по менеджменту «*Практика менеджмента*»[973]. Впервые она была издана в 1955 году. Всего лишь через 2 года после смерти Сталина.

При этом в предисловии к российскому изданию книги сам Питер Друкер написал следующее: «*Разумеется, эта книга создавалась в определённой стране и в определённое время. Речь идёт о Соединённых штатах Америки конца* ***40-х и начала 50-х годов****, когда остальной мир ещё не оправился от Великой депрессии 30-х годов и разрушительных последствий Второй мировой войны*».

То есть проблемы, поднимаемые Друкером в книге, относятся к тому же периоду, что и время правления Сталина. Это ещё раз наталкивает на мысль, что Сталина заботила именно проблема «*управления сложностью*». Просто он не мог ещё этого осмыслить, сформулировать. Не было теории.

В свое книге в 40-х-50-х годах 20-го века Питер Друкер поднимает проблемы повышения эффективности управления, необходимости изменения походов к управлению и повышению производительности труда, формулирует новые задачи менеджеров будущего и **впервые обозначает изменение характера труда**: «*Сегодня мы стоим на пороге больших перемен.* ***Новые технологии обещают полностью изменить состав трудовых коллективов****. Полуквалифицированный оператор механизированных станков превратится в специально подготовленного и квалифицированного специалиста по техническому обслуживанию, наладчика станков и механизмов (прим. автора – по сути в работника интеллектуального труда). Полуквалифицированный офисный клерк, вероятно, овладеет специальными техническими навыками и знаниями, как и (скорее всего) сегодняшний лаборант (прим. автора – по сути станет работником интеллектуального труда). Уровень их знаний, таким образом, повысится, хотя и не будет столь высоким, как стандартный уровень заводского рабочего завтрашнего дня. А уровень квалифицированного техника, специалиста и менеджера поднимется до таких высот, о которых мы сейчас даже не имеем представления (прим. автора – по сути до уровня работника интеллектуального труда).*

Но всё же работу всегда будут делать люди. Даже если в цеху полностью автоматизированного предприятия вообще не будет ни одного человека, «за сценой» всегда будет многолюдно – там будут трудиться специалисты по разработке оборудования, продукции и производственных процессов, по программированию и управлению, наладке и измерениям (прим. автора – по сути работники интеллектуального труда). Однако совершенно ясно, что не будет прямой зависимости между общим числом работников и количеством или объёмом продукции. Новая технология позволит сохранить прежнее количество работающих при увеличении объёма выпускаемой продукции. Но при автоматизации повышение эффективности и производительности происходит в основном за счёт замены труда плохо обученных и низко квалифицированных работников на труд хорошо обученных и высокообразованных (прим. автора – по сути на труд работников интеллектуального труда). Это качественное

[973] «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.

изменение, которое ***требует скорее замены физического труда на интеллектуальный****, чем сокращения числа работающих*»[974].

К чему это привело?

К тому, что теперь «*сбытие мечт*»[975] **стало зависеть** НЕ от производительности физического труда, а от производительности интеллектуального труда. От того, насколько производительно работники интеллектуального труда выполняют интеллектуальные задачи[976].

Ещё В.И. Ленин в работе «*Великий почин*»[977] показал огромную преобразующую роль роста производительности труда. Он обозначил что каждая общественно-экономическая формация создает более высокий уровень производительных сил, производительности труда, чем предшествующая ей. Писал: «*Капитализм создал производительность труда, невиданную при крепостничестве*».

Но это была производительность **ФИЗИЧЕСКОГО** труда. А в середине 20-го века начала наступать эра интеллектуального труда. Прогресс к этому привел. И я считаю, что следующая формация должна создать невиданную производительность именно **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО** труда.

Кстати, вопросами **производительности**, а также проблемами менеджмента в те же времена – в 40-60-е года, когда правил Сталин, занимался ещё один гуру менеджмента – доктор Эдвардс Деминг. Он автор книги «*Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами*»[978]. И считается, что он научил японцев тем методам работы, благодаря которым их промышленность сейчас считается одним из лучших образцов. Стал автором «*японского чуда*».

Так вот тогда – в середине 20-го века вопрос производительности из-за роста сложности и разнообразия начал перетекать из области физического труда в область интеллектуального (умственного) труда. И, как следствие, «*сбытие мечт*» стало зависеть в основном не от производительности физического труда, а от производительности интеллектуального труда.

В то же время «*сбытие мечт*» — это что? Это развитие. Это прогресс. Это благополучие. Это энтузиазм и удовлетворённость, перспективы и уверенность в завтрашнем дне, а следовательно – рождаемость и продолжительность жизни.

А обратное «*сбытию мечт*» — это что? Это энтропия. Это кризис. Это катастрофа. Это утрата и спад НАСЛЕДИЯ[979]. Это деградация. Это хаос. И как следствие, это уныние, отсутствие энтузиазма, безнадёга и вымирание, рост

---

[974] Стр. 256-257 Глава 19 «*Опыт IBM*» Часть IV «*Управление работником и работой*» книга «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.

[975] Читай статью «*Несбытие мечт*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[976] Обо всём этом я подробно рассуждал выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[977] «*Великий почин*» — статья В. И. Ленина, написанная 28 июня 1919 года. Впервые опубликована отдельной брошюрой в Москве в июле 1919 года. По данным на 1969 год, была издана 130 раз в СССР и 38 раз на 51 языке в других странах. Статья посвящена проблемам формирования новых производственных отношений в процессе строительства коммунизма.

[978] «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[979] Об этом подробно я рассуждаю на страницах блога «*ПАТРИМОНИЗМ. Приумножение наследия народа*» по адресу: http://patrimonizm.ru

самоубийств. Свидетелями чего мы сейчас и являемся. Например, в России в 2020 году избыточная смертность составила 668 тыс. человек, а в 2021-м — 720 тыс. человек.

Более того, я даже рискну утверждать, что возрастание доли и значения интеллектуального труда и есть **БАЗОВОЕ** изменение, которое **снова привело к** возникновению основного противоречия в обществе, требующего очередной смены формации, ну или по крайней мере существенного её преобразования.

Противоречия между производительными силами общества и производственными отношениями.

Возрастание доли и значения интеллектуального труда привело к тому, что изменились производительные силы. Сработал закон перехода количества в качество. Теперь главную роль в обществе стал играть не просто пролетариат, а я бы сказал его такая часть, как «***интеллектариат***» — работники интеллектуального труда - **интеллектуалы** («*умки*» – слово милое детскому сердцу, воспитанному на одноимённом советском мультике).

Я думаю, сформировался новый авангард пролетариата – интеллектариат, а возможно и отдельный класс[980]. Потому что он поглощает не только часть пролетариата, но и часть интеллигенции и бюрократии, ориентированной на созидание НАСЛЕДИЯ.

В то время как производственные, а я бы сказал и общественные отношения остались прежними. Как в СССР, так и в других странах.

Почему общественные, а не только производственные?

Потому что, с моей точки зрения, со значительным ростом производительности физического труда (благодаря *автоматизации, роботизации, механизации, цифровизации*), ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ отношения в общественных отношениях стали играть меньшую – далее уменьшающуюся роль. Так как снизилось количество работников физического труда, уменьшилась их доля, а, соответственно, и их роль и значение в общей массе трудящихся.

Поэтом пролетариат (в значении работников физического труда) и спит. Он в меньшинстве.

Главную скрипку с середины 20-го века начал играть «*интеллектариат*». От него всё теперь зависит. На него надо ориентироваться. Но он требует применения других подходов и методов. А как раз этого и не происходит. Так как всё управляется по старому.

В результате в середине 20-го века, как раз в то время, когда ещё правил Сталин, возникло и начало нарастать обозначенное выше противоречие между производительными силами и производственными (общественными) отношениями. Которое в сегодняшнее время достигло своего пика напряжения.

Но, думаю, Сталин, как прозорливый человек и политик, почувствовал это тогда и поэтому произнёс: «*Нам нужна теория. Без теории нам смерть, смерть!*». Он же не мог не видеть, кто начал править бал: *изобретатели, конструкторы, научные работники, специалисты, управленцы и другие интеллектуалы*. Он, по сути,

[980] Именно классовое сознание «*интеллектариата*» надо будить. Именно он должен противостоять своему антагонисту – классу «*рантье*». Этим я хочу сказать, что теперь общества надо сегментировать в разрезе новых классов – по новому признаку.

собственным усилиями к этому и привел, когда развивал СССР, строил заводы и атомную отрасль, создавал фундаментальную науку и внедрял всеобщую грамотность и многое другое.

Возможно, именно это не смогли разглядеть в СССР. И упёрлись в потолок. Не диагностировали это противоречие, а соответственно в последующем выбрали не верное решение. Конвергенцию – смену строя. В то время как надо было менять систему и методы управления, производственные отношения, а через это и общество в целом, нацеливая их на рост производительности именно интеллектуального труда.

Как раз это и должны были сделать те, кто правил в СССР. Бюрократия. Но она бы этого не сделала никогда. Потому что, это требовало от них изменения самих себя, изменения их статус-кво. Отсюда, призыв Сталина «*Нам нужна теория. Без теории нам смерть, смерть!*» звучал, как «*глас вопиющего в пустыне*»[981].

«*Проклятая каста*»[982] не способна сама себя изменить, наступить себе «*на горло*». Она лишь способна замкнуться сама в себе, «*закоксоваться*». Но не самопреобразоваться.

В последующем она предпочла выбрать для себя другой путь – конвергенцию. Куда привёл СССР и в дальнейшем Россию этот выбор мы все знаем.

Интересно, что сегодняшние правящие мировые элиты (в том числе российские) также выбрали другой путь.

Вместо того, чтобы искать ответ на вопрос, как увеличить сложность и разнообразие управляющих систем и обеспечить тем самым их адекватность усложняющимся управляемым объектам, они решили **УПРОСТИТЬ** управляемые объекты.

Как раз описанный мной выше «*инклюзивный капитализм*» — это схема упрощения управляемого объекта. Попытка загнать всех «*в стойло*», создав соответствующие механизмы, типа: БДД, QR-кодов, сбора биометрических данных, внедрения «*совместного использования, передачи другому*» всего, что только можно и т. д.

Мотивы понятны, они СНОВА – уже в мировом масштабе хотят сохранить статус-кво. Кроме того, так как у них другой теории нет, они вынуждены действовать, как говорится «*по обстоятельствам*», исходя из имеющихся: *понимания, систем и методов*.

Иначе они потеряют управляемость. Они уже её теряют. Происходящая катастрофа, описанная выше, как раз об этом свидетельствует. Управленцы боятся больше всего потерять управляемость. Знают, тогда наступит хаос, который похоронит и их самих. Более того, они выбрали этот путь ещё и потому что другой путь почти наверняка приведёт к их смене.

---

[981] Глас вопиющего в пустыне — призыв к чему-то, остающийся без внимания. Безответное воззвание, обращение. Тщетная мольба, просьба.

[982] «*Проклятая каста!*» — эти слова сказаны Сталиным, когда он узнал о том, что эвакуированная в г. Куйбышев **номенклатура** пытается организовать для своих детей отдельные школы и детские сады. Всю свою жизнь у власти Сталин противостоял «*проклятой касте*», не позволяя ей превратиться в класс. Но после его смерти каста взяла вверх. Опять же, на мой взгляд, потому что не было нужной теории, которая бы помешала ей это сделать, независимо от личности, стоящей во главе неё.

В то же время, надо ли говорить, что выбранный путь – это путь в никуда – это путь деградации человечества.

При этом он вступает в жёсткое противоречие с интересами и устремлениями обозначенного мной и вызревающего «*интеллектариата*».

Который, кстати, есть и в самой правящей мировой элите, внутри неё. В этом ещё одно противоречие. Оно кроется в характере управленческого труда, которым занимается элита. Он – это интеллектуальный труд. А следовательно его выполняют интеллектуалы. А они тоже «*интеллектариат*». И им самим не хочется жить «*в стойле*». Они понимают, к чему это ведёт. Отсюда, и в самой правящей мировой элите нет согласия. Идёт борьба.

Слабость «*интеллектариата*» в этой борьбе лишь в одном. У них, как и у Сталина нет теории. Им нужна теория. Иначе им и, как следствие, нам смерть, смерть!

«*Интеллектариату*» не нравится выбранный мировыми элитами путь. Потому что этот путь закроет для них и их потомков будущее. И, кроме того, он противоречит их природе. Ведь, созидать и творить, то есть развивать и развиваться могут только свободные люди. А противостоять развитию – то бишь прогрессу невозможно. Об этом свидетельствует вся история человечества. Вспомните хотя бы Коперника и Джордано Бруно.

Выбранный мировыми элитами путь неумолимо потребует дальнейшего упрощения обществ, в том числе в интеллектуальном плане (видимо отсюда, кстати ЕГЭ и болонская система образования). Он потребует введения всё больших и больших ограничений и закрепощения людей. Чтобы «*не гнали волну*». В результате получим «*воронку слива в канализацию*».

Это вызовет восстание «*интеллектариата*», в противном случае приведёт к скатыванию в первобытное состояние. И то и другое – весьма плохие сценарии для человечества. Для спасения нужен третий сценарий.

Обо всём этом более подробно я порассуждаю в рамках другого моего проекта «*Наследие Россичей*» — на страницах блога: http://spastistranu.ru. Там я предложу третий путь, т. е. вариант разрешения описанных противоречий, в основном путём выполнения **трёх ключевых задач**:

1. внедрить в госбюрократию управление потоком задач (систему УПЗ с ТУЗ в её основе), что позволит управлять сложностью государства (как организации), то есть разрешит такое противоречие как: несоответствие сложности и разнообразия управляющих систем сложности и разнообразию управляемых объектов;

2. преобразовать государство в **патримонистическое**, построенное на идеологии «*ПАТРИМОНИЗМА*»[983] — приумножения **НАСЛЕДИЯ**[984] народа, которое, в отличие от абстрактного социализма, можно оценить и измерить. А, следовательно, и достигнуть[985]. Это позволит разрешить противоречие между производительными

---

[983] Читай блог «*ПАТРИМОНИЗМ. Приумножение наследия народа*» (по адресу: http://patrimonizm.ru). «*Обеспечение приумножения наследия народа, как базовая, измеримая и оцениваемая задача современного государства. То, для чего должно быть предназначено государство, для чего оно нужно народу. На что должна быть заточена вся госбюрократия и госвласть*».
Идея зациклена на такую сущность, как «*НАСЛЕДИЕ*». Отсюда, рождается идеология «*патримонизм*». От слова «*patrimonium*» (с лат. наследие) и от слова «*patrimony*» (с англ. наследие). Происходит от корня «pater» «*отец, предок*», далее восходит к праиндоевропейскому *pə-tēr. Имеет один корень со словом «*патриот*», которое через французский язык пришло из поздней латыни. Там «*patriota*» имело значение: «*тот, кто любит родину, отечество*» («*patria*» — от «*pater*», «*отец, предок*»).
Отсюда логика: патриот страны тот, кто созидает НАСЛЕДИЕ её народа. Кто оберегает наследие, созданное предками. Любовь к родине выражается в защите и созидании её наследия. Твоя родина там, где ты созидаешь и оставляешь наследие. Твой народ, тот для которого ты созидаешь наследие. Ты не патриот, а даже враг народа, если действием или бездействием способствуешь спаду его наследия. Ты свой, если созидаешь наследие с нами, чужой – если не с нами (понятное распознавание: свой-чужой). Ты предатель, если твои действия или бездействия привели к утрате наследия в пользу чужой страны, в ущерб своей (Горбачёв, Ельцин). Ты прожил не зря, если защитил, создал и оставил наследие.
Но при этом человек может быть таким патриотом, если государство само этому содействует, т. е. если оно ПАТРИМОНИСТИЧЕСКОЕ. А его надо сделать таким. Для чего нужно взять на вооружение «ПАТРИМОНИЗМ».
По сути «*патримонизм*» — это идеология, продвигающая **задачу** приумножения наследия, как главную **задачу** существования и развития общества в целом, и каждого человека в отдельности. Каждый интеллектуал, человек одаренный разумом, хочет созидать, оставить после себя след – на**СЛЕД**ие. НАСЛЕДИЕ, которое будет приносить пользу другим людям. Таким наследием по древним обычаям **минимум** должно быть три «Д»: *Дом, Дерево, Дети*. Дом останется после нас детям, как крыша над головой, без которой не может жить человек, или как их стартовый капитал. Дерево – это красота, кислород, утилизация CO_2, экология, сбережение планеты, как общего дома. Дети – это потенциальные созидательные потомки. Когда выполнена программа минимум, далее можно созидать какое угодно наследие: *изобретения, научные открытия, заводы, пароходы, произведения литературы, искусства, архитектуры, созидательных потомков – воспитанных на созидание детей (родить мало, надо ещё воспитать, заточить детей на созидание) и т. д.* Всё, что приносит пользу другим людям, в том числе эстетическую. В этом предназначение человека, в этом его бессмертие. В НАСЛЕДИИ БЕССМЕРТИЕ! На мой взгляд, именно для созидания разум дан человеку природой и богом. Созидание требует труда. Труд требует развития разума и сознания человека. Поэтому, созидая человек трудится, самосовершенствуется и развивается как личность, достигает осознания. Согласно Юнгу, самый тягчайший грех — нежелание достигнуть осознания, хотя такая возможность есть.
Отсюда, при возрастающей роли «*интеллектариата*», главная задача, которую должно выполнять государство, как система управляющая обществом на территории определённой страны, с точки зрения патримонизма должна звучать так: обеспечить ПРИУМНОЖЕНИЕ наследия народа. Если наследие народа приумножается, т. е. сохраняется и прирастает, значит государство выполняет свою задачу, а если нет – НЕ выполняет.
При этом, по моему мнению, на территории России эффективное патримонистическое государство может быть построено только на общинных (социалистических) принципах. То есть достижение социализма – это не самоцель и не задача, а принцип, который должен лежать в основе построения патримонистического государства в нашей стране. Это не исключает, что в других странах патримонистическое государство может быть построено на других принципах.
Таким образом, задача патримонистов (тех, кто проповедует идеологию патримонизма), а это «*интеллектариат*», заключается в том, чтобы изменить государство, как полисистему, под выполнение задачи: обеспечить сохранение и рост наследия, владеемого и генерируемого народом страны. Эта задача должна быть зашита в конституцию государства первой главой.

[984] В НАСЛЕДИИ БЕССМЕРТИЕ! Единство нам нужно ради НАСЛЕДИЯ. И единство тоже есть НАСЛЕДИЕ.

[985] Это так называемый «*Принцип измеримости (оцениваемости) задач*». Он гласит, не надо, вообще, ставить задачи, если:

1. не знаете, как будете оценивать степень достижения целевого результата задачи,
2. не можете сформулировать целевой результат задачи или требования к нему,
3. не способны организовать достоверную оценку целевого результата задачи,
4. не можете создать механизмы, позволяющие произвести оценку степени достижения целевого результата задачи,
5. и тем самым не можете исключить «формализм» в выполнении задач
6. и т. д.

Читай статью «*Принципы системы управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».
Исходя из этого принципа, создание социализма (коммунизма) не может быть многоразовой – процессной задачей государства, так как невозможно оценить и измерить степень его достижения на каждом дискретном периоде

силами общества и производственными (общественными) отношениями, поставит «*интеллектариат*» во главе процесса развития обществ;

3. самоназваться народу России «*РОССИЧАМИ*» (как это бывало ранее – по названию территории, на которой он проживает) для обозначения единства общности. Ведь у нас парадокс: наша общность живёт уже значительно более трёх поколений вместе, а до сих пор не имеет своего ГОРДОГО, а не уничижительного (типа «россиянин» - чатланин, мирянин, крестьянин, инопланетянин), названия, и которое не фигурирует нигде в официальных документах.

Сказанным выше я хотел обозначить, что третий сценарий есть. Анонсировать в чём он заключается. Но это отступление от темы, которое нужно развивать отдельно.

Здесь же меня интересует управленческая сторона вопроса: как описанное выше изменение производительных сил повлияло на менеджмент?

Я скажу – кардинально.

Это привело к постановке главного вопроса: как повысить производительность интеллектуального труда? Как это сделать, чтобы добиваться «*сбытия мечт*», которого всё труднее и труднее можно достигнуть во всё более усложняющемся мире.

Ведь «*несбытие мечт*» — это прямое следствие низкой производительности интеллектуального труда (ПИТ)[986]. Так как возрастающая сложность требует выполнения всё большего и большего объёма именно интеллектуального труда – интеллектуальных задач[987]. То есть количество требует перехода в качество.

А это, в свою очередь, требует разработки теории. Такой теории, которая позволила бы пройти «*узкое горлышко*», причём всему миру, без относительно того, на каких принципах он устроен: *капиталистических или социалистических (коммунистических)*.

Эта теория через ответ на вопрос: как повысить производительность интеллектуального труда, должна ответить на вопрос: как увеличить сложность и разнообразие управляющих систем и обеспечить тем самым их адекватность

существования государства. А то, что нельзя измерить и оценить невозможно достигнуть. Социализм, на мой взгляд, лишь определяет степень общинности (то есть степень коллективизма) при выполнении каких-то других задач, например, при приумножении наследия народа. При этом повышение или понижение степени общинности (коллективизма) – это разовая задача, а соответственно **целевая**. А государство – это организация, то есть полиСИСТЕМА, состоящая из систем. А системы создаются не под разовую, а под многоразовую - **процессную** задачу для удовлетворения длящейся потребности - спроса, порождённой самовоспроизводящейся проблемой. Для народа страны такой проблемой я считаю «*Спад наследия*», она порождает спрос на постоянное приумножение наследия. Поэтому для государства, учреждаемого народом, должна быть сформулирована следующая многоразовая (процессная) задача по удовлетворению этого спроса: «*обеспечить ПРИУМНОЖЕНИЕ наследия народа*». Эта задача оцениваемая и измеримая на каждом дискретном периоде – по объёму сохранённого и вновь созданного НАСЛЕДИЯ. Она дискретная. То есть позволяет удовлетворять длящуюся потребность – спрос. Для её выполнения в государстве, как полисистеме, должна быть создана управляемая (исполняющая) система – система приумножения наследия народа. Любая система всегда строится на каких-то базовых принципах, лежащих в её основе. Так вот, я считаю, что в России в основе такой системы одним из таких принципов должен быть принцип общинности (коллективизма) – социализм. Он предопределён географией и присутствовал с древней истории нашего народа в виде поземельной территориальной общины. Иначе в наших географических условиях было бы не выжить нашему народу. Всё сказанное легко понять, если посмотреть на государство как организацию через призму задач. Поэтому я и говорю в настоящей статье, что первично – внедрение системы УПЗ и ТУЗ, как управляющей системы государства.

[986] Читай статью «*Несбытие мечт*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[987] Читай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

усложняющимся управляемым объектам? Как сделать так, чтобы она могла быть способной создать в себе необходимую сложность и разнообразие?

Ну и надо ли говорить, что с моей точки зрения такой теорией должна стать «*Теория управления задачами*». Думаю, что именно в ней когда-то нуждался Сталин, а сейчас нуждается всё человечество.

Собственно говоря, я зачатки этой теории и описал в настоящей книге. И считаю, что, чтобы спастись, надо всем организациям, включая государства, брать её на вооружение и внедрять.

Так как я не рискнул замахиваться пока на теорию, то всё, что я написал в своей книге, назвал скромнее – Технология управления задачами (кратко - ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Почему я считаю, что моя ТУЗ позволит разрешить ключевое противоречие?

Да потому что она как раз о том, как обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда (ПИТ).

В настоящей книге я подвожу к тому, что для этого главным объектом менеджмента надо сделать не «*ЦЕЛЬ*», а «*ЗАДАЧУ*». Описываю сущность «*задача*». Объясняю, чем она отличается от цели.

Подробно описываю предпосылки появления **потребности** в повышении производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда).

Обрисовываю все параметры, удовлетворяющей эту потребность, шаблонной дискретной **задачи** – миссии: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач*».

Обосновываю и показываю, что для выполнения этой миссии в каждой организации (в том числе государстве) нужно создавать систему управления потоком задач (Систему УПЗ). При этом объясняю, что у любой системы во главе должна стоять не цель, а задача.

Показываю, что главным строительным кирпичиком такой системы должен стать Реестр процедур (РП). Описываю его. Оговариваюсь, что его невозможно было разработать без постановки во главу угла менеджмента такой сущности, как «*задача*».

Демонстрирую, что любая организация, любой конфигурации собирается из наипростейшего элемента – Реестра процедур (РП). Путём позиционирования и связывания (соединения) его с другими себе подобными. Как в «***LEGO***».

Указываю, что в результате получается новое единство с новыми свойствами и предназначением – новая целостность (эмерджентность) – субсистема, система и в конечном итоге организация. Так как в книге, я даю определение «*организации*» и обозначаю, что – это полиСИСТЕМА – множество систем.

Утверждаю, что сборка всего этого из Реестров процедур производится по определённой технологии – по Технологии управления задачами (ТУЗ). Что, по сути, ТУЗ – определяет алгоритм такой сборки. Это детальная программа такой сборки.

Объясняю, как следуя Технологии управления задачами (ТУЗ) можно собрать и настроить любую организацию. Организацию любого уровня сложности и разнообразия. Организацию, оперирующую любым количеством сущностей. Описываю ТУЗ.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Делаю вывод, что сборка организации по заданной технологии управления задачам (ТУЗ) из реестров процедур и наращивание её функциональности путём добавления всё новых и новых РП – это онтогенез организации. Говорю, что онтогенез организации (то есть её индивидуальное развитие), хоть и будет предопределяться абсолютно одинаковой программой – технологией управления задачами (ТУЗ), будет «*по умолчанию*» стохастическим (случайным) процессом, приводящим к рождению разнообразия организаций.

И в конечном итоге резюмирую, что ТУЗ путём применения РП делает способной управляющую систему создать в себе любое разнообразие и сложность. Тем самым разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией.

Таким образом, я подвожу читателя к тому, что предложенная мной технология управления задачами (ТУЗ) и есть то, как разрешить ключевые противоречия, обозначенные в настоящей статье.

Она через ответ на вопрос: как повысить производительность интеллектуального труда, отвечает на вопрос: как увеличить сложность и разнообразие управляющих систем и обеспечить тем самым их адекватность усложняющимся управляемым объектам? Как сделать так, чтобы она могла быть способной создать в себе необходимую сложность и разнообразие?

А это и есть решение и, следовательно, спасение. Иначе нам смерть, смерть!

И в оправдание Сталина и других могу сказать, что на том этапе трудно (а скорее и невозможно) было найти нужное решение, разработать нужную теорию.

Не было необходимых теоретических и практических наработок в области менеджмента: статистического управления процессами, TQM, техники SMART, управления проектами, теории систем, теории ограничения систем Голдратта, ТРИЗ и много другого, описанного мной в настоящей книге в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*».

Всё это было разработано и апробировано на практике как раз в период с середины 20-го века по сегодняшний день. Только сейчас стало возможным обобщить накопленный в результате практический опыт и теоретические знания. Создать комплексную теорию и соединить её с возможностями информационных технологий.

Ведь, главное, тогда ещё не было современных информационных технологий, которые могли бы позволить создать такую систему. Не было в наличии: *Интернет, программно-аппаратных комплексов, средств коммуникаций, технологий программирования и т. д.*

А без них, на мой взгляд, нереально было создать нужную систему и технологию, а затем и теорию, способную работать на практике.

Сейчас всё это есть. Благодаря этому я смог разработать свою Технологию управления задачами (ТУЗ), посвятив этому на сегодня уже более 18-ти лет, начиная с 2004г.

При этом я никогда не работал на госслужбе, в бюджетных организациях и не являлся научным сотрудником. Всегда, с даты окончания университета, работал в бизнесе. И пропускал всё через себя на практике. То есть ТУЗ – это результат не только

теоретического осмысления, а 18-ти летнего апробирования и обкатки наработок на практике[988]. Ведь «*теория без практики мертва*».

А «*практика без теории слепа*». Поэтому, в своё время я и озадачился разработкой теории. И считаю, что моя ТУЗ – это основа именно «*ТЕОРИИ*» управления задачами. А так как по моему мнению «*управление потоком задач*» – это и есть «*менеджмент*»[989]. То, по сути, я предлагаю теорию менеджмента.

Она, на мой взгляд, поглотит всё и теорию систем, и теорию ограничения систем Голдратта, и все другие методы, методологии и теории, кратко описанные мной в настоящей книге в Главе 8 «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*» и, возможно, даже философию. Ведь, если разобраться, то философия – это о том, как управлять людьми и обществом через обретение ими смыслов.

В будущем это будет единая гуманитарная наука о менеджменте. О чём, кстати, также говорил знаменитый Питер Ф. Друкер: «*Чем больше я работал с этими успешными и квалифицированными менеджерами, управлявшими высокоэффективными предприятиями, тем яснее становилось для меня существование* ***НАУКИ менеджмента*** *(или, по крайней мере, то, что* ***такая НАУКА должна существовать****)*»[990].

И в завершение, скажу, что никто не сможет спасти мир от катастрофы, до тех пор, пока не разрешит главное противоречие, описанное в настоящей статье.

Какой бы он гениальный ни был. Даже такой, как Сталин. Какую бы идеологию ни проповедовал, какой бы супер строй ни предлагал. Он всё равно приведёт людей к катастрофе, как говорится «*благими намерениями — дорога в ад*».

Ведь я не думаю, что мировые элиты хотят нас привести в ад целенаправленно. У них просто не получается привести нас к другому, так как их управляющие системы не адекватны сложности мира.

Так происходит просто потому, что сложность и разнообразие мира стали запредельными для того, чтобы с ними мог справиться один человек или узкая группа людей без специальных методов и средств. И я вас огорчу, сложность и разнообразие и далее будут только возрастать. Это закон. И доказательство ему – вся Вселенная.

При этом физиологические и психологические качества человека будут прежними и навряд ли серьёзно изменятся.

Возникает очередное противоречие: человек не изменится, а сложность и разнообразие возрастут. Как быть?

Этим озаботился Питер Друкер[991] в своей книге «*Практика менеджмента*»[992] уже около 70-ти лет назад. Он задал вопрос «*А где же новый человек?*». Имея в виду, что выполнять новые стратегические задачи менеджеров будущего придётся таким же

---

[988] Читай о том, как это было в статье «*История рождения и эволюция управления потоком задач*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

[989] Подробнее об этом я подискутирую в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» ниже в настоящей главе.

[990] Стр. 12 «*Предисловие к российскому изданию книги «Практика менеджмента»*. Лето 2000г. Книга «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.

[991] Питер Фердинанд Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker; 19 ноября 1909, Вена — 11 ноября 2005, Клермонт) — американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

[992] См. главу «*Менеджер будущего*» книги «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.

людям, как и те люди, которые окружали его в то время, когда он писал свою книгу, то есть в 1954 году. С теми же физиологическими данными, умственными и физическими способностями.

Он утверждал, что «*менеджер будущего будет обладать теми же талантами и страдать теми же недостатками…*», и задавался вопросом: «*Как же будет справляться с новыми стратегическими задачами этот так хорошо известный нам человек?*».

И отвечал: «*задачи необходимо упростить. А для этого есть ТОЛЬКО ОДНО средство: преобразовать в систему и метод то, что раньше делалось по наитию или с помощью интуиции, свести к определённым принципам и концепциям то, что раньше отдавалось на откуп жизненному опыту и «правилу большого пальца», заменить набор бессвязных и случайным образом выбранных элементов логической картиной ситуации. Не дожидаясь, пока улучшится человеческая порода, пока у человека не выработаются способности для решения новых задач, необходимо выработать соответствующую* ***ПРОСТУЮ*** *систему*».

И такая система – это система управления потоком задач (Система УПЗ), а метод – технология управления задачами (ТУЗ).

Из сказанного также следует, что не надо рассчитывать на тех, кто предлагает нам рай на земле, но не предлагает нам сначала внедрить способ разрешения главного противоречия, описанного в настоящей книге. Он всё равно приведёт нас в ад, какие бы благие намерения у него ни были.

Прежде чем вести нас в рай, сначала надо сделать способной любую управляющую систему создавать в себе любое разнообразие и сложность. Тем самым разрешить проблему управления сложностью и разнообразием – сложной организацией.

А для этого нужна теория. И теперь она у нас есть. А значит есть шанс, что у нас будет жизнь, жизнь!

Дело за малым – использовать этот шанс. Внедрить повсеместно системы УПЗ и ТУЗ.

Вот только понравится ли это бюрократии? То части, которая «*интеллектариат*», скорее – да, а той части, которая завязана на класс «*рантье*», думаю – нет.

Резюмируем.

Сегодня мир скатывается в «*тёмные времена*» – в новую Великую депрессию. То есть мир уже сталкивается с трудностями, кризисами и катастрофами. Он пришёл в это состояние из-за рождения и возрастания **сложности**. В свою очередь возрастание сложности мира, привело к появлению проблемы управления ею. Эта проблема породила «*кризис управления сложностью*». Возникло **противоречие**: сложность и разнообразие управляемых объектов стали намного превышать сложность и разнообразие управляющих систем. На сегодня – это главное противоречие в обществе – **ключевая проблема**. Следствием его является переход человечества в состояние катастрофы и энтропии. Чтобы противостоять энтропии в условиях непрекращающегося роста сложности и разнообразия, организациям нужны адекватные системы управления – управляющие системы. То есть нужны такие системы, сложность и разнообразие которых будут адекватны сложности и

разнообразию управляемых объектов. А сейчас, этого нет. То есть имеется обозначенное выше противоречие. Энтропия нарастает, и мы (человечество) семимильными шагами приближаемся к «*варварству*», расчеловечиванию, к неофеодализму – цифровому концлагерю. Потому что проблема в «*кризисе управления сложностью*». А – это в первую очередь проблема управления сложностью организаций, в том числе государств, ведь, государство — это тоже организация. Рост сложности организаций привел к возрастанию доли и значения интеллектуального (умственного) труда. В середине 20-го века начало меняться соотношение физического и интеллектуального труда. Доля интеллектуального труда начала расти. А, соответственно, и начало расти его значение. Во всех странах, независимо от их строя – социалистического или капиталистического. Теперь «*сбытие мечт*» стало зависеть НЕ от производительности физического труда, а от производительности интеллектуального труда. Что привело к возникновению основного противоречия в обществе. Противоречия между производительными силами общества и производственными отношениями. Изменились производительные силы. Теперь главную роль в обществе стал играть не просто пролетариат, а я бы сказал его такая часть, как «*интеллектариат*» — работники интеллектуального труда – интеллектуалы. В то время как производственные (общественные) отношения остались прежними. Как в СССР, так и в других странах. Возможно, именно это не смогли разглядеть в СССР. Не диагностировали это противоречие, а соответственно в последующем выбрали не верное решение. Конвергенцию. В то время как надо было менять систему и методы управления, производственные отношения, а через это и общество в целом, нацеливая их на рост производительности именно интеллектуального труда. Это привело к постановке главного вопроса: как повысить производительность интеллектуального труда? Что, в свою очередь, требует разработки теории. Такой теории, которая позволила бы пройти «*узкое горлышко*», причём всему миру, без относительно того, на каких принципах он устроен: *капиталистических или социалистических (коммунистических)*. С моей точки зрения такой теорией должна стать «*Теория управления задачами*». Думаю, что именно в ней когда-то нуждался Сталин, а сейчас нуждается всё человечество. Зачатки этой теории я и описал. Так как не рискнул замахиваться пока на теорию, то всё, что я написал, назвал скромнее – Технология управления задачами (ТУЗ). ТУЗ делает способной управляющую систему создать в себе любое разнообразие и сложность. Тем самым разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией. ТУЗ и есть то, как разрешить ключевое противоречие. А это и есть решение и, следовательно, спасение. Иначе нам смерть, смерть! Никто не сможет спасти мир от катастрофы, до тех пор, пока не разрешит главное противоречие. Прежде чем вести нас в рай, сначала надо сделать способной любую управляющую систему создавать в себе любое разнообразие и сложность. Тем самым разрешить проблему управления сложностью и разнообразием – сложной организацией. А для этого нужна теория. И теперь она у нас есть. А значит есть шанс, что у нас будет жизнь, жизнь! Дело за малым – внедрить повсеместно системы УПЗ и ТУЗ.

Далее давайте обсудим, почему задача – это Х-фактор управления и его квинтэссенция?

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Задача – это Х-фактор управления - квинтэссенция[993]

Тот, кто совершает открытие, видит то, что видят все, и думает то, что никому не приходит в голову

Альберт Сент-Дьёрдьи[994]

Х-фактор – это в реальности наличествующий, действующий и влияющий ключевым образом фактор, но по каким-то причинам не уловимый и не замечаемый, не учитываемый и не принимаемый во внимание и в расчёт, из-за чего на нём не делается акцент.

Исходя из названия настоящей статьи, «*задача*» — это и есть такой Х-фактор в менеджменте (управлении).

Но парадокс заключается и в том, что «*задача*» не просто Х-фактор, а ещё и «*квинтэссенция*» менеджмента.

Встаёт вопрос: **почему задача – это Х-фактор управления и его квинтэссенция?** Почему я так считаю?

То, что задача — Х-фактор, я обнаружил, когда писал статью «*Что такое задача?*»[995] и искал определение задачи. И, как ни странно, не находил. Из-за чего писал: «*Сначала я хотел взять уже имеющееся понятие «задачи». Думал, раз оно не сходит с уст, и все его применяют, значит оно должно быть. Каково же было моё удивление, когда я не смог найти в Интернет однозначного определения задачи. Такого вот, чтобы было чётко дано: «задача – это то-то и то-то». Чтобы можно было по этому определению её идентифицировать и отделить от других сущностей. Не нашёл*».

В указанной статье конечно же я разобрал эту проблему, можете почитать. Но «*на ус намотал*». Отметил - неспроста это.

Затем я на это обратил внимание в той же главе в статье «*Чем задача отличается от цели?*». Там я задавался вопросами: «*Все же руководители и не только руководители постоянно применяют фразы: «поставил задачу», «наша задача», «я озадачил подчинённого», «выполнение задач показало», «лишить премии за невыполнение задачи» и т. д. Не уж-то они не осознают, что главное – это задача. Постоянно этим оперируют и не осознают?*».

И там же сделал вывод, что да – не осознают. В том числе и потому что отождествляют понятия: «*цель*» и «*задача*». А ещё возможно, потому что осознанию этого в том числе мешал не правильный перевод книг по менеджменту. Почитайте эту статью, поймёте о чём я говорю.

Всё сказанное, да и то, что я сам долго (до 2012г.) не мог это осознать, привело меня к пониманию того, что задача – это, как ни странно, Х-фактор менеджмента.

---

[993] **Квинтэссенция** в античной и средневековой натурфилософии и алхимии — пятый элемент, пятая стихия, эфир, одна из основных стихий (элементов), тончайшая, самая тонкая стихия, «*пронизывающая весь мир … душа — дух мира, одухотворяющая все тела, … великая творческая сила*»

[994] Альберт Сент-Дьёрдьи (16.09.1893— 22.10.1986) — американский биохимик венгерского происхождения, впервые сумел выделить витамин С и провел фундаментальные исследования в областях биологического окисления и мышечного сокращения. В 1937 году Сент-Дьёрдьи удостоен Нобелевской премии по физиологии или медицине за цикл работ по биологическому окислению, а в 1954 — премии Альберта Ласкера за фундаментальные медицинские исследования за вклад в исследование сердечно-сосудистых заболеваний.

[995] Читай статью выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Несмотря на то, что он у всех на виду и на языке. Как говорится: «*если хочешь что-то спрятать, положи это на самое видное место*».

А в дальнейшем, когда я уже разрабатывал систему управления потоком задач (УПЗ) и технологию управления задачами (ТУЗ) и описывал их в настоящей книге, я ещё понял, что «*задача*» — это также **квинтэссенция** управления. Тот самый **пятый элемент** менеджмента, кроме следующих четырёх: *(1) людей, (2) систем, (3) среды «цели», (4) среды «процессы»*.

Ну а теперь всё по порядку.

О том что «*задачу*» **никто не замечает**, не учитывает и не принимает во внимание и расчёт в качестве основного фактора управления свидетельствует то, что она нигде и никак в настоящий момент **не фигурирует** в качестве объекта управления. Тем более в качестве основного объекта.

Есть конечно некоторое её использование в неполном виде во всяких там «*таск-менеджерах*» - программах и сервисах типа: *MS Outlook, «Google Задачи», Microsoft To-Do, LeaderTask, Asana, Trello, «Битрикс24», «Мегаплан», «ПланФикс», Teamwork и др*.

Но это скорее сервисы такого – вспомогательного плана, а не основного. Используемые, как правило, для планирования дел, распорядков, в качестве «*напоминалок*» и «*незабывалок*». А также применяемые для координирования деятельности небольших команд. В том числе для управления проектами. Причём в весьма неформализованном виде. Эти сервисы, на мой взгляд, на системы полноценного управления, тем более на комплексные системы, вообще не тянут.

Большинство воспринимают такое управление задачами, а я бы сказал списком дел, как элемент всего лишь тайм-менеджмента. То есть элемент управления личным временем и распорядком, для повышения личной организованности и эффективности. Но не как систему управления организацией.

Некоторые (как и я до 2012г.) думают, что это всего лишь один из методов управления одной из сфер организации. Наравне с управлением проектами, процессами и т. д. И, соответственно, так задачи и применяют в своей практике управления.

Покажите мне хоть одну организацию, где внедрено управление задачами. Где оно формализовано в виде какого-то регламента, например Положения по управлению задачами. Тем более этого нет повсеместно. Я встречал регламентацию процессного управления, управления проектами, а с регламентацией управления задачами не сталкивался нигде.

Покажите мне, где стимулирование труда завязано на степень выполнения сотрудниками, поставленных перед ними задач. Где это сделано на системной и комплексной основе, охватывающей все уровни управления организацией?

Найдите, хоть где-нибудь подробное описание «*задачи*», как сущности. Чёткое, а не расплывчатое, её **определение**[996]. Не абстрактное. Такое, чтобы можно было её однозначно идентифицировать и отделить по каким-то атрибутам от других

[996] Читай по этому поводу статью «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

сущностей, например таких как: *цель, действие, функция, бизнес-процесс, проект и т. д.* Не найдёте. Его нет.

А в теории менеджмента? Где есть хоть что-то серьёзное об управлении задачами? Есть *управление по целям (целевое управление, MBO), есть управление проектами, есть управление процессами (бизнес-процессами), есть тайм-менеджмент, есть управление качеством, есть управление персоналом, есть финансовое управление и управление ещё многим чем*. В менеджменте описаны **функции** менеджмента: *планирование, организация, учёт, контроль и регулирование*. А где управление задачами? Откройте книги по менеджменту. Поищите. Не найдёте. Его нет.

Кстати, в теории менеджмента сказано также, что менеджмент – это процесс[997].

А если это процесс, то, в соответствии с утверждениями Эдвардса Деминга, должно быть можно с помощью контрольных карт проанализировать, приемлема ли его воспроизводимость. То есть должно быть можно определить, стабилен ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», находится ли он в статистически управляемом состоянии? Рассчитать воспроизводимость процесса.

Ведь, если «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс, то для повышения его качества мы должны стремиться к достижению состояния статистической управляемости и воспроизводимости процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

В свою очередь, чтобы проанализировать состояние процесса под названием «*МЕНЕДЖМЕНТ*» на предмет статистической управляемости и воспроизводимости, требуется собрать статистику. Что невозможно сделать без проведения определённых измерений процесса.

А чтобы произвести измерения надо определить измеряемые параметры - показатели процесса. То есть переменные, которые используются для управления процессом. Эти показатели в статистических методах повышения качества называют показателями качества.

Отсюда, возникает вопрос: **какие показатели нужно измерять для определения того, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в состоянии статистической управляемости? Является ли он воспроизводимым?**

При этом, согласно Демингу: «*при наличии статистической управляемости: процесс индивидуален, его результаты предсказуемы. Он измерим, может быть охарактеризован имеющими рациональный смысл показателями воспроизводимости*».

То есть этот процесс должен иметь измеряемые показатели, накопленная статистика по которым будет свидетельствовать о состоянии процесса «*МЕНЕДЖМЕНТА*». Нужны такие показатели, по которым мы сможем судить, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в статистически управляемом состоянии? является ли он воспроизводимым?

А этот вопрос **остаётся на сегодня открытым** в теории менеджмента. До сих пор **нет ответа** на вопрос: какие измеримые показатели мы можем выбрать для

[997] Читай об этом ниже в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ»*» в настоящей главе.

оценки состояния процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять?

Следовательно, если «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс (а на этом сходятся все теоретики), то на указанные выше вопросы должны быть вполне конкретные и однозначные ответы. А их нет.

А почему?

Может потому, что до сих пор не определена главная сущность менеджмента[998], которой он оперирует – «*задача*»? Потому что она до сих пор остаётся Х-фактором управления?

Может в этом ещё и причина того, что в международной (и не только) системе стандартизации менеджмента **нет стандарта** менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*»? Забавно, целая система международных стандартов **менеджмента** есть, а стандарта о процессе «*МЕНЕДЖМЕНТ*» нет. По сути, нет головного стандарта. О чём угодно есть, но только не о менеджменте. Вопрос: почему?

Я думаю, как раз, потому что задача до сих пор остаётся Х-фактором управления.

А раз это так, то менеджмент **дробится на частности**. Из-за чего **множатся сущности**, в отношении которых выстраиваются всякие там «*управления*», о которых я сказал выше: *управление по целям (целевое управление, МВО), управление проектами, управление процессами (бизнес-процессами), тайм-менеджмент, управление качеством, управление персоналом, финансовое управление и т. д.*

В результате как говорится «*наводится тень на плетень*». Получается нагромождение систем и подсистем. Рождается какая-то абракадабра из кучи различных методологий, теорий и техник и как следствие — «*управлений*».

Это превращает организацию, особенно крупную, в эдакую каракатицу, напоминающую падающее здание, подпёртое со всех сторон разными подпорками в виде систем, подсистем, дополнительных механизмов и т. д. На каждую подпорку создаётся своя подпорка, дополнительная, а на эту подпорку ещё одна подпорка и так бесконечно.

Происходит, так сказать, **искусственное, стихийное и лишнее «*рождение сложности*»**. Всё усложняется, я бы даже сказал **запутывается**. Все разговаривают на разных языках, каждый варится в своей системе и в связанной с ней методологии. А руководители, пытаются всё это удержать в голове, всем этим владеть, во всём разбираться, всё балансировать и координировать.

И, в результате, чумеют от перегруза и в конечном итоге выгорают эмоционально. Или переходят на так называемое «*ручное управление*» и осуществляют масштабирование организации под увеличивающуюся сложность путём раздувания штатов. Забывая (или не зная) при этом, что один новый член команды, увеличивает количество связей в команде в два раза. То есть увеличение количества сотрудников – ещё больше увеличивает сложность.

При этом понятно, что никакая стройная система менеджмента всё равно **не выстраивается**. Создать сбалансированную систему ни у кого **не получается**. Всё

[998] Читай об этой сущности выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

время требуются подпорки, подставки, заплатки, сшивки и т. д. Титанические усилия по удержанию такой абракадабры хоть в каком-то рабочем – управляемом состоянии.

Но рано или поздно, она всё равно грохнется. Особенно, при возникновении дефицита денег и навалившихся внешних угрозах.

Я думаю, многие не замечают задачу, возможно ещё и из-за того, что **расплодили огромное количество сущностей**, типа: *миссия, бизнес-процесс, цель, проект, функция, процедура, операция и т. д*. Все увлеклись частностями, тем, как управлять ими, забыв про принцип «*Бритва Оккама*»:[999]«*не следует умножать сущности сверх необходимости*».

Что в результате получили?

А то, что «*за деревьями - лес не виден*». Другими словами, когда мы изучаем некоторое явление, мы видим отдельные его детали, но не уделяем должного внимания самому явлению, не видим (не замечаем) целостной картины. **Не видим** то, что всё объединяет. В нашем случае **не видим**, что это «*задача*». И как следствие она остаётся Х-фактором управления, оставаясь на вспомогательных ролях, например в тайм-менеджменте или управлении проектами.

Хотя мы все **каждый день оперируем**, как ни странно, именно задачами.

Просыпаемся в первую очередь с мыслями о задачах. Открываем глаза и думаем, что мы хотим сегодня сделать, что нам надо сделать. Формулируем ответы на вопрос: что сделать? В форме глагола совершенного вида, обозначающего действие, ограниченное пределом.

Отвезти детей в садик, школу. Добраться до работы. Сформировать и отправить клиенту договор. Сдать отчётность о расходах электроэнергии потребителей. Полить огурцы. Вскопать огород. Закупить продукты. Встретить маму на автовокзале и отвезти домой. Провести очередное ТО машины. Заменить газовый счётчик. И многое другое.

Это мы делаем постоянно. Это нами движет. Это продвигает нас к целям, мечтам. Под выполнение этого мы подтягиваем время, деньги, людей и всё остальное. А что это? Это же задачи.

Вопрос: разве мы при этом думаем в первую очередь о таких сущностях, как цель, функция, бизнес-процесс, проект? Разве при открытии глаз ежедневно после сна в наших мыслях всплывают именно эти сущности? Покажите мне того оригинала, который каждый день задаёт, например, такой вопрос, какой бизнес-процесс я сегодня должен выполнить? Или какую функцию, проект, миссию?

Разве мы тайм-менеджмент начинаем со времени? Нет. Мы начинаем со списка задач. А потом, чтобы определить порядок и возможность их выполнения, мы соотносим трудоёмкость задач с имеющимся у нас фондом времени. Опять же задачи – это главное.

---

[999] Бритва Оккама (иногда лезвие Оккама) — методологический принцип. Еще его именуют принципом бережливости, или законом экономии. Более понятным языком: если можно что-то сделать проще, зачем это делать сложнее. То есть принцип предлагает отсечь всё лишнее — отсюда и слово «*бритва*» в названии. Этот принцип получил название от имени английского монаха-францисканца, философа-номиналиста Уильяма из Оккама (англ. William of Ockham; лат. Gulielmus Occamus; фр. Guillaume d'Ockham ок. 1285—1349[2]). Сам Оккам писал: «*Что может быть сделано на основе меньшего числа [предположений], не следует делать, исходя из большего*» и «*Многообразие не следует предполагать без необходимости*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Так может быть их и надо поставить во главу угла? Почему этого не происходит, почему задача до сих пор Х-фактор управления?

Почему все поголовно говорят: «*я поставил задачу*», «*я озадачился*», «*выполнение задачи требует следующих ресурсов*», «*надо определить, кому поставить (делегировать) задачу*», «*кто будет отвечать за эту задачу*», «*он не выполнил свою задачу*», «*он не справился с задачей*», «*я озадачил подчинённого*»? Почему никто не говорит, например так: «*я оцелился*», «*я делегировал цель*», «*я оцелил подчинённого*», «*кто будет отвечать за цель*», «*он не справился с целями*»?

Может, потому что, для продвижения к цели главное не цель, а задача? И поэтому мы подсознательно используем в наших фразах правильную сущность. Хотя у нас даже нет её чёткого определения.

Проведите эксперимент. Выберите десять подчинённых, включая себя. И желательно в том числе из числа руководителей и рядовых. И пусть каждый изолированно друг от друга даст определение задаче. Своё понимание её сути. Перечислит её отличительные признаки. И самое главное пусть напишет её отличие от таких сущностей, как: *цель, функция, действие, бизнес-процесс, проект*. А потом сличите результаты. А ещё поищите всё это в Интернет, книгах по менеджменту и справочниках. И тоже сличите. Поверьте, вы будете обескуражены полученным результатом.

А всё почему?

Потому что задача остаётся (точнее оставалась до моих разработок) по каким-то причинам не уловимым и не замечаемым, не учитываемым и не принимаемым во внимание и расчёт ключевым фактором, из-за чего на нём не делается акцент в менеджменте.

Хотя он в реальности существует, действует и влияет на управление организацией решающим образом. Ведь задача – это квинтэссенция управления – пятый элемент.

В любой организации де-факто уже есть **четыре** элемента, составляющих и определяющих её суть, без каждого из которых организации просто нет:

1. Люди
2. Системы
3. Среда «*цели*»
4. Среда «*процессы*»

О первых двух я говорил в статье «*Организация это …*»[1000], а вторых два упоминал в статье «*Поток задач*»[1001].

Но всё это элементы структуры. То есть статика. Сама по себе не «*фунциклирующая*». Нужен элемент, который заставит эту статику работать в динамике. Придаст ей эту динамику.

И такой элемент – это «*задача*». И о, какое совпадение! Он — это элемент организации **пятый** по счёту. Тот самый «*волшебный пендель*», который заставляет всё двигаться.

[1000] Читай статью выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1001] Смотри в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Именно «*задачи*» все элементы организации **склеивают** воедино – **превращают** в работающий механизм. Они **пронизывают** всю организацию, они душа – дух организации, оживляющий все её элементы, заставляющий всё крутиться. Они великая движущая сила. Короче, **квинтэссенция**.

Кстати, именно из-за этого, я считаю, что в юриспруденции надо убрать понятие «*дух закона*», как демагогическое, уводящее в сторону. Надо заменить его на «*задачу закона*». Конкретную измеримую и оцениваемую шаблонную дискретную задачу, которую должен выполнять закон или система, создаваемая и регулируемая законом. Короче «*задача*» – это и есть «*дух закона*».

Если не смотреть на управление организацией через призму задач, то оно превращается в какую-то каракатицу из нагромождения друг на друга различных теорий, методик, методологий и техник. На каждый чих своя теория, методология. Мозги набекрень свернуться от их разнообразия, и от порождаемой этим сложности.

Не понятно, как миссия стыкуется с функцией? Какую роль при этом играет бизнес-процесс? А проект при этом вообще какое-то пятое колесо в телеге. Не ясно как он связан с целями организации? Куда при этом встроить процедуры? А регламенты, отчётность, персонал, финансы и многое другое? И вообще не ясно как всё это соотносится между собой? Как это связать в единую логику, структуру? В том числе, как это сделать в динамике?

Тем более не понятно, в какой момент надо применять Теорию ограничения систем Голдратта (ТОС), например декомпозицию дерева текущей реальности (ДТР) из неё? А в какой технику SMART? Когда надо использовать ТРИЗ, а в каких случаях метод «*управление по целям*» (Management by Objectives, MBO)? Как выстроить цикл Деминга (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act») и в какие моменты применять метод статистического анализа процессов? Особенно актуально всё это для сферы интеллектуального труда.

В то же время, если на всё посмотреть через призму задач, **всё выстраивается** в общую гармоничную логику. В стройную и понятную систему управления потоком задач (УПЗ), функционирующую по технологии управления задачами (ТУЗ). Конечно, же при условии, если на всё взглянуть комплексно, с высоты «*птичьего полёта*» и оценить, что есть общее в указанном выше перечне, позволяющее обобщить и объединить части в целое - в систему.

Например, если принять, что задача – это главный объект менеджмента и признать, что системы должны создаваться не для достижения цели, а для выполнения задачи. Причём дискретной. Тогда всё встаёт на свои места:

1. Идентифицируется и признаётся самовоспроизводящаяся проблема (СВП).
2. СВП порождает длящуюся потребность – спрос[1002].
3. Для удовлетворения спроса формулируется шаблонная дискретная задача (ШДЗ)[1003].
4. При этом определяется:

[1002] О том, что такое проблема и потребность, в том числе такая её разновидность как спрос, читай статью «*Понятие «проблема»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[1003] О ШДЗ читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»* выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)»*

4.1. на какой объект она воздействует, на какую сущность[1004]: абстрактную или процессную, или вообще на конкретный процессный объект (КПО)?

4.2. представляет ли её целевой результат самостоятельную ценность?

5. В зависимости от этого устанавливается разновидность ШДЗ: либо она – это миссия, либо – бизнес-процесс, либо функция.
6. Если она миссия, то создаём в организации новую систему[1005]. При этом мы помним, что организация – это ПОЛИсистема – множество систем[1006].
7. Если ШДЗ – это бизнес-процесс, то создаём субсистему, а если функция, то создаём узел (Реестр процедур)[1007].
8. Если этих элементов системы в организации нет, значит мы формулируем целевые стратегические задачи (ЦСЗ) по их созданию.
9. При этом формулируем и реализуем системные требования[1008], полученные путём трансформации проблем, выявленных в ходе декомпозиции Деревьев будущей реальности (ДБР), Деревьев текущей реальности (ДТР), деревьев перехода (ДП) из Теории ограничения систем (ТОС).
10. Если при этом сталкиваемся с каким-то административным противоречием, то преодолеваем его путём применения ТРИЗ и Диаграммы разрешения конфликтов (ДРК) из ТОС.
11. И т.д.

Это я всё написал для того, чтобы продемонстрировать, что если посмотреть на управление через призму задач, с точки зрения задач, приняв задачу за главный объект менеджмента, то есть вывести задачу из положения «*Х-фактора управления*» и сделать на ней акцент, тогда всё выстраивается в чёткую технологию управления задачами.

Всё объединяется в **единую** логику, а также архитектуру в виде системы управления потоком задач. Миссии, бизнес-процессы, функции, сущности, проблемы, цели, действия, процедуры, операции и многое другое. Всё классифицируется и выстраивается в единую систему. Вводится единый язык – семантическое ядро. Теперь не надо осваивать всякие-там разрозненные «*управления*». Надо лишь владеть технологией управления задачами (ТУЗ).

И самое главное. Закрывается вопрос в теории менеджмента: какие измеримые показатели мы можем выбрать для оценки состояния процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять?

Теперь мы знаем, что и как надо измерять и в отношении чего.

В нашем случае, если рассматривать «*МЕНЕДЖМЕНТ*» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ[1009], измеримым результатом процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» будет

[1004] О том, что такое сущность и какие её разновидности бывают, а также о КПО читай статью «*Понятие «сущность»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[1005] Читай статью «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1006] Смотри статью «*Организация это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1007] Читай статью «*Реестр процедур (РП)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1008] Смотри «*Понятие сущности «Системное требование (СТ)*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[1009] Обсудим этот момент в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» ниже в настоящей главе

производительность интеллектуального труда (ПИТ) – производительность выполнения интеллектуальных задач.

А отсюда, постоянной регулярной задачей процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (управления потоком задач) должна быть задача обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда.

Для чего, руководствуясь «*четырнадцатью принципами Деминга*», можно с лёгкостью использовать «*цикл Деминга*» (PDCA - англ. «*Plan-Do-Check-Act*» - планирование-действие-проверка-корректировка), т. е. циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством. В нашем случае качеством процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (управления потоком задач).

Следовательно, теперь можно разработать главный международный стандарт менеджмента – стандарт о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*»[1010]. Ничто нас не держит. Ведь сейчас мы знаем пятый элемент – квинтэссенцию менеджмента – задачу. Имеем описанные в настоящей книге: *систему управления потоком задач (УПЗ) и Технологию управления задачами (ТУЗ)*.

Подведём итог сказанному.

Х-фактор – это в реальности наличествующий, действующий и влияющий ключевым образом фактор, но по каким-то причинам не уловимый и не замечаемый, не учитываемый и не принимаемый во внимание и в расчёт, из-за чего на нём не делается акцент. О том что «*задача*» такой Х-фактор свидетельствует то, что она нигде и никак в настоящий момент не фигурирует в качестве объекта управления. Тем более в качестве основного объекта. Все думают, что управление задачами – это всего лишь один из методов управления одной из сфер организации. Нет организаций, где внедрено управление задачами. Нет подробного описания «*задачи*», как сущности. Отсутствует чёткое, а не расплывчатое, её определение. Даже в теории менеджмента нет ничего хоть сколько-нибудь серьёзного об управлении задачами. И видимо из-за этого в теории менеджмента остаётся на сегодня открытым вопрос: какие измеримые показатели мы можем выбрать для оценки состояния процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять? И вероятно в этом ещё и причина того, что в международной системе стандартизации менеджмента нет стандарта менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*». Я думаю это, как раз, потому что задача до сих пор остаётся Х-фактором управления. А раз это так, то менеджмент дробится на частности. Из-за чего множатся сущности, в отношении которых выстраиваются всякие там «*управления*». Происходит искусственное, стихийное и лишнее «*рождение сложности*». Всё усложняется, я бы даже сказал запутывается. При этом понятно, что никакая стройная система менеджмента всё равно не выстраивается. Создать сбалансированную систему ни у кого не получается. Многие не замечают задачу, возможно ещё и из-за того, что расплодили огромное количество сущностей, типа: *миссия, бизнес-процесс, цель, проект, функция, процедура, операция и т. д.* В результате получили то, что «*за деревьями - лес не виден*» Не видим то, что всё объединяет. В нашем случае не видим, что это «*задача*». Хотя мы все каждый день оперируем, как ни странно, именно задачами. А почему? Потому что задача остаётся (точнее оставалась до моих разработок) по каким-то причинам не уловимым и не замечаемым, не учитываемым и не принимаемым во внимание и расчёт фактором, из-

[1010] Об этом подробнее поговорим ниже в статье «*Настоящая книга по УПЗ – это предтеча международного стандарта по процессу «МЕНЕДЖМЕНТ*» в настоящей главе.

за чего на ней не делается акцент в менеджменте. В то время как, именно «*задачи*» все элементы организации склеивают воедино – превращают в работающий механизм. Они пронизывают всю организацию, они душа – дух организации, оживляющий все её элементы, заставляющий всё крутиться. Они великая движущая сила. Короче, квинтэссенция. Если на всё посмотреть через призму задач, всё выстраивается в общую гармоничную логику. В стройную и понятную систему управления потоком задач (УПЗ), функционирующую по технологии управления задачами (ТУЗ). Всё объединяется в единую логику, а также архитектуру в виде системы управления потоком задач. Вводится единый язык – семантическое ядро. Теперь не надо осваивать всякие-там разрозненные «*управления*». Надо лишь владеть технологией управления задачами (ТУЗ). И самое главное. Закрывается вопрос в теории менеджмента: какие измеримые показатели мы можем выбрать для оценки состояния процесса «МЕНЕДЖМЕНТ»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять? Теперь мы знаем, что и как надо измерять и в отношении чего. Следовательно, теперь можно разработать главный международный стандарт менеджмента – стандарт о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*», положив в его основу управление потоком задач, функционирующее по ТУЗ.

Чтобы ещё раз убедиться, что задача – это квинтэссенция менеджмента, давайте рассмотрим вопрос с другого ракурса, обсудим: почему всё-таки задача?

Ещё раз – почему всё-таки задача?

Многие имели ванну. Но гениально её принял только один

Владимир Колечицкий[1011]

Во второй главе настоящей книги я описал **задачу** в качестве ключевой и самой главной - **первичной** сущности управления (менеджмента).

В предыдущей статье обозначил, что задача – это Х-фактор управления, хотя является его квинтэссенцией. Сказал, что «*если на всё посмотреть через призму задач, **всё выстраивается** в общую гармоничную логику. В стройную и понятную систему управления потоком задач (УПЗ), функционирующую по технологии управления задачами (ТУЗ)*».

Сейчас я хочу обобщить и ещё раз обсудить вопрос: **почему всё-таки задача?**

Сделаю это для того, что дать комплексное – обзорное представление о том, почему задачу надо ставить во главу угла управления, сделав её главной сущностью. Что это даёт. И почему именно такой ракурс позволит разрешить многие проблемы менеджмента. Надеюсь, благодаря моему акценту на этих вопросах у вас появится полное понимание и осознание того, что концентрироваться надо на управлении задачами.

Словом начнём.

[1011] Владимир Колечицкий (год рождения: 1938, возраст: 83 г.) – журналист, литератор, редактор, писатель-афорист. Член МКА с 80-х годов.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Настоящее и будущее уже за **производительностью интеллектуального труда** (ПИТ) [1012].

То, что производительность – это ключевой фактор конкурентоспособности и выживаемости признают все. Многие об этом писали и пишут: *и экономисты, и гуру менеджмента, и политики*.

Постоянно говорит об этом в том числе и Президент Российской Федерации – В. В. Путин.

«*Если исходить из того, что главное, что мы должны сделать разными способами в ходе реализации нацпроектов, - добиться повышения* ***производительности труда*** *и на этой базе решать вопросы, связанные с благосостоянием людей, то, конечно, одна из ключевых проблем — это* ***рост производительности труда***», - сказал он, отвечая во время прямой линии 20 июня 2019г. на вопрос о том, какая главная проблема сейчас в стране.

«*Конечно, третий драйвер роста — это* ***повышение производительности труда***. *Но здесь целый набор, начиная от образования, цифровизации и заканчивая тем же самым здравоохранением*», - сказал Путин на итоговой пресс-конференции 23 декабря 2021г.

Ещё, как я уже упоминал, В. И. Ленин в работе «*Великий почин*»[1013] показал огромную преобразующую роль роста **производительности труда**.

О производительности труда написал книгу и уважаемый гуру менеджмента Эдвардс Деминг. В его известнейшей книге «*Выход из кризиса*»[1014] везде речь идёт о качестве и **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**.

О производительности и Теория ограничения систем Голдратта[1015].

Встаёт лишь один вопрос: производительность какого труда нужно повышать сегодня?

Ответ: интеллектуального (умственного).

Знаменитый Питер Друкер в своей книге «*Менеджмент*» утверждал: «*Всё больше способность организации к выживанию будет зависеть от её конкурентного преимущества в вопросе* ***повышения производительности работника умственного труда***». Далее он пишет: «***Единственным*** *конкурентным преимуществом для компании всё больше будет становиться* ***производительность работников умственного труда***...» [1016].

[1012] В настоящей книге «*умственный труд*» и «*интеллектуальный труд*» – это тождественные понятия. Одно и тоже.

[1013] «*Великий почин*» — статья В. И. Ленина, написанная 28 июня 1919 года. Впервые опубликована отдельной брошюрой в Москве в июле 1919 года. По данным на 1969 год, была издана 130 раз в СССР и 38 раз на 51 языке в других странах. Статья посвящена проблемам формирования новых производственных отношений в процессе строительства коммунизма.

[1014] «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1015] «*Теория ограничения Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию*». Уильям Детмер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444с. (ISBN 978-5-9614-0581-1)

[1016] Стр. 300-302 Глава 19 «*Управление работой и работником умственного труда*» книги «*Менеджмент*» Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010г. – 704с. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)

В указанной книге он приводит доводы, с которыми трудно не согласиться. Это означает, что тот, кто сможет обеспечить высочайшую производительность работников умственного (интеллектуального) труда, тот будет более конкурентоспособным.

Возрастающую роль и значение производительности интеллектуального труда я описал выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*». Здесь не буду повторяться. Скажу лишь, что это во многом обусловлено растущей сложностью организаций и, как следствие, усилением турбулентности внешних условий жизнедеятельности и размножением сущностей, которыми приходится управлять.

После осознания того, что будущее за производительностью интеллектуального труда (ПИТ), мы подходим к следующему вопросу.

А что такое интеллектуальный труд?

Ответ на этот вопрос заставляет нас разобраться сначала в том, что такое труд вообще?

По-моему, **труд** – это выполнение задач, а **интеллектуальный труд** – это выполнение интеллектуальных задач.

Эти выводы я обосновал в статьях «*Производительность труда*», «*Труд*», «*Интеллектуальный труд*», «*Управленческий труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*».

Там я взглянул на «*труд*», «*интеллектуальный труд*» и «*управленческий труд*» не традиционно – через призму задач. И получил, как мне кажется, вполне лаконичные, гармоничные, однозначные и ясные определения этих понятий. Что на старте уверило меня в правильности выбора задачи в качестве главного объекта управления.

Всё просто. Труд – это выполнение задач. А, соответственно, интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач. Попробуйте оспорить это.

Кто сможет опровергнуть, что выполнение задач – это целесообразная деятельность? Особенно, если исходить из того, что задача - это мысленный образ выбранного для достижения **целевого результата**, НЕ атомарного варианта **воздействия** человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической системы (или нескольких систем) **на известный объект**; имеющего характер стимулирующий «*активность*», а не «*пассивность*», т.е. отражающего амбицию - инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов; обладающего следующими обязательными атрибутами: (1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель)[1017].

Кто возразит, что интеллектуальный труд — это выполнение различных аналитических, мыслительных, т. е. интеллектуальных задач, связанных с переработкой большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы мозга: *памяти и внимания* (кратко – выполнение интеллектуальных задач)?

[1017] Смотри статью «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

Представьте весомые аргументы против этого.

Разве в понятие задачи не запакована цель – целевой результат, а следовательно, и целесообразность? Неужели воздействия на известные объекты – это не деятельность? И неужто выполнение задач при этом не требует расхода энергии, усилий и ресурсов?

Аль физический труд не отличается от интеллектуального основным рабочим органом? Разве в физическом труде основной рабочий орган – это не мышцы, а в интеллектуальном – не мозг?

Неужели в интеллектуальном труде задачи, не требуют использования интеллекта? Разве интеллект – это не способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию? Неужто при этом не надо осуществлять переработку большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы мозга: *памяти и внимания*?

Мне кажется возразить этому невозможно. По крайней мере аргументированно. А следовательно, нельзя опровергнуть то, что труд – это выполнение задач, а интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач.

Тем более, что это позволяет выстраивать дальнейшие логические цепочки. А как говорится, если на каждом следующем шаге мы получаем то, что нам необходимо, это доказывает и подтверждает верность того, что мы сделали на предыдущих шагах.

А на следующем шаге я обосновал, что для повышения ПИТ необходимо управлять движением **одновременно** всех видов задач, составляющих **поток** задач[1018], который можно «*материализовать*» путём фиксации задач, что позволит в дальнейшем оперировать им.

Здесь я предложил действовать **по аналогии** с материальным (физическим) производством.

В производственных системах материальный поток — это движение и/или преобразование на всех стадиях производства вещественных объектов в готовую продукцию[1019].

Соответственно производительность физического производства – это скорость движения материального потока через производственную систему его преобразующую, выраженная через объём продукции, производимой в единицу времени.

Для увеличения производительности производственной системы управляют материальным потоком, то есть скоростью движения материального потока через отдельные участки производственной системы – скоростью преобразования вещественных объектов.

Производительность всей системы определяется производительностью самого «*узкого места*». То есть того места, где материальный поток «*сгруживается*», «*застревает*», где происходит «*затор*», «*пробка*» или «*тромб*».

[1018] Смотри статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»
[1019] Читай статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Всем нам известен пример транспортных пробок на дорогах. Всем очевидно, что как бы быстро ты ни ехал на своём автомобиле до пробки, скорость твоего движения будет определяться скоростью движения в пробке.

Отсюда, если ты хочешь увеличить производительность системы, то найди узкое место и ликвидируй его.

А если ты хочешь повысить эффективность системы, без увеличения производительности, то найди узкое место и подчини его производительности ритм всего остального производства, то есть синхронизируй ритмичность работы всех остальных производственных (и не производственных) участков с ритмом работы самого «*узкого места*».

В целях увеличения производительности уже не производственной, а управляющей системы я **предлагаю по аналогии** с материальным (физическим) производством управлять потоком задач, то есть скоростью движения потока задач через отдельные участки управляющей системы[1020].

Поток задач — это совокупность задач всех видов, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач.

Поток задач в управлении, как материальный поток в производстве, определяет производительность управляющей системы, показывает, где происходят: «*затор*», простои и потери времени. Об этом я писал выше в статье «*Влияние потока задач на производительность интеллектуального труда*»[1021]

Отсюда вывод, что для управления производительностью управляющей системы можно использовать те же подходы, что и для управления производительностью производственной системы.

Для этого надо **сначала признать** наличие потока задач, приняв задачу за **единицу измерения** интеллектуального (умственного) труда. Затем нужно создать информационную систему, позволяющую фиксировать максимальный объём и стадии потока задач[1022]. Это обеспечит его «*осязаемость*» и наблюдаемость – «*материализацию*».

Далее нужно лишь по определённой Технологии Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®) просто создавать поток задач и оперировать характеристиками «*материализованного*» потока задач.

Аналог – опять же производственная система. Все мы знаем, что в производственной системе, материальный поток по заданной технологии визуализируется и контролируется посредством информационных систем, основанных на фиксации учётных показателей с помощью документов, программных продуктов, аппаратных средств и средств передачи данных. При этом используются такие инструменты, как «*карточки канбан*», MRP-системы, ERP-системы и др. В производстве ни у кого не возникает сомнений в необходимости этого.

[1020] Читай об этом статью «*Как управлять потоком задач?*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1021] Смотри статью в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[1022] О ней я писал в статье «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

Тогда почему бы это не использовать и в сфере интеллектуального труда?

При этом, как я уже сказал, задачу нужно принять за единицу измерения интеллектуального (умственного) труда. Сделать это можно, потому что она – это единственный достаточно приемлемый **универсальный измеритель** производительности интеллектуального труда[1023].

Задача — это **уникальная единица измерения** интеллектуального труда. Любую сферу деятельности в организации можно представить в виде задач.

В виде проектов — нельзя, не всё в организации выполняется в форме проектов. В виде процессов — тоже нельзя, есть сферы, где процессное управление не уместно. А вот в виде задач — можно.

Задача, при соблюдении определённых правил, описанных в настоящей книге, **легко измеряется**.

Совокупность задач представляет собой достаточно однородную массу, где каждая задача, сопоставима друг с другом. А именно, достаточно однородную массу можно использовать в качестве числителя в формуле расчёта производительности интеллектуального труда[1024].

Задача – это универсальный измеритель труда любого человека, независимо от его профессии и персональных способностей. То есть использованием такого показателя как задача, нивелируются различия: *в квалификации людей, в их технической оснащённости, в мотивации, в национальности и т. д.*

Задачи порождаются средой «*процессы*», средой «*цели*», а также событиями «*тайминга*» и различными эпизодическими событиями, происходящими в этих средах организации.

Задачи — это частицы, из которых формируется движение. Если этим движением не управлять, то оно превратится в «*броуновское*», то есть в хаос. А если управлять, путём выстраивания частиц (задач) в направленный поток, то можно добиться желаемого эффекта.

Ведь задача – это то общее, что позволяет **объединить части в единое целое** – в систему – в **надсистему**. Об этом я говорил выше в статье «*Задача (суть) книги*»[1025].

Как говорится «*общее в частностях и единство в многообразии*».

Так вот в любой деятельности организации все задачи многообразны, отличаются друг от друга, каждая задача уникальна, но в совокупности они образуют единый поток задач, ориентированный на выполнение миссий систем организации[1026]. При этом, в частности каждая из них – это одна и таже сущность - «*ЗАДАЧА*». То есть общее у любой деятельности – это «*ЗАДАЧА*».

[1023] О том, что задача является универсальной единицей измерения производительности интеллектуального труда я писал в статье ««*Как управлять потоком задач?*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1024] Читай об этом статью «*Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*».

[1025] Смотри статью в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1026] О том, что организация – это множество систем, я писал выше в статье «*Организация – это ...*» в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Эта сущность поглощает все другие сущности: *миссии, бизнес-процессы, процедуры, операции, проекты и т. д.* «*ЗАДАЧА*» ложится в основу системы управления. Система управления потоком «*ЗАДАЧ*» становится той **надсистемой**, которая должна быть образована в ходе поглощения таких систем, как: *система процессного управления, система управления проектами, система менеджмента качества и т. д.*

Отсюда, *миссия, бизнес-процесс, функция* – это не более чем разновидности шаблонной дискретной «***задачи***». Они различаются лишь тем, какой элемент системы их выполняет и имеет ли целевой результат их выполнения самостоятельную ценность. Миссию – выполняет система, бизнес-процесс – субсистема, а функцию - Реестр процедур.

Проект[1027] – это лишь организационная форма командной рывковой реализации такой разновидности «*ЗАДАЧ*», как целевая задача[1028].

При этом изобретение Реестра процедур сделало его генератором всего эпизодического[1029].

Изобретение Реестра процедур, по сути, и привело к прорыву в области управления потоком задач, то бишь в области «*МЕНЕДЖМЕНТА*»[1030].

Но сделать это было бы невозможно, если бы я не взглянул на системы через призму задач, а затем на организацию, как на полисистему – множество систем:

- если бы не выделил задачу в качестве главной сущности управления (менеджмента),
- если бы не разделил процессные задачи на дискретные и эпизодические[1031],
- затем не определил бы, что НЕ цель, а задача – это то, для выполнения чего создаются: *система, субсистемы и Реестры процедур*,
- а далее не указал бы, что миссии, бизнес-процессы и функции – это дискретные задачи, которые выполняют элементы системы, а процедуры и операции – это эпизодические задачи, которые выполняет Реестр процедур,
- и если бы в результате не получил бы Реестры процедур в роли моторчиков – основных **рабочих органов** системы управления потоком задач – кирпичиков, из которых собирается любая система[1032].

Рабочие органы – это механизмы, осуществляющие повторяющиеся линейные движения по процедуре взад-вперед от одного действия к другому. И построчно вверх-вниз от одного КПО к другому.

[1027] О проекте читай статью «*Воспроизводимое выполнение проектов*» выше в Разделе 7.3. «*Выполнение запоточенных задач*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» и статью «*Что такое проект и проектная задача через призму УПЗ?*» ниже в настоящей главе.

[1028] Читай целевой задаче статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1029] Смотри статью «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1030] Читай об этом в статье «*Реестр процедур (РП)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1031] Смотри статью «*Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ)*» и статью «*Взаимосвязь дискретных и эпизодических задач между собой*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1032] Подробнее читай статью «*Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Через такое непрерывное движение (moto) совокупность Реестров процедур двигает организацию к выполнению функций, а через это – к выполнению бизнес-процессов (БП) и её миссий.

Всё это стало возможным, благодаря точке зрения, с которой я посмотрел на управление, а именно с точки зрения «*задачи*», как главного объекта управления.

И это привело к тому, что Реестр процедур **стал играть роль гена** организации. Она, превратилась в ключевую.

Когда я разрабатывал РП, я не ставил перед собой такой цели. Это получилось само собой. И тем самым ещё раз уверило меня в правильности и верности изобретений, положенных в основу моей технологии.

Потому что правильное и верное изобретение – это всегда такая находка, которая обеспечивает прорыв - «*одним махом*» разрешает кучу противоречий и проблем в системе и одновременно открывает огромное количество новых возможностей и перспектив[1033]

Если сфокусировать внимание на задачах и подчинить управлению задачами все элементы управляющей системы: *персонал, финансы, информацию и т. д.*, то мы получим рычаг, с помощью которого, можно управлять всей системой.

Не десятки рычагов, а **всего один** – главный. Ну и понятно, что управлять одним рычагом на порядок легче, чем управлять десятком рычагов. Не надо настраивать и администрировать десятки систем: *систему управления проектами, систему управления процессами и т. д.*

Надо настроить систему управления задачами, не важно, откуда они генерируются. Бизнес-процессы, проекты, стратегическое планирование и другое надо рассматривать лишь как составные части системы управления потоком задач.

Если на организацию смотреть как на центр задач – через призму задач, то логика управления становится более понятной и прозрачной. Становится очевидным что главное, а что – нет. Это облегчает процесс принятия решений и расстановки приоритетов.

Таким образом, управление потоком задач – это то, что должно **стать надсистемой** для всего остального. Это то, что поглотит и процессное управление и проектное управление, и управление по целям, и многое другое. Задаст общий контекст и семантическое ядро, единый язык, целостную архитектуру и универсальный алгоритм – технологию – Технологию Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Кроме того, управление потоком задач даёт возможность своевременно определять момент принятия нужных **управленческих решений**, планировать потребности в финансовых и человеческих **ресурсах**, выявлять необходимость тех или иных организационных **изменений – совершенствований**.

Управленческое решение (УР) – это сделанный взвешенный выбор одного из двух сценариев событий. К сценариям событий мы подходим, когда сталкиваемся с различными вариантами задач, приводящих к целевым результатам.

[1033] О них я ещё расскажу ниже в настоящей главе например в статьях: «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*», «*Предстоящий «великий симбиоз» организаций*» или «*Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций*».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Таким образом, если мы управляем задачами, то мы своевременно выявляем необходимые варианты и точки принятия решения – то есть моменты, когда надо выбрать из двух вариантов один.

Кроме того, управление потоком задач позволяет планировать потребности в финансовых, человеческих и других ресурсах.

На самом деле, в управлении любой организацией не финансы главное, и ажно не люди. А задачи. Ведь даже сами организации создаются именно для выполнения задач – миссий систем организации. Об этом я сказал выше.

Именно для выполнения задач, нам нужны деньги и люди, как ресурсы, а не наоборот. Под задачи мы подтягиваем время, деньги, людей и все остальные ресурсы.

Ресурсы, конечно же, тоже влияют на управление задачами. Их дефицит может заставить нас изменить приоритеты выполнения задач, состав и сроки их выполнения.

Но не надо путать, что первично. И проверяется это просто.

Если мы откажемся от выполнения задач, или такая необходимость отпадёт под влиянием внешних обстоятельств, то ресурсы нам не потребуются ни в каком виде. Даже не потребуется сама организация. А если ресурсов будет не хватать, но при этом нам позарез нужно будет выполнить задач, то мы просто поменяем состав задач и их сроки. В приоритет поставим задачи, по добыванию необходимых ресурсов. Но, вот незадача – это тоже задачи. И ими опять же надо управлять в рамках общего потока задач.

Таким образом, задачи предопределяют потребности в ресурсах. А следовательно управление задачами позволяет управлять и ими. Планировать ресурсы в зависимости от стоящих перед нами задач, перераспределять задачи, а соответственно и ресурсы, привязанные к ним, и многое другое.

Вывод: управляйте задачами, и вы сможете управлять и финансами, и людьми, и другими ресурсами.

Управление потоком задач позволяет, кроме прочего выявлять необходимость тех или иных организационных изменений.

Материализация интеллектуальной работы в виде потока задач визуализирует загрузку работников интеллектуального труда. Помогает оценивать их результативность и полезность для организации и делать необходимые оргвыводы.

В зависимости от них принимать решения о перераспределении полномочий, обучении и повышении квалификации сотрудников, изменении системы и уровней оплаты и стимулирования труда, увольнении, увеличении или уменьшении штата и т. д.

Накопление задач (затор) в рамках общего потока на каком-либо из участков – даст руководителю пищу для размышления над необходимостью изменения оргструктуры, оптимизации функций и процедур, выделения дополнительных финансовых, человеческих и материальных ресурсов, делегирования задач, принятия кадровых и иных управленческих решений и т. д.

«*Материализованный*» поток задач предоставит возможность управлять: *производительностью, темпами, ритмичностью, загрузкой, «узкими местами», потерями и т. д.* Контролировать те участки, через которые он проходит.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Осуществлять регулирование и координирование их работы, перераспределение загрузки, «*расшивку*» «*узких мест, бутылочных горлышек*», устранение заторов и др.

Также, как и в физическом производстве, производительность всей управляющей системы определяется производительностью самого «*узкого места*». То есть того места, где поток задач «*сгруживается*», «*застревает*», где происходит «*затор*», «*пробка*» или «*тромб*».

Отсюда, если ты хочешь увеличить производительность управляющей системы, то найди её узкое место и ликвидируй его. А если ты хочешь повысить эффективность системы, без увеличения производительности, то найди узкое место и подчини его производительности ритм всего остального потока задач, то есть синхронизируй ритмичность работы всех остальных участков с ритмом работы самого «*узкого места*».

Наблюдаемый поток задач, даст полное представление о степени «*забюрокраченности*» процедур, об объёме потерь в виде нефункциональных задач, в том числе «*псевдозадач*» в общем потоке. Тем самым откроет возможности для дальнейшего непрерывного совершенствования системы.

Ведь, на самом деле борьба с потерями в виде нефункциональных задач, в том числе псевдозадач — это и есть постоянное совершенствование процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», то есть — УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКОМ ЗАДАЧ[1034]. Аналогично борьбе с потерями и браком в физическом производстве.

Когда мы чётко понимаем и принимаем, что управление потоком задач — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», а НЕфункциональные задачи и псевдозадачи — потери этого процесса, то мы понимаем, как построить непрерывное совершенствование процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», выполняя цикл Деминга (PDCA) и измеряя показатели процесса — статистику по задачам, в том числе по доле и динамике НЕфункциональных задач и псевдозадач.

Статистика по НЕфункциональным задачам, в т. ч. псевдозадачам позволит достаточно однозначно и конкретно оценивать потери процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» и обеспечит постоянство цели совершенствования оного процесса.

Наличие измеримого показателя процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда, позволяет выполнять первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: **постоянство цели**.

То есть мы можем выполнять процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», управлять им, добиваться состояния статистической управляемости и воспроизводимости, совершенствовать его, исходя из постоянства цели достижения необходимого уровня производительности интеллектуального труда.

Мы можем поставить перед собой цель в виде заданного уровня производительности интеллектуального труда и быть неизменно тверды и постоянны в её достижении

При этом, если цель – целевой результат будет достигаться, то будет считаться, что в прошедшем дискретном периоде:

- *система УПЗ, её субсистемы и узлы – Реестры процедур*, работают исправно,
- *миссии, бизнес-процессы и функции* управления потоком задач находятся в состоянии статистической управляемости и воспроизводимости.

[1034] Читай об этом в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» ниже в настоящей главе.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В противном случае, наоборот, если цель – целевой результат не достигаются, то значит *система УПЗ, её субсистемы и Реестры процедур*, не исправны, и *миссии, бизнес-процессы и функции* УПЗ статистически не управляемы и не воспроизводимы.

Что указывает на необходимость совершенствования и доработки системы управления потоком задач, её субсистем и выполняемых ими бизнес-процессов, Реестров процедур и выполняемых ими функций.

При этом отсутствие статистической управляемости и воспроизводимости выполнения дискретных задач: *миссий, бизнес-процессов и функций*, будет свидетельствовать об отсутствии у системы каких-то значимых свойств. Что означает, что не были сформулированы и реализованы какие-то системные требования, из-за чего в системе не появились нужные свойства.

Это также указывает на необходимость совершенствования системы.

Кроме того, выбор задачи в качестве главного объекта управления позволяет **универсализировать и стандартизировать** управление и выстроить все его процедуры в **Технологию**.

И это самое главное.

Наивысшая производительность и эффективность всегда достигаются там, где выше технологичность. Армия превосходит банду своей технологичностью. Завод превосходит шарашкину контору своей технологичностью. Одна армия превосходит другую армию также степенью своей технологичности.

Технология (от греч. téchne — искусство, мастерство, умение и греч. logos — изучение) — совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое.

Технология – это всегда набор понятных и универсальных алгоритмов, работающих в динамике.

Отсюда, создание и повышение технологичности – это всегда разработка, настройка и дальнейшее совершенствование алгоритмов, работающих в динамике, отработка методов и инструментов для достижения желаемого результата.

Так вот, только выбор задачи в качестве главной сущности управления (менеджмента) как раз и позволил выстроить целостную и понятную Технологию Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®). По сути, технологию менеджмента.

Создать сквозной и универсальный алгоритм управления организацией. Обуздать разнообразие и нелинейность применения различных методов управления. Сделать из разрозненных, дезинтегрированных и противоречивых систем и методов управления, единую технологию. Программу сборки систем.

ТУЗ – это и есть динамическая логика управления потоком задач. Ответ на вопрос, как всё работает шаг за шагом, по какой динамической, а не статической логике. Как функционирует система УПЗ, то есть как в динамике осуществляется выполнение функций системой УПЗ. Как она работает, следуя логике технологии управления задачами (ТУЗ). Как в системе УПЗ всё крутится и вертится, преобразуя одно в другое и продвигая нас к конечному результату, то есть к наивысшей производительности интеллектуального труда.

При этом задача (миссия) управляющей системы, на мой взгляд, уже известна. Я утверждаю, она для любой организации всегда одна и та же. Универсальная. Стандартная.

Мною эта задача (миссия) системы УПЗ описывается выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

Это задача (миссия) управляющей системы, которой должна быть система управления потоком задач (Система УПЗ), функционирующая по Технологии управления задачами (ТУЗ).

Какой вывод из этого можно сделать?

Вывод о том, что это **стандартная (универсальная) задача** для любой организации. Следовательно, и система под неё должна быть **стандартной**, **универсальной** – система управления потоком задач. Где задача – главная сущность управления (менеджмента).

Отсюда, **стандартной и универсальной** можно сделать и технологию, по которой эта система будет работать - Технологию Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

А раз всё это будет универсальным (стандартизированным), то это можно *копировать, воспроизводить, компилировать, транслировать и т. д.* Не «*изобретая каждый раз велосипед*», а просто беря готовое решение: *систему УПЗ и ТУЗ* и адаптируя их под специфические нужды своей организации.

Следовательно, система УПЗ и ТУЗ, по которой она работает, будет своего рода **операционной системой**. Только не для компьютеров, а для организаций. Её можно будет «*инсталлировать*» в любую организацию.

При этом можно сделать систему УПЗ так сказать «*с открытым кодом*», по аналогии с операционной системой Linux для компьютеров. То есть, открытой системой, которую может изменять любой желающий (как говорится, не нарушая лицензии и закона).

Всё это приведёт к тому, что при создании организаций не потребуется тратить время, силы и деньги на создание одной обязательной системы – управляющей.

Ведь сейчас, когда создаётся каждый новый компьютер, его создатель или пользователь не тратит время, силы и деньги на самостоятельное создание операционной системы для него. А берёт готовое решение и «*инсталлирует*» его на свой компьютер.

Представьте какой потенциал в этом кроется.

А ещё учтите то, что на мой взгляд миллионы создаваемых в мире организаций терпят крах ещё и потому, что элементарно не справляются с созданием в своих организациях именно управляющих систем.

Управляющих систем адекватных потребностям создаваемых организаций, управляющих систем способных справиться со сложностью и разнообразием в динамичном и турбулентном мире. У них просто не хватает для этого «*тямы*» и компетенций. Ведь это очень сложно.

А всё почему? Да потому что каждый новый создатель организации каждый раз «*пишет на коленках*» для своей организации операционную систему. Каждый раз «*изобретает велосипед*». Это, как если бы каждый пользователь компьютера писал

бы операционную систему для своего компьютера. Ну не могут же все быть Биллом Гейтсом – создателем операционной системы Windows для компьютеров.

Из сказанного следует, что именно взгляд на управление через призму задач позволяет создать **операционную систему универсальную** для любой организации, работающую по стандартной и универсальной Технологии Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

А это, в очередной раз подтверждает правильность решения о том, что задача – это ключевая и самая главная - **первичная** сущность управления (менеджмента).

Резюмируем.

Задача – это главная - первичная сущность управления (менеджмента), потому что: (1) настоящее и будущее уже за производительностью интеллектуального труда (ПИТ); (2) труд – это выполнение задач, а интеллектуальный труд – это выполнение интеллектуальных задач; (3) для повышения ПИТ необходимо управлять движением **одновременно** всех видов задач, составляющих **поток** задач, который можно «*материализовать*» путём фиксации задач, что позволит в дальнейшем оперировать им; (4) задача – это единственный достаточно приемлемый универсальный измеритель производительности интеллектуального труда; (5) задача – это то общее, что позволяет объединить части в единое целое – в систему – в надсистему; (6) управление потоком задач даёт возможность своевременно определять момент принятия нужных управленческих решений, планировать потребности в финансовых и человеческих ресурсах, выявлять необходимость тех или иных организационных изменений – совершенствований; (7) выбор задачи в качестве главного объекта управления позволяет универсализировать и стандартизировать управление и выстроить все его процедуры в Технологию.

Далее предлагаю обсудить, почему, с моей точки зрения, управление потоком задач — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*»?

УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тысячу способов узнать легко,

одного результата добиться трудно

Ранее во вводной статье к Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*» я написал: «*В практической же части я синтезирую систему Управления Потоком Задач (систему УПЗ или УПЗ). Доказываю, что УПЗ – это и есть «МЕНЕДЖМЕНТ»*».

Затем в статье «*Что не является задачей?*» я обозначил: «*Управление появляется только там, где формулируются задачи с целевыми результатами. Я считаю, что в этом как раз и заключается работа руководителей - в формулировании и делегировании задач с целевыми результатами - в управлении потоком задач. А управление потоком задач — это и есть МЕНЕДЖМЕНТ*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Тем самым я покусился на основы – ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. Осмелился утверждать, что «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ (УПЗ)*» — это и есть суть процесса[1035] «*МЕНЕДЖМЕНТ*», чего не делал никто ранее.

Я же так поступаю не потому, что я просто «*дерзкий*» или «*борзый*», а потому что могу это аргументированно доказать. Потому что, посвятил на текущий момент этому вопросу уже более 18-ти лет.

Итак вопрос: **почему УПЗ — это менеджмент? Почему я пришёл к такому заключению?**

Ответ нужен, во-первых, чтобы мне не выглядеть голословным. Во-вторых, чтобы подвести читателя к мысли: «*а что, если это действительно так?*». Убедить его в верности этого суждения. Ведь это открывает абсолютно новые возможности в повышении эффективности управления организацией. Вплоть до того, что, с моей точки зрения, в будущем породит «*великий симбиоз*» организаций и обеспечит «*эволюционный взрыв*» в развитии обществ[1036].

Для начала давайте разберём, что такое «*менеджмент*» из существующей теории, описанной в классических книгах по менеджменту.

*«Менеджмент — это **процесс** координирования и объединения рабочей деятельности других людей таким образом, чтобы она была эффективной и результативной»*. (Роббинз, Стивен П., Коултер, Мэри. «*Менеджмент*», 8-е издание.: Пер с англ. - М. Издательский дом "Вильямс", 2007–1057 с.)

*«Менеджмент считается **процессом** потому, что работа по достижению целей с помощью других людей представляет собой не какое-то единовременное действие, а серию непрерывных взаимосвязанных действий. Все эти действия, каждое из которых само по себе является **процессом**, очень важны для успеха организации. Это и есть управленческие функции. **Процесс** управления — это сумма всех этих функций»*. (Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. «*Основы менеджмента*», 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО "И. Д. Вильямс", 2998. - 672 с.)

*«Менеджмент — это не группа людей, занимающих определённое место в организационной иерархии, и не должность. Это **процесс** определения, корректировки и, наконец, достижения корпоративных целей. Кто бы ни участвовал в этом **процессе** и каким бы ни было его место в организационной структуре - будь то руководитель высшего звена, администратор, консультант, лидер, менеджер, рабочий, - он вовлечён в управленческий **процесс** и в этом смысле выполняет функцию менеджера... Конечная цель **процесса** управления - сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе - не больше и не меньше»*. (Адизес И. «*Идеальный руководитель: почему*

[1035] **Процесс** — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных процессных задач и действий, которые по определённой технологии воспроизводимо преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых результатов, представляющих ценность для внешнего или внутреннего потребителя выходов процесса. Это моё определение процесса. В организации может функционировать несколько процессов. Одним из таких процессов, по моему мнению, является процесс «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ» - т. е. «МЕНЕДЖМЕНТ», описываемый в настоящей книге. Для осуществления этого процесса нужна «ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ».

[1036] Я об этом расскажу ниже в настоящей главе в статьях: «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*», «*Предстоящий «великий симбиоз» организаций*» или «*Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций*»

им нельзя стать и что из этого следует»: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 263 с.)

«*Управление определяется как* ***процесс*** *волеобразования и реализации воли. Его можно рассматривать также, как* ***процесс*** *решения проблем в ходе достижения целей*». (Хпн Дитгер/Хунгенберг Харальд. «*ПиК: Планирование и Контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга*»: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2005 -928 с.)

Дафт Р. в книге «*Менеджмент*» (8-е изд./Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2009 – 800 с.) описывает менеджмент как **процесс** использования ресурсов для достижения организационных целей посредством планирования, организации, руководства и контроля.

Таким образом, все теоретики указывают на то, что «***МЕНЕДЖМЕНТ***» — это **процесс**. Я с этим не спорю и полностью согласен.

Однако у меня возникают вопросы.

Если это процесс, то, в соответствии с теорией Эдвардса Деминга, должно быть можно с помощью контрольных карт проанализировать, приемлема ли его **воспроизводимость**, то есть определить, **стабилен ли процесс** «*МЕНЕДЖМЕНТ*», находится ли он в **статистически управляемом состоянии**, рассчитать воспроизводимость процесса.

Если «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс, то для повышения его качества мы должны стремиться к достижению **состояния статистической управляемости** процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

Ведь «*Всякий процесс, который неуправляем, нельзя описать сколько-нибудь определённо. Нельзя определить потенциал таких процессов. Они всегда выдают меньше, чем могут. Вот почему усилия по модификации таких процессов терпят крах. На практике реально улучшить стабильность такого процесса можно, просто приведя его в состояние разумной степени статистической управляемости. Вот почему первой целью ... должно быть приведение процесса в состояние статистической управляемости. И только после, если процесс не удовлетворяет требованиям допусков, можно начать работу по его изменению*»[1037].

В свою очередь, чтобы проанализировать состояние процесса под названием «*МЕНЕДЖМЕНТ*» на предмет статистической управляемости, воспроизводимости, требуется собрать **статистику**. Что невозможно сделать без проведения определённых **измерений процесса**.

А чтобы произвести измерения надо определить **измеряемые параметры – показатели процесса**, т. е. переменные, которые используются для управления процессом. Эти показатели в статистических методах повышения качества называют **показателями качества**.

Отсюда, возникают вопросы: **какие показатели нужно измерять для определения того, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в**

[1037] Стр. 341, Глава 12. «*Начало работы*», 12.3. «*Диаграмма Паретто*» книга «*Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта*». Дональд Уилер, Дэвид Чамберс; Пер. С англ. – 2- е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с.

состоянии статистической управляемости, является ли он воспроизводимым?

При этом, согласно Демингу: «*при наличии статистической управляемости: процесс индивидуален, его результаты предсказуемы. Он измерим, может быть охарактеризован имеющими рациональный смысл показателями воспроизводимости*»[1038].

То есть этот бизнес-процесс должен иметь измеряемые показатели, накопленная статистика по которым будет свидетельствовать о состоянии процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Нужны такие показатели, по которым мы сможем судить находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в статистически управляемом состоянии, является ли он воспроизводимым.

Согласно метода статистического анализа процессов[1039], при выборе показателей качества, используемых для управления процессом, необходимо придерживаться следующих условий:

1. значения показателя должны правильно отражать состояние процесса,
2. следует минимизировать побочные эффекты,
3. отбор и измерения должны быть экономичными[1040].

Итак, какие измеримые показатели мы можем выбрать для оценки состояния процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»? Статистику по каким показателям нужно собирать? Что замерять?

Если «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс (а на этом сходятся все теоретики и я с этим согласен), то на указанные выше вопросы **должны быть** вполне конкретные и однозначные **ответы**, не имеющие двойного (тройного и т. д.) толкования.

По идее замерять надо то, в отношении чего действует процесс. В отношении того, что он перерабатывает. И это должны быть достаточно однородные и сопоставимые друг с другом характеристики.

И, здесь, я утверждаю, что измерять нужно показатели в отношении **ЗАДАЧ**[1041]. Этими показателями могут быть:

1. количество выполненных задач: на одного сотрудника, на структурное подразделение, на организацию;
2. доля НЕ выполненных задач в общей массе задач;
3. доля нефункциональных задач в общей массе задач.
4. и т. д.

Таким образом, я хочу сказать, что единственными и измеримыми показателями качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» являются показатели того, что происходит с задачами. Статистика по задачам характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

[1038] Стр. 298 Глава 11 «*Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений*» книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1039] Читай статью «*Метод статистического анализа процессов*» выше в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[1040] О том как выполнить это условие и сделать измерения экономичными читай статью «*Изменение системы управления для измерения процесса «МЕНЕДЖМЕНТ*» ниже в настоящей главе

[1041] Об этом я в том числе говорю в статье «*Ещё раз – почему всё-таки задача?*» выше в настоящей главе.

Только по этим показателям можно достаточно однозначно и конкретно оценивать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

Накопленная по задачам статистика позволяет:

- строить контрольные карты (Шухарта)[1042],
- на основе которых судить о наличии и числе особых вариаций в процессе «*МЕНЕДЖМЕНТ*»,
- из чего делать вывод находится ли он в статистически управляемом состоянии, так как статистическая управляемость — это состояние, в котором вариации случайны и стабильны в том смысле, что их пределы предсказуемы,
- если процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» находится в статистически управляемом состоянии, то рассчитать воспроизводимость процесса[1043].

Это всё указывает на то, что процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» перерабатывает «*ЗАДАЧИ*»[1044], то есть его единственным содержанием является **управление «*ПОТОКОМ ЗАДАЧ*[1045]»**.

Отсюда, **управление потоком задач** — это процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», предполагающий осуществление *планирования, организации, контроля и регулирования* в отношении потока задач – совокупности задач всех видов, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач.

Иными словами, «*МЕНЕДЖМЕНТ*» и есть «*УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ*». Это тождественные понятия. Одно и тоже.

Если рассматривать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, то тогда мы можем сказать, что он *измерим, может быть охарактеризован имеющими рациональный смысл показателями воспроизводимости.* Никакие другие показатели не могут обеспечить этого.

Это также подтверждается ещё и тем, что любой процесс должен иметь цель, то есть желаемый (я его называю – целевой) результат, который должен быть оцениваемым, измеримым, конкретным и достижимым, позволяющим легко оценить степень достижения цели - результата процесса.

В нашем случае, если рассматривать «*МЕНЕДЖМЕНТ*» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, измеримым результатом процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» будет производительность интеллектуального труда[1046].

Уровень производительности интеллектуального труда можно установить и измерить[1047].

А судить достигает ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» цели, то есть нужного уровня производительности интеллектуального труда, можно по тому, какое значение

[1042] О том, как это нужно делать в УПЗ, я писал в статье «*Применение контрольных карт для оценки ПЦР задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1043] Читай статью «*Воспроизводимость «агрегированной ПИТ» задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1044] Читай статью «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1045] Читай статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[1046] Смотри статью «*Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1047] Смотри статью «*Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

имеет центральная линия контрольной карты, построенной на основе статистики по задачам[1048].

Если оно приближается к плановому значению – плану планового периода (ППП)[1049], значит процесс достигает цели. Если нет, то цель не достигнута, то есть процесс не работает или работает не качественно.

Такое суждение может выноситься на основе данных, полученных в результате оценки степени достижения показателей целевых результатов (ОСД ПЦР[1050]) задач[1051].

Наличие измеримого показателя процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда, позволяет выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: **постоянство цели**.

То есть мы можем выполнять процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», управлять им, добиваться состояния статистической управляемости и воспроизводимости, совершенствовать его, исходя из постоянства цели достижения необходимого уровня производительности интеллектуального труда.

Мы можем поставить перед собой цель в виде заданного уровня производительности интеллектуального труда и быть неизменно тверды и постоянны в её достижении.

Такую цель (я её называю – целевой результат задачи, ЦРЗ[1052]) путём установления ППП[1053] по ПЦР мы можем ставить от одного дискретного периода[1054] к другому в рамках выполнения шаблонной дискретной задачи[1055] – миссии системы УПЗ[1056]: «*обеспечить наивысшую производительность выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*»[1057].

Подытожим.

Все теоретики указывают на то, что «***МЕНЕДЖМЕНТ***» — это **процесс**. Если это процесс, то должно быть можно с помощью контрольных карт проанализировать, приемлема ли его воспроизводимость, то есть определить, стабилен ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», находится ли он в статистически управляемом

[1048] Читай статью «*Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1049] **План планового периода (ППП)** – это значение показателя целевых результатов, которого минимально необходимо добиться в предстоящем плановом периоде, чтобы считать, что задача в части этого ПЦР выполнена успешно.

[1050] **ПЦР** - **П**оказатель **Ц**елевого **Р**езультата – это одна характеристика (метрика) целевого результата задачи, имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния объекта: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т. п.

[1051] Для примера смотри статью «*Оценка степени достижения показателей целевых результатов задачи ППИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*» и статью «*Оценка степени достижения показателей целевых результатов бизнес-процессов, выполняемых субсистемами системы УПЗ*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1052] Читай статью «*Что такое целевой результат задачи?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1053] Читай статью «*План планового периода по задаче повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1054] **Дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ)** — это отрезок времени (период), на который ставится дискретная задача, удовлетворяющая спрос и, на который разбивается бесконечный период существования спроса, за который производится сбор статистики по ПЦР дискретной задачи и последующая оценка степени достижения её целевого результата

[1055] Читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1056] Читай выше Главу 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

[1057] Читай выше Главу 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

состоянии, рассчитать воспроизводимость процесса. В свою очередь, чтобы сделать это, требуется собрать статистику. Что невозможно сделать без проведения определённых измерений процесса. Возникают вопросы: **какие показатели нужно измерять для определения того, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в состоянии статистической управляемости, является ли он воспроизводимым?** Если «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс, то на указанные выше вопросы должны быть вполне конкретные и однозначные ответы. Я утверждаю, что измерять нужно показатели в отношении **ЗАДАЧ**. Я хочу сказать, что единственными и измеримыми показателями качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» являются показатели того, что происходит с задачами. Статистика по задачам характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» перерабатывает «*ЗАДАЧИ*», то есть его единственным содержанием является **управление** «*ПОТОКОМ ЗАДАЧ*». Если рассматривать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, то тогда мы можем сказать, что он *измерим, может быть охарактеризован имеющими рациональный смысл показателями воспроизводимости.* Никакие другие показатели не могут обеспечить этого. Наличие измеримого показателя процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда, позволяет выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: **постоянство цели**. Мы можем выполнять процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», управлять им, добиваться состояния статистической управляемости и воспроизводимости, совершенствовать его, исходя из постоянства цели достижения необходимого уровня производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда).

Теперь, когда мы понимаем, что процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ, мы можем разработать международный стандарт качества по процессу «МЕНЕДЖМЕНТ», которого на настоящий момент так и нет. То есть нет стандарта менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*». Хотя существует целая система международных стандартов **менеджмента**.

Подробнее об этом вопросе я порассуждаю ниже в настоящей главе в статье «Настоящая книга по УПЗ – это предтеча международного стандарта по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

Пока же давайте разберёмся с вопросом: как при выборе показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач) выполнить такое условие метода статистического анализа процессов, как «*отбор и измерения должны быть экономичными*»?

Ведь задач в организации **мириады**[1058], их учёт и фиксация – это очень трудоёмко и трудозатратно. Как экономично определять и рассчитывать предлагаемые мной показатели качества, используемые для управления процессом «*МЕНЕДЖМЕНТ*» - для УПЗ?

Изменение системы управления для измерения процесса «МЕНЕДЖМЕНТ»

На самом деле самые важные числа, нужные менеджменту, неизвестны и количественно неопределимы, но

[1058] МИРИАДЫ (от греч. myrias - род. п. myriados - десять тысяч), бесчисленное количество, несметное множество, напр., мириады звезд. Кстати, именно поэтому, в своё время – в далеком 2005г. я назвал МИРИАДОЙ свою старую АСУЗ.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

успешный менеджмент должен тем не менее о них помнить

Эдвардс Деминг[1059]

В предыдущей статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» я указал, что согласно метода статистического анализа процессов[1060], при выборе показателей качества, используемых для управления процессом, необходимо придерживаться следующих условий:

1. значения показателя должны правильно отражать состояние процесса,
2. следует минимизировать побочные эффекты,
3. отбор и измерения должны быть **экономичными**.

Из этого перечня **третье** условие вызывает наибольший интерес.

Оно рождает проблемный вопрос: **каким образом при выборе показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (сутью которого, по моему мнению, является управление потоком задач) выполнить такое условие, как «*отбор и измерения должны быть экономичными*»?**

Как я уже говорил, предпосылкой появления данного вопроса является то, что задач в организации **мириады**[1061], их учёт и фиксация – это очень трудоёмко и трудозатратно.

Задачи рождаются каждую секунду жизни организации. Они постоянно меняются. Одни ставятся, другие закрываются выполнением, третьи отменяются, четвёртые переносятся и т. д., и т. п.

Разнообразие задач зашкаливает. Одни задачи из области маркетинга, другие из области продаж, третьи из области финансов, четвёртые из области закупок и т. д.

Есть задачи дискретные, есть эпизодические. Также есть процессные, целевые и авральные задачи. Они «*сыплются*» в поток непрерывно, без остановки. При этом напор потока задач[1062] то увеличивается, то уменьшается.

Особую трудность вызывают запоточенные эпизодические задачи (ЗЭЗ). Как я уже говорил[1063]: «*в организации с устоявшейся средой «процессы»*[1064]*, по моим оценкам, в общем потоке задач доля ЗЭЗ самая большая, более 80%*».

В статье «*Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ)*»[1065] я писал: «*На сложность управления эпизодическими задачами очень сильно*

[1059] Стр. 122 рубрика «*Болезни и препятствия*» из книги «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1060] Читай статью «*Метод статистического анализа процессов*» выше в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

[1061] МИРИАДЫ (от греч. myrias - род. п. myriados - десять тысяч), бесчисленное количество, несметное множество, напр., мириады звезд. Кстати, именно поэтому, в своё время – в далеком 2005г. я назвал МИРИАДОЙ свою старую АСУЗ.

[1062] Читай статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[1063] Читай в статье «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1064] Описание среды «*процессы*» смотри в статье «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

[1065] Смотри статью в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

влияет частота, эпизодичность, случайность, количество и не ритмичность наступления запускающих их событий.

Во-первых, это требует дополнительных серьёзных усилий и трудозатрат на контроль и отслеживание всех запускающих событий: входящих и внутренних. Чтобы оперативно на них реагировать. Особенно если их очень много, и они случаются очень часто.

Во-вторых, это вызывает не равномерность загрузки. С запускающими событиями (ЗС) бывает «то густо, то пусто». В один промежуток времени может случиться сразу много ЗС, которые инициируют большое количество эпизодических задач, что резко увеличит загрузку сотрудников их выполняющих. В другой период наоборот может случиться совсем мало ЗС или вообще не случиться. Тогда сотрудники окажутся существенно незагруженными.

Управлять эпизодическими задачами на порядок сложнее и более трудоёмко из-за их огромного количества – доли в общем потоке задач. Их в потоке задач всегда на порядок больше, чем дискретных задач[1066]».

Об этом же я говорил и в статье «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Всё сказанное обостряет проблему **экономичного** отбора и измерений того, что происходит с задачами. Если при этом исходить, что менеджмент – это управление потоком задач. И если вместе с тем считать, «*что единственными и измеримыми показателями качества процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» являются показатели того, что происходит с задачами. Статистика по задачам характеризует состояние процесса «МЕНЕДЖМЕНТ». Наличие измеримого показателя процесса «МЕНЕДЖМЕНТ» в виде показателя производительности интеллектуального труда, позволяет выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: постоянство цели*»[1067].

Для усиления остроты этой проблемы приведу также пару цитат.

«*Главная трудность заключается на самом деле не в том, чтобы определить, какие цели нам нужны, а в том, чтобы решить, как установить их. Существует только один эффективный способ сделать это: определить, что будет **измеряться** в каждой сфере и каким будет критерий **измерения**.*

*К сожалению, критерии, которые есть у нас в распоряжении в ключевых сферах предприятия, в целом ещё более сомнительны, чем тест IQ. … Что касается инноваций и, тем более, **производительности**, ….*

*Дело в том, что эта проблема совершенно нова. Это одно из самых активных направлений мысли, исследований и **изобретений** в современном американском бизнесе. Всё больше компаний стремятся определить для себя ключевые сферы, обдумывают, что следует **измерять**, и моделируют инструменты **измерения**.*

[1066] Подробнее об этом можно прочитать в статье «*Количественные пропорции в потоке задач*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»
[1067] Читай статью «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» выше в настоящей главе.

*Поэтому через несколько лет наши знания о том, что **измерять**, и наша способность делать это должны существенно расшириться».*[1068]

«*В некоторых компаниях жаловались на отсутствие хороших подходов к **измерению производительности** труда на уровне отдельных работников.*

*Независимо от того, насколько передовых взглядов по данному вопросу придерживаются компании, почти все они сталкиваются с проблемами **измерения производительности***»[1069].

Таким образом проблема измерения процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда, а тем более проблема **экономичного** измерения стоит в полный рост. Актуален вопрос: как **экономично** определять и рассчитывать предлагаемые мной показатели качества, используемые для управления процессом «*МЕНЕДЖМЕНТ*», то бишь для управления потоком задач (УПЗ)?

На самом деле всё просто. Для преодоления этой проблемы надо руководствоваться положениями Теории решения изобретательских задач – ТРИЗ[1070].

Что я и сделал. Я взял следующий постулат ТРИЗ: «*Если дана задача на **измерение**, желательно использовать **обходной путь** - перейти к задаче на **изменение** системы (поставить вопрос: «Как **изменить** систему, чтобы отпала необходимость в **измерении**?»)*»[1071].

Из этого постулата следует, что надо так изменить систему управления организацией, чтобы специально измерять (то есть осуществлять действия по отбору и измерению показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*») **не требовалось вообще**. От слова «*совсем*». Чтобы у этой функции вообще не было трудоёмкости. И, следовательно, не было трудозатрат на её осуществление. Но, чтобы при этом эта функция выполнялась на 100%.

В то же время нужно учитывать ещё один постулат ТРИЗ: «*Существование технической системы*[1072] *– не самоцель. Система нужна только для выполнения какой-либо функции (или нескольких функций). Система идеальная, если её нет, а функция осуществляется*»[1073]

[1068] Стр. 74-75. Раздел «*Как устанавливать цели*» книга «*Практика менеджмента*». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.
[1069] Стр. 150-153 Статья «*Измерение и повышение эффективности деятельности отдельных работников*» Глава 6. «*Развитие индивидуальных средств поддержки работников интеллектуального труда*» книга «*Зарабатывая умом. Как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда*». Дейвенпорт Томас. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. - 304с.
[1070] Краткий анонс этой теории читай в статье «*Теория решения изобретательских задач – ТРИЗ (АРИЗ)*» выше в Главе 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[1071] Стр. 124 «*Глава 6. Истребители противоречий*» книги «*Найти идею: Введение в ТРИЗ - теорию решения изобретательских задач*». Генрих Альтшуллер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 с.
[1072] Я уже говорил: «*Это, на мой взгляд, применимо не только в технических системах, но и в организационных и означает, что при поиске прорывной идеи, которая может стать изобретением, надо так изменить систему, чтобы дополнительную систему создавать не пришлось, а функция её при этом выполнялась (системы нет, а функция выполняется)*»
[1073] Читай стр. 82-83 книги «*Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач*». Генрих Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Это так называемый закон увеличения степени идеальности системы: идеальная система – это функция. «*Идеальной системы быть не должно, а ее работа выполняется как бы сама собой, по мановению волшебной палочки. Функция должна выполняться без средств. Идеальная система – это система, которой не существует – ее нет, а ее функции выполняются в нужный момент времени, в необходимом месте (причем в это время система несет 100% расчетную нагрузку), не затрачивая на это вещества, энергии, времени и финансов*»[1074].

Основываясь на приведённых выше постулатах ТРИЗ, я разработал и предложил путь изменения системы управления организацией (системы менеджмента), который не требует трудозатрат на отбор и измерение показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», в основе которых лежат показатели того, что происходит с задачами. А раз не требует трудозатрат, значит он экономичный.

Этот путь стал возможен благодаря тому, что я изначально правильно выбрал главный объект управления – задачу. Именно этот выбор и позволил сделать следующее изобретение - **изобретение Реестра процедур (РП)**.

Как я уже говорил: «*Это было второе наиболее важное открытие, подтвердившее верность первого[1075] открытия. Пазл складывался. Что придавало уверенность в правильности пути*».

Я долго разрабатывал и совершенствовал Реестр процедур (РП). В результате получил то, что максимально отвечало потребностям для управления потоком задач (для выполнения процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»).

Ведь я же изменял систему управления не только с целью измерения, а в принципе с целью управления организацией посредством Реестров процедур (РП). То есть измерение – это была не самоцель. А лишь одно из системных требований к изменению системы управления организацией.

Теперь я предлагаю использовать Реестр процедур (РП) в качестве основного элемента менеджмента (управления потоком задач). Посредством РП я рекомендую осуществлять все управленческие воздействия на: *сотрудников, процессные сущности (ПС), конкретные процессные объекты (КПО), Реестры процедур, субсистемы, системы и организацию в целом*.

Я считаю, что РП может заменить все другие используемые в организации рычаги управления. РП должен стать основным универсальным рычагом (приводом) управления организацией.

Чтобы выйти на нужное решение, мне пришлось, чётко классифицировать процессные задачи[1076] и разработать их шаблоны (*паттерны, трафареты, «рыбы»*). В результате у меня появились два вида процессных задач:

- шаблонные дискретные задачи (ШДЗ)[1077];

[1074] «*Идеальность. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)*». Петров Владимир. – Цифровая книга. Издательство Ridero, 2019. ISBN 978-5-4496-7939-0

[1075] Первым и ключевым открытием является то, что «*задача*» — это главная сущность менеджмента, а УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ – и есть «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

[1076] Читай статью «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1077] Смотри статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

- шаблонные эпизодические задачи (ШЭЗ)[1078].

Затем я классифицировал первый вид процессных задач – ШДЗ. Разделил их на три вида: *миссия, бизнес-процесс и функция*.

Вывел, что каждую дискретную задачу в организации должен выполнять какой-то один из элементов системы: *система, субсистема и Реестр процедур (РП)*. Миссию должна выполнять система, бизнес-процесс – субсистема, а функцию – Реестр процедур (РП).

Таким образом Реестр процедур (РП) я придумал для выполнения функции. Для воспроизводимого выполнения функции. О том как это делается, читайте в статье «*Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Но перед этим сначала прочитайте о самом Реестре процедур в статье «*Реестр процедур (РП)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

Изучив эту статью, вы узнаете, что такое Реестр процедур. Поймёте, что у него есть две ипостаси:

3. *РП – это **УЗЕЛ** – процессная сущность;*
4. *РП – это **ФОРМУЛЯР**[1079].*

Первая ипостась – это то, что из себя представляет РП в качестве **нематериального** элемента системы – узла системы – процессной сущности. Об этой ипостаси читайте статью «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».

Вторая ипостась – это то, что из себя представляет РП в качестве формуляра – **материального** – **осязаемого** элемента, применяемого в системе. Данную ипостась изучайте по статье «*Реестр процедур – это формуляр*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». Прочитав эту статью, вы узнаете, что Реестр процедур, как формуляр, имеет:

1. **четыре** раздела: (1) раздел «*Атрибуты ПС*»; (2) раздел «*ЗЭЗ функции*»; (3) раздел «*Процедура*»; (4) раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*»;
2. **три** сектора: (1) Сектор «*Функция*»; (2) Сектор «*ШЭЗ*»; (3) Сектор «*КПО*».

При этом каждый раздел Реестра процедур (РП) подробно описан выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*» в статьях со следующими названиями:

- Раздел «*ЗЭЗ функции*» Типового Реестра Процедур;
- Раздел «*Атрибуты ПС*» Типового Реестра Процедур;
- Раздел «*Процедура*» Типового Реестра Процедур;
- Раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» Типового Реестра Процедур.

В этих статьях расписано предназначение каждого раздела Реестра процедур.

[1078] Смотри статью «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1079] Формуляр – это поименованная бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Прочитав, все вышеперечисленные статьи, вы увидите, для чего нужно было изобретать Реестр процедур (РП).

Кратко:

- во-первых, для сборки из них (как узлов) субсистем и систем, а в последующем и организаций в целом;
- во-вторых, для обеспечения генерирования и выполнения ими, как формулярами, всего эпизодического, и в первую очередь второго вида процессных задач – запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ), реплицируемых из шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ).

Порядок сборки из РП (как узлов) субсистем, систем и организаций в целом описан в статье «*Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». В ней я рассказываю: как из простых реестров процедур осуществляется **СБОРКА** сложных систем и организации в целом? Не буду повторяться.

Здесь лишь скажу, что в интеллектуальном труде Реестр процедур (РП) выступает **физической** реализацией узла субсистемы и системы в целом. Что это предел деления системы – элементарная частичка системы – узел. Из реестров процедур собираются (конструируются) субсистемы и вся система в целом. Поэтому и узел. По аналогии с автомобилем, который собирается из таких узлов, как: *двигатель, карбюратор, трансмиссия и т. д.*

Конструирование субсистемы и системы в целом производится путём соединения (связывания) этих Реестров процедур между собой. Тем самым реестры процедур объединяются и встраиваются в определённую логическую структуру внутренних взаимных связей в субсистеме и в системе в целом.

В качестве формуляра Реестр процедур предназначен для генерирования и выполнения всего **эпизодического**, а именно для:

- запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС);
- контроля через это своевременности и ритмичности выполнения запоточенных процедур и операций по каждой шаблонной дискретной задаче – функции;
- накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции.

Процитирую статью «*Реестр процедур – это формуляр*»:

«*Реестр процедур, как формуляр имеет универсальную форму – единую для всех функций, выполняемых в системе.*

Особо акцентирую, РП имеет единую форму, НО НЕ СОДЕРЖАНИЕ!

У каждого реестра процедур своё уникальное содержание, но при этом одинаковая форма. То есть по содержанию все РП отличаются друг от друга - уникальны. А по форме – нет.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Реестр процедур – это формуляр, исполненный в виде электронной таблицы, представляющей собой реестр.

Если посмотреть определение в Интернет, то «реестр — это форма систематизации, учёта; список, перечень, опись».

Возникает вопрос: систематизация, учёт; список, перечень, опись чего?

Отвечаю: ***процедур***[1080].

Процедур, инициированных при наступлении запускающих событий (ЗС) и выполняемых в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстной процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется функция Реестром процедур. Иными словами – это систематизация, учёт; список (перечень, опись) «запоточенных процедур (ЗП)»[1081].

Поэтому он и называется реестр именно ***ПРОЦЕДУР***».

Также, изучив перечисленные выше статьи, вы поймёте, **какова роль Реестра процедур в управлении потоком задач.**

При этом можно выделить основную роль, которую РП выполняет. Это роль «*генератора всего эпизодического*». О ней я говорил только что. Но есть ещё и следующие роли:

11. РП – это рабочий орган системы;
12. РП – это **аккумулятор исходной статистической информации**;
13. РП – это регламент;
14. РП – это чек-лист;
15. РП – это хранилище знаний;
16. РП – это отчётность;
17. РП – это ген организации.

Подробное описание всех этих ролей Реестра процедур (в том числе роли «*генератора всего эпизодического*») вы можете изучить в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». С применением Автоматизированной Системы Управления Задачами (АСУЗ)[1082] все эти роли, будут выполняться в автоматизированном режиме.

Как раз исходя из того, что Реестр процедур (РП) один может выполнять все эти роли, я и настаиваю на том, что он должен стать основным элементом менеджмента (управления потоком задач). Всё в управлении организацией надо перестроить (изменить) под управление ею посредством РП.

Таким образом, выше я тезисно описал то, как надо изменить систему управления организацией, в том числе чтобы специально измерять (то есть осуществлять действия по отбору и измерению показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*») не требовалось вообще. Чтобы у этой функции совсем не было

[1080] О том, что такое процедура я рассказываю в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

[1081] Запоточенная процедура (кратко – ЗП) – это разновидность запоточенной эпизодической задачи (ЗЭЗ). Впервые я её упоминал в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». Подробнее о ЗЭЗ я расскажу ниже в статье «*Воспроизводимое генерирование Запоточенных Эпизодических Задач (ЗЭЗ)*» в Разделе 7.3. «*Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ)*».

[1082] Читай статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

трудоёмкости и, следовательно, не было трудозатрат на её осуществление. Но, чтобы при этом эта функция выполнялась на 100%.

Ведь в свете настоящей статьи, нас интересует именно то, как **экономично** определять и рассчитывать предлагаемые мной показатели качества, используемые для управления процессом «*МЕНЕДЖМЕНТ*», то бишь для управления потоком задач (УПЗ).

Но из чего это вытекает? Почему я настаиваю, что описанное выше мной **изменение**, позволит экономично отбирать и **измерять** нужные показатели качества, да ещё, и не расходуя на это трудозатраты?

Отвечаю.

Потому что, Реестр процедур (РП) выполняет в том числе роль «***аккумулятора исходной статистической информации***»[1083].

О том, как эта информация аккумулируется в Реестре процедур, я подробно рассказал в статье «*Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

Собственно говоря, с целью сбора исходных статистических данных о ходе выполнения функции в Реестр процедур и был введён раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*»[1084]. В нём формируются эти данные **в виде статистических рядов**. То есть раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» в РП – это, иными словами, генератор статистических рядов показателей по функции.

Эти статистические ряды рассчитываются, определяются и накапливаются в «*РИД по ФУНКЦИИ*» Реестра процедур исходя из исходных сведений, которые формируются в разделе «*Процедура*» и в разделе «*ЗЭЗ функции*» Реестра процедур.

По ним можно выполнять группировку, сортировку и фильтрацию, выявлять тренды (закономерности) и вариации, вычислять контрольные пределы и допуски, рассчитывать итоговые и промежуточные, а также среднестатистические значения и делать многое другое.

То есть их можно крутить и вертеть как вздумается. По ним можно оценивать статистическую управляемость и воспроизводимость выполнения функции, а затем бизнес-процессов и миссии в целом.

Для этого накопленные и сгенерированные в «*РИД по ФУНКЦИИ*» каждого РП исходные статистические данные (в виде статистических рядов) в дальнейшем **транслируются** в «*РОС по ПЦР миссии*»[1085]. Там они используются для анализа и оценки степени достижения целевых результатов функции, которую выполняет сам Реестр процедур. То есть они лежат в основе всех статистических расчётов, позволяющих оценить:

3. успешность выполнения в организации всех дискретных задач: *функций, бизнес-процессов и миссий*;
4. работоспособность *систем, субсистем и отдельных узлов (РП)* организации.

[1083] Эту роль я описывал в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1084] РИД по ФУНКЦИИ расшифровывается, как Реестр Исходных Данных по ФУНКЦИИ.

[1085] Подробно о РОС по ПЦР миссии я рассказывал в статье «*Реестр оценки статистики по ПЦР миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Опять процитирую самого себя:

«По сути, раздел «РИД по ФУНКЦИИ» — это информационный «рецептор».

Он считывает сведения из раздела «Процедура» и раздела «ЗЭЗ по функции» ТРП, которые обрабатывает, превращает в исходные статистические данные, аккумулирует их и затем передаёт в РОС по ПЦР миссии. По аналогии с рецептором в нервной системе живого организма[1086].

Затем в «*РОС по ПЦР миссии*» собранные статистические данные можно **оценивать** и **анализировать**.

По результатам анализа **статистики** можно делать выводы и оценки о работоспособности Реестров процедур, той или иной системы в целом и её субсистем. Ведь:

- если все РП в субсистеме работают исправно, то есть воспроизводимо выполняют функции, тогда субсистема воспроизводимо выполняет свой бизнес-процесс, то есть работает исправно.
- если все субсистемы в системе работают исправно, то есть воспроизводимо выполняют свои БП, тогда вся система воспроизводимо выполняет свою миссию, то есть работает исправно.
- если все миссии всех систем организации[1087] выполняются воспроизводимо, значит организация работает исправно.

В свою очередь само управление потоком задач (а суть «*МЕНЕДЖМЕНТ*») осуществляется также посредством Реестров процедур – Реестров процедур системы УПЗ. Их я описал в статье «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

Учитывая, что собираемые с помощью Реестров процедур **системы УПЗ** статистические данные касаются только задач. То получается, что из Реестров процедур **системы УПЗ** можно извлечь любые цифры и показатели того, что происходит **с задачами**. Любую статистику **по задачам**, которая характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач).

Эта статистика даст возможность рассчитать измеримый показатель процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда[1088].

Что, в свою очередь, позволит в рамках управления потоком задач выполнять первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: **постоянство цели**. Причём, не расходуя на это трудозатраты.

Так как с применением Автоматизированной Системы Управления Задачами (АСУЗ)[1089] всё это будет выполняться в автоматизированном режиме, то есть **без**

[1086] Рецепторы — (от лат. receptor принимающий) нервные образования, преобразующие химико-физические воздействия из внешней или внутренней среды организма в нервные импульсы.

[1087] А мы помним, что организация – это полисистема, то есть множество (набор) систем. Смотри статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1088] Смотри статью «*Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1089] Читай статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

трудозатрат. АСУЗ будет сама по заданному алгоритму собирать из РП и обрабатывать все необходимые данные и представлять пользователю в удобном для восприятия виде.

Точно так же, как в автомобиле спидометр наглядно в режиме реального времени отображает водителю показатели скорости автомобиля или тахометр – количество оборотов двигателя. Водитель сам эпизодически или периодически это не делает – не расходует трудозатраты на это. Измерение встроено в нужные узлы автомобиля – в его конструкцию.

Выходит, если мы **изменим** систему управления организацией предлагаемым образом, наладим менеджмент **посредством Реестров процедур** (РП), то такое **изменение**, приведёт к **ненужности усилий на измерения**. Но при этом **измерение** будет осуществляться полностью – автоматически – без трудозатрат. А следовательно оно будет **экономичным**.

Резюмируем.

Если исходить, что менеджмент – это управление потоком задач. То встаёт проблема **экономичного** отбора и измерений того, что происходит с задачами. Для преодоления этой проблемы надо руководствоваться двумя положениями ТРИЗ: (1) «*Если дана задача на измерение, желательно использовать обходной путь - перейти к задаче на изменение системы (поставить вопрос: «Как изменить систему, чтобы отпала необходимость в измерении?»)*»; (2) «*Идеальной системы быть не должно, а ее работа выполняется как бы сама собой, по мановению волшебной палочки. Функция должна выполняться без средств. Идеальная система – это система, которой не существует – ее нет, а ее функции выполняются в нужный момент времени, в необходимом месте (причем в это время система несет 100% расчетную нагрузку), не затрачивая на это вещества, энергии, времени и финансов*». Основываясь на этих постулатах ТРИЗ, я разработал и предложил путь изменения системы управления организацией, который не требует трудозатрат на отбор и измерение показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», в основе которых лежат показатели того, что происходит с задачами. **Я изобрёл Реестр процедур (РП)**. Теперь я предлагаю использовать его в качестве основного элемента менеджмента (управления потоком задач). Посредством РП я рекомендую осуществлять все управленческие воздействия на: *сотрудников, процессные сущности (ПС), конкретные процессные объекты (КПО), Реестры процедур, субсистемы, системы и организацию в целом*. Это изменение, позволит экономично отбирать и измерять нужные показатели качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», да ещё, и не расходуя на это трудозатраты. Потому что, Реестр процедур (РП) кроме прочего выполняет роль «*аккумулятора исходной статистической информации*». С этой целью в Реестр процедур был введён раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*». В нём формируются исходные статистические данные в виде **статистических рядов**. Накопленные и сгенерированные в «*РИД по ФУНКЦИИ*» каждого РП исходные статистические данные (в виде статистических рядов) в дальнейшем транслируются в «*РОС по ПЦР миссии*». В «*РОС по ПЦР миссии*» собранные статистические данные можно оценивать и анализировать. По результатам анализа статистики можно делать выводы и оценки о работоспособности Реестров процедур, той или иной системы в целом и её субсистем. Получается, что из Реестров процедур **системы УПЗ** можно извлечь любые цифры и показатели того, что происходит с задачами. Любую статистику по задачам, которая характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач). С применением АСУЗ всё это будет выполняться в

автоматизированном режиме, то есть без трудозатрат. Выходит, если мы изменим систему управления организацией предлагаемым образом, наладим менеджмент посредством Реестров процедур (РП), то такое изменение, **приведёт к ненужности усилий на измерения**. Но при этом измерение будет осуществляться полностью – автоматически – без трудозатрат. А следовательно оно будет экономичным.

Теперь мы знаем, почему управление потоком задач (УПЗ) — это менеджмент и каким образом при выборе показателей качества этого процесса выполнить такое условие, как «*отбор и измерения должны быть экономичными*».

Следовательно, мы можем стандартизировать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесс управления потоком задач).

Вот поэтому, далее давайте обсудим, почему настоящая книга по УПЗ – это предтеча международного стандарта по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*»?

Описание УПЗ (ТУЗ) – это предтеча международного стандарта по процессу «МЕНЕДЖМЕНТ»

> *У нас есть все основания надеяться, что лет через двадцать пять мы сможем сформулировать основные принципы, проверенные методики и испытанные приёмы управления работниками и работой. Потому что нам уже известны правильные базовые подходы.*
> *Питер Ф. Друкер*[1090]

Выше, в статье «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*»[1091] я обозначил, что «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс. Обосновал, что он перерабатывает «*ЗАДАЧИ*»[1092], то есть его исключительным содержанием является **управление** «*ПОТОКОМ ЗАДАЧ*[1093]».

Указал на то, что единственными и измеримыми **показателями качества** процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» являются показатели того, что происходит с **задачами**. Что статистика по задачам характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Что он может быть измерим, может быть охарактеризован имеющими рациональный смысл показателями воспроизводимости только, если рассматривать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» как УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ.

Заключил, что, в этом случае, измеримым результатом процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» будет производительность интеллектуального труда[1094]. Уровень производительности интеллектуального труда можно установить и измерить[1095]. Что позволяет выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: **постоянство цели**.

[1090] Стр. 309. Раздел «*Взгляд на проблему с управленческой точки зрения*» книга «*Практика менеджмента*». М.: Издательский дом "Вильямс", 2009 - 400с. ISBN 978-5-84-59-0085-2
[1091] Выше в настоящей главе
[1092] Читай статью «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[1093] Читай статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»
[1094] Смотри статью «*Агрегированная производительность интеллектуального труда (Агрегированная ПИТ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»
[1095] Смотри статью «*Показатели целевых результатов задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

Затем в статье «*Изменение системы управления для измерения процесса «МЕНЕДЖМЕНТ»*[1096] я описал, как надо изменить систему управления организацией, чтобы специально измерять (то есть осуществлять действия по отбору и измерению показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*») **не требовалось вообще**. Указал, что для этого надо применять изобретённый мной Реестр процедур (РП).

Рассказал, что, если мы наладим менеджмент (управление потоком задач) посредством Реестров процедур (РП), упакованных в АСУЗ[1097] (в РЕЕСТРО´М), то такое изменение, приведёт к ненужности усилий на измерения. Но при этом измерение будет осуществляться полностью – автоматически – без трудозатрат. А следовательно оно будет экономичным.

Теперь, думаю, пришло время ответить на вопрос: **почему настоящая книга по управлению потоком задач – это предтеча международного стандарта по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*»**?

Считаю необходимым сделать это потому, что стремлюсь к популяризации управления потоком задач (УПЗ), функционирующего по Технологии управления задачами (ТУЗ). Считаю, что УПЗ, функционирующее по ТУЗ с применением автоматизированной системы управления задачами (АСУЗ), т. е. с РЕЕСТРО´МОМ, превращается – в стандартную, универсальную операционную систему организации[1098], которую можно инсталлировать в любую организацию в качестве управляющей системы[1099]. А это на мой взгляд требует стандартизации, то есть разработки международного стандарта системы менеджмента по самому «*МЕНЕДЖМЕНТУ*», как процессу.

Для начала несколько слов о международных стандартах систем менеджмента.

Существуют **международные стандарты систем менеджмента (MSS)**. Их разрабатывает, выпускает и публикует Международная организация по стандартизации, ИСО (англ. International Organization for Standardization, ISO). Её официальный сайт: https://www.iso.org.

По информации с этого сайта: «*ИСО является независимой неправительственной международной организацией, в деятельность которой вовлечены национальные органы по стандартизации*», а именно «*ИСО является глобальной сетью национальных органов по стандартизации. Членами организации являются национальные органы по стандартизации, которые представляют интересы своей страны в ИСО, а также представляют ИСО в своей стране*».

Со слов самой ИСО: «*Стандарты систем менеджмента (MSS) поддерживают функции руководства и управления на всех уровнях. Они разработаны таким образом, чтобы их можно было широко применять в различных секторах экономики (или, в случае определенных стандартов, в конкретных отраслях), в организациях различного типа и размера, а также с учетом различных географических, культурных и социальных условий. Данные стандарты могут рассматриваться в качестве основополагающих документов для обеспечения эффективного управления*

[1096] Выше в настоящей главе

[1097] Смотри статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1098] Читай статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1099] Об этом я говорил в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

организацией. Использование MSS может быть практическим способом поддержки решений, принимаемых в результате внедрения MSS».

Ознакомиться с полным списком (перечнем) стандартов систем менеджмента (MSS) вы можете по ссылке: https://www.iso.org/ru/management-system-standards-list.html. Их там «*воз и целая телега*». Читать не перечитать.

Существуют **различные типы** документов ИСО по менеджменту организации.

Имеются **стандарты систем менеджмента (MSS) ИСО**. То есть стандарты ИСО, которые содержат требования или руководства, помогающие организациям в формировании политики и управлении **процессами** для достижения конкретных целей. Например:

- ISO 9001:2015 «*Quality management systems — Requirements*» (Системы менеджмента качества — Требования);
- ISO 14001:2015 «*Environmental management systems — Requirements with guidance for use*» (Системы экологического менеджмента — требования с рекомендациями по использованию) и другие.

Существуют **отраслевые MSS**. Это стандарты систем менеджмента ИСО, которые содержат дополнительные требования или руководства для применения общего стандарта менеджмента в конкретном экономическом или бизнес-секторе. Например:

- ISO 13485:2016. «*Medical devices — Quality management systems — Requirements for regulatory purposes*» (Медицинские изделия — Системы менеджмента качества — Требования для целей регулирования);
- ISO/TS 22163:2017 «*Railway applications — Quality management system — Business management system requirements for rail organizations: ISO 9001:2015 and particular requirements for application in the rail sector*» (Железнодорожные приложения — Система менеджмента качества — Требования к системе управления бизнесом для железнодорожных организаций: ISO 9001:2015 и особые требования для применения в железнодорожном секторе);
- ISO 29001:2020 «*Petroleum, petrochemical and natural gas industries — Sector-specific quality management systems — Requirements for product and service supply organizations*» (Нефтяная, нефтехимическая и газовая промышленность — Отраслевые системы менеджмента качества - Требования к организациям, поставляющим продукцию и услуги).

Есть **сопутствующие к системам менеджмента стандарты и руководящие указания по их внедрению**. Это стандарты ИСО, разработанные для реализации следующих руководящих указаний и/или требований: (1) Специфические аспекты системы менеджмента организации, (2) Стандарты систем менеджмента ИСО, (3) Соответствующие методы поддержки. Например, ISO 19011:2018 «*Guidelines for auditing management systems*» (Руководство по аудиту систем управления).

Также имеются **стандарты систем менеджмента**. Это стандарты систем менеджмента, которые могут поддерживать внедрение конкретных аспектов системы менеджмента организации. Например:

- ISO 26000:2010 «*Guidance on social responsibility*» (Руководство по социальной ответственности);
- ISO 31000:2018 «*Risk management — Guidelines*» (Управление рисками — Руководящие принципы).

Все стандарты группируются в семейства стандартов систем менеджмента. Например, в такие:

- **Семейство стандартов ISO 9000 — Управление качеством.** Содержат рекомендации и инструментарий для компаний и организаций, которые хотят, чтобы их продукция и услуги постоянно отвечали требованиям заказчика, а качество постоянно улучшалось.
- **Семейство стандартов ISO 14000 — Экологический менеджмент.** Содержит практические инструменты для различных экологически-ответственных компаний и организаций.
- **Семейство стандартов ISO / IEC 27001 — Управление информационной безопасностью.** Содержат рекомендации и инструментарий по обеспечению ИТ-безопасности, информационной безопасности, кибербезопасности и защите конфиденциальности.
- **Семейство стандартов ISO 50001 — Энергоменеджмент.** Поддерживает организации различных секторов в более эффективном использовании энергии посредством разработки систем энергетического менеджмента (EnMS).
- **Семейство стандартов ISO 45000 – Охрана труда и техника безопасности.** Содержат рекомендации и инструментарий для организаций, которые серьезно относятся к повышению безопасности сотрудников, снижению рисков на рабочем месте и созданию более безопасных условий труда.
- **Семейство стандартов ISO 37001 – Системы менеджмента борьбы со взяточничеством.** Содержат рекомендации и инструментарий для противодействия коррупции в организациях, предотвращения и выявления случаев взяточничества и развития этически обоснованной культуры предпринимательской деятельности.
- другие.

Существуют Российские стандарты систем менеджмента. Например, ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. (Quality management systems. Fundamentals and vocabulary). Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 9000:2015 «*Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*» (ISO 9000:2015 «*Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*»).

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Основой стандартов систем менеджмента является **процессный** подход. В них прежде всего описываются **процессы**. То есть они стандартизируют те или иные процессы организаций. Процессы, универсальные для широкого круга организаций.

При этом отдельная система менеджмента – это совокупность организационной структуры, методик, терминов и понятий, процессов и их процедур. Она описывает набор процедур, которым необходимо следовать организациям в определённой сфере. Например, в сфере менеджмента качества.

В рамках приведения систем менеджмента организации в соответствие со стандартами в ней формируются локальные нормативные документы (ЛНД), регламентирующие необходимые процедуры, обеспечивающие работу соответствующей системы менеджмента. Например, системы «*менеджмента качества*» по ISO 9001:2015 «*Quality management systems — Requirements*» (Системы менеджмента качества — Требования).

Сейчас, когда вы получили представление о международных стандартах систем менеджмента (MSS), я хочу сказать главное.

В них **нет стандарта системы менеджмента** по самому «*МЕНЕДЖМЕНТУ*». То есть по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Поищите. Вы не найдёте такого стандарта. На момент написания этих строк (ноябрь 2022г.) его нет. От слова «*совсем*».

То есть нет вообще в природе стандарта менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*». Хотя существует целая система международных стандартов различных систем менеджмента.

Парадокс, стандарты систем менеджмента есть, а сам менеджмент не стандартизирован. По сути, стандартизируется что-то на основе того, что само не стандартизировано.

Вопрос: почему? Почему до сих пор не стандартизирован процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*», не описаны его процедуры, структура, методики, термины и понятия? Никто ж не отрицает, что «*МЕНЕДЖМЕНТ*» — это процесс[1100]. Наоборот, все это утверждают и всячески доказывают.

Но если это процесс, тогда почему бы к нему не применить процессный подход? И не написать единый международный стандарт по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Почему это до сих пор не сделано?

Ведь по большому счёту это универсальный процесс. Он одинаков для широкого круга организаций. Я даже думаю – **для всех организаций**[1101].

Версию моего ответа на вопрос, почему это не сделано, я написал выше, в статье «*Задача – это Х-фактор управления – квинтэссенция*»[1102]. Читайте её, думаю поймёте мою логику.

Здесь же скажу лишь, что, по моему мнению, причина кроется в том, что «***задача***» до сих пор остаётся Х-фактором управления. Что до сих пор не определена главная сущность менеджмента, которой он оперирует – «***задача***».

А из-за этого – по цепочке:

[1100] Читай об этом статью «*УПЗ – это «МЕНЕДЖМЕНТ*» выше в настоящей главе

[1101] Читай статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1102] Выше в настоящей главе

- не определено главное содержание процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*;
- не определены измеряемые показатели качества, накопленная статистика по которым будет свидетельствовать о состоянии процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Такие показатели, по которым мы сможем судить, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в статистически управляемом состоянии? является ли он воспроизводимым?
- не созданы экономичные механизмы отбора и измерения показателей качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» из-за чего невозможно выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: постоянство цели этого процесса;
- не сформулированы системные требования к «*МЕНЕДЖМЕНТУ*», как системе и к её элементам;
- не идентифицированы и не описаны все сущности «*МЕНЕДЖМЕНТА*»;
- не идентифицированы и не описаны все функции и процедуры процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»;
- не разработаны все правила и формуляры процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»;
- не создано единое «*семантическое ядро*» (единый язык) «*МЕНЕДЖМЕНТА*»: *термины, понятия, определения*;
- и т. д.

Надо ли говорить, что без всего этого просто невозможно стандартизировать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Ведь **не понятно, что конкретно стандартизировать**.

Но так было, до написания настоящей книги. С её написанием ситуация изменилась на прямо противоположную.

Благодаря книге, теперь мы знаем, главную сущность «*МЕНЕДЖМЕНТА*». Ведаем, что это «***ЗАДАЧА***»[1103]. Что именно «ЗАДАЧА» позволяет объединить части в целое - в систему. Знаем, чем она отличается от цели и действия.

Отсюда, мы знаем, что **главным содержанием** процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» является **управление потоком задач** (УПЗ). Что именно поток задач[1104] предопределяет производительность системы «*МЕНЕДЖМЕНТА*». Что для управления потоком задач нужно создавать систему УПЗ[1105], отвечающую определённым системным требованиям[1106].

Теперь мы понимаем, что система УПЗ (то бишь «*МЕНЕДЖМЕНТА*») **образует единство** за счёт такой абстрактной сущности, как «*ЗАДАЧА*». Что это единство направлено на выполнение задачи обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда (ПИТ), которая является миссией системы УПЗ[1107]. Поэтому

[1103] Читай выше Главу 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[1104] Смотри статью «*Поток задач*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»
[1105] Читай выше Главу 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[1106] Читай статью «*Системные требования к системе управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[1107] Читай выше Главу 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

системой УПЗ является всё то, что оперирует «*задачами*», что позволяет управлять задачами.

Сейчас, известно, что для того, чтобы судить, насколько хорошо работает система «*МЕНЕДЖМЕНТА*», **надо измерять показатели в отношении ЗАДАЧ**. Что единственными и измеримыми показателями качества процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» являются показатели того, что происходит с задачами. Что статистика по задачам характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». По ней можно оценивать, находится ли процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в статистически управляемом состоянии? является ли он воспроизводимым?

Следовательно, наличие измеримого показателя процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» в виде показателя производительности интеллектуального труда, сейчас позволяет выполнить первый из четырнадцати пунктов программы Деминга: постоянство цели этого процесса.

Также в настоящий момент мы видим, **как надо изменить систему** управления организацией (систему «*МЕНЕДЖМЕНТ*»), чтобы преодолеть проблему экономичного отбора и измерений того, что происходит с задачами[1108]. Знаем, как **экономично** определять и рассчитывать предлагаемые мной показатели качества, используемые для управления процессом «*МЕНЕДЖМЕНТ*», то бишь для управления потоком задач (УПЗ).

Что для этого надо использовать изобретённый мной **Реестр процедур (РП)**[1109]. Что он должен стать основным элементом менеджмента (управления потоком задач).

Что именно посредством РП надо осуществлять все управленческие воздействия на: *сотрудников, процессные сущности (ПС), конкретные процессные объекты (КПО), Реестры процедур, субсистемы, системы и организацию в целом*. И он должен заменить (поглотить) различные системы: *отчётности, контроллинга, регламентирования, управления знаниями и многое другое*.

Теперь мы знаем, что из Реестров процедур системы УПЗ **можно извлечь любые цифры и показатели** того, что происходит с задачами. Любую статистику по задачам, которая характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач).

Осознаём, что РП является главным формуляром процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»[1110]. Что он будет играть главные роли в организации[1111]. И с его помощью будет осуществляться сборка систем и организации в целом – её онтогенез[1112].

С применением Автоматизированной системы управления задачами (АСУЗ)[1113] Реестры процедур в процессе сборки сформируют РЕЕСТРО´М организации (ударение на последний слог). По аналогии с геномом в биологии. И будут выполнять в

[1108] Читай статью «*Изменение системы управления для измерения процесса «МЕНЕДЖМЕНТ*» выше в настоящей главе

[1109] Смотри статью «*Реестр процедур (РП)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1110] Читай статью «*Реестр процедур – это формуляр*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1111] Читай статью «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1112] Смотри статью «*Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1113] Читай статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

организации все необходимые функции, являющиеся дискретными задачами[1114]. При этом мы знаем, как каждый РП в РЕЕСТРО´Ме будет это делать?[1115] Путём **многократного (итерационного)** запуска и повторения одной и той же процедуры, являющейся эпизодической задачей[1116], в отношении каждого нового конкретного процессного объекта (КПО) контекстной процессной сущности (ПС)[1117].

При этом надо учитывать, что РЕЕСТРО´М в части набора (совокупности) Реестров процедур системы УПЗ и функций, выполняемых ими[1118], на самом деле универсален, независимо от типа организации и её сферы деятельности. Он (набор РП системы УПЗ), по сути, – это операционная система организации[1119], которая одинакова и универсальна для всех организаций.

Теперь у нас также есть описание **процедуры**[1120] и её типового строения[1121]. Её мы используем при построении Реестра процедур – в шапке его Раздела «*ПРОЦЕДУРА*»[1122]. Ведь Реестр процедур – это систематизация, учёт; *список, перечень, опись* именно ПРОЦЕДУР. Процедур, инициированных при наступлении запускающих событий (ЗС) и выполняемых в отношении конкретных процессных объектов (КПО), контекстной процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется функция Реестром процедур. Иными словами – это систематизация, учёт; *список (перечень, опись) «запоточенных процедур (ЗП)»*.

Сейчас мы также знаем, какая технология нам нужна для управления потоком задач[1123]. Нам нужна Технология Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Такая технология, строгое следование которой должно гарантированно обеспечивать **воспроизводимое** выполнение **функций** Реестрами процедур системы УПЗ. Одновременно всех **функций** и одновременно всеми Реестрами процедур системы УПЗ[1124].

А для того, чтобы это происходило, их нужно объединить и встроить в логическую структуру внутренних взаимных связей[1125] и затем тщательно сбалансировать.

Воспроизводимое выполнение функций Реестрами процедур, автоматически обеспечит воспроизводимое выполнение бизнес-процессов, выполняемых

[1114] Читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»
[1115] Смотри статью «*Как обеспечивается воспроизводимое выполнение функции Реестром процедур?*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1116] Читай статью «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1117] О КПО и ПС читай статью «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»
[1118] Читай статью «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[1119] Читай статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»
[1120] Читай статью «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1121] Смотри статью «*Типовое строение процедуры*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1122] Читай статью «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1123] Подробнее об этом читай в статье «*Какая технология нужна для управления потоком задач?*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1124] Читай статью «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[1125] Смотри статью «*Логическая структура системы управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

субсистемами системы УПЗ[1126]. А через это будет гарантированно обеспечено воспроизводимое выполнение миссии самой системы УПЗ[1127].

Следовательно, теперь понятно, что ТУЗ – это такая технология, которая предписывает такие алгоритмы (процедуры), ежедневное, рутинное и скрупулёзное выполнение которых гарантированно обеспечивает воспроизводимое выполнение функций, бизнес-процессов и миссии системы УПЗ.

Если коротко, то Технология Управления Задачами – это совокупность взаимоувязанных процедур для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда (выполнения интеллектуальных задач).

Правильно следуя ТУЗ, мы гарантированно получаем заданные: *результаты, сроки, качество и трудоёмкости*. Тем самым добиваемся статистической управляемости и воспроизводимости выполнения ШДЗ *(миссии, БП и функций)* системой УПЗ, её субсистемами и реестрами процедур.

Следовательно, теперь, с описанием ТУЗ, у нас **есть описание всех процедур** процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*»[1128]. В том числе в рамках этих процедур у нас имеются разработанные все необходимые **правила и формуляры** процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». А также применяемые в процедурах **методики, методологии и теории**[1129]. Кроме того, у нас есть в наличии и ***«семантическое ядро» – единый язык*** этого процесса[1130]. Он был сформирован в ходе разработки и описания в настоящей книге управления потоком задач (УПЗ) и Технологии управления задачами (ТУЗ).

Таким образом, благодаря книге, теперь мы имеем всё необходимое для стандартизации процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». И можно смело утверждать, что книга – это и есть описание данного процесса, которое является **предтечей** международного стандарта по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Оно обязательно ляжет в основу такого стандарта, как говаривал мой отец: «*к бабке не ходи*». И пробел будет устранён.

Резюмируем сказанное.

Существуют международные стандарты систем менеджмента (MSS). Основой MSS является **процессный** подход. В них прежде всего описываются **процессы**. То есть они стандартизируют те или иные процессы организаций. Процессы, универсальные для широкого круга организаций. Но в перечне MSS нет стандарта системы менеджмента по самому «*МЕНЕДЖМЕНТУ*». То есть по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Почему? По моему мнению, причина кроется в том, что «***задача***» до сих пор остаётся Х-фактором управления. Что до сих пор не определена главная сущность менеджмента, которой он оперирует – «***задача***». Без чего просто невозможно стандартизировать процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*». Ведь не понятно, что конкретно стандартизировать. Но так было, до написания настоящей книги. С её написанием ситуация изменилась на прямо противоположную. Благодаря книге, теперь мы знаем, главную сущность «*МЕНЕДЖМЕНТА*» - «***ЗАДАЧУ***». Ведаем, что

[1126] Читай статью «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[1127] Смотри статью «ШДЗ: «Воспроизводимая ПИТ» — это миссия» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»
[1128] Читай Главу 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»
[1129] Читай выше Главу 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»
[1130] Читай статью «*Термины УПЗ и их определения*» ниже в Главе 10. «*Заключение по управлению потоком задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

главным содержанием процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» является управление потоком задач (УПЗ). Понимаем, что система УПЗ (то бишь «*МЕНЕДЖМЕНТА*») образует единство за счёт такой абстрактной сущности, как «*ЗАДАЧА*». Сейчас, известно, что для того, чтобы судить, насколько хорошо работает система «*МЕНЕДЖМЕНТА*», надо измерять показатели в отношении ЗАДАЧ. В настоящий момент мы видим, как надо изменить систему управления организацией (систему «*МЕНЕДЖМЕНТ*»), чтобы преодолеть проблему экономичного отбора и измерений того, что происходит с задачами. Что для этого надо использовать изобретённый мной Реестр процедур (РП). Теперь мы знаем, что из Реестров процедур системы УПЗ можно извлечь любые цифры и показатели того, что происходит с задачами. Любую статистику по задачам, которая характеризует состояние процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» (то бишь процесса управления потоком задач). Теперь у нас также есть описание процедуры и её типового строения. Её мы используем при построении Реестра процедур. Сейчас мы также знаем, какая технология нам нужна для управления потоком задач. Нам нужна Технология Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®). И теперь, с описанием ТУЗ, у нас есть описание всех процедур процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». В том числе разработанные все необходимые правила и формуляры процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». А также применяемые в процедурах методики, методологии и теории. Кроме того, у нас есть в наличии и «*семантическое ядро*» – единый язык этого процесса. Таким образом, благодаря книге, теперь мы имеем всё необходимое для стандартизации процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*». И можно смело утверждать, что книга – это и есть описание данного процесса, которое является предтечей международного стандарта по процессу «*МЕНЕДЖМЕНТ*».

А в завершении хочу процитировать свои же слова, сказанные ранее.

Задача (миссия) системы УПЗ, описанная выше в Главе 5, – «*это* ***стандартная (универсальная) задача*** *для любой организации. Следовательно, и система под неё должна быть* ***стандартной***, ***универсальной*** *– система управления потоком задач. Где задача – главная сущность управления (менеджмента).*

Отсюда, ***стандартной и универсальной*** *можно сделать и технологию, по которой эта система будет работать - Технологию Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).*

А раз всё это будет универсальным (стандартизированным), то это можно копировать, воспроизводить, компилировать, транслировать и т. д. Не «изобретая каждый раз велосипед», а просто беря готовое решение: систему УПЗ и ТУЗ и адаптируя их под специфические нужды своей организации.

Следовательно, система УПЗ и ТУЗ, по которой она работает, будет своего рода ***операционной системой****. Только не для компьютеров, а для организаций. Её можно будет «инсталлировать» в любую организацию.*

При этом можно сделать систему УПЗ так сказать «с открытым кодом», по аналогии с операционной системой Linux для компьютеров. То есть, открытой системой, которую может изменять любой желающий (как говорится, не нарушая лицензии и закона).

Всё это приведёт к тому, что при создании организаций не потребуется тратить время, силы и деньги на создание одной обязательной системы – управляющей.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Из сказанного следует, что именно взгляд на управление через призму задач позволяет создать ***операционную систему, универсальную*** *для любой организации, работающую по стандартной и универсальной Технологии Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®)*»[1131].

А что это означает в контексте настоящей статьи?

А то, что управление потоком задач (то есть процесс «*МЕНЕДЖМЕНТ*») можно и нужно стандартизировать путём выпуска соответствующего международного стандарта системы менеджмента. То есть нужно издать стандарт системы менеджмента о самом «*МЕНЕДЖМЕНТЕ*».

Дальше предлагаю исследовать, почему Технология управления задачами (ТУЗ) – это управление возрастающей сложностью организаций, а, отсюда, и сложностью вообще?

ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций

Лишь теория решает, что мы ухитряемся наблюдать!

Эйнштейн Альберт[1132]

Название настоящей книги начинается со слов «*управление сложностью*». Проблема возрастающей сложности мира и, как следствие, **организаций**[1133] была обозначена в «*Прологе*» к настоящей книге[1134].

Там я описал эту **проблему** и констатировал, что «*наступил кризис управления сложностью*». Затем сформулировал главный проблемный вопрос настоящей книги: **как управлять сложными организациями при возрастании их сложности (разнообразия)?**

В итоге заключил, что «*пока не будет получен ответ на него, избежать возрастания хаоса, неопределённости и энтропии в мире будет невозможно*»[1135].

И в завершении написал: «*столкновение с этой проблемой в моей практике менеджмента и стало прологом для разработки мною Технологии Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®) и толчком для написания настоящей книги*».

Думаю, сейчас пришло время подвести итог и ответить на вопрос: **почему Технология управления задачами (ТУЗ) – это управление возрастающей сложностью организаций, а, отсюда, и сложностью вообще?**

Ответом на данный вопрос, я постараюсь убедить вас в том, что благодаря разработке ТУЗ мне удалось найти способ преодоления проблемы «*управления сложностью*». Что ТУЗ – это как раз именно то, что требуется для этого. Что это чёткий

[1131] Подробнее об этом читай статью «*Ещё раз – почему всё-таки задача?*» выше в настоящей главе

[1132] Альберт Эйнштейн (14.03.1879— 18.04.1955) — физик-теоретик, разработчик специальной теории относительности, один из основателей современной теоретической физики, лауреат Нобелевской премии по физике 1921 года, общественный деятель-гуманист

[1133] Смотри статью «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1134] Читай выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1135] О том, почему я так считаю, написано выше в статье «*Без теории нам смерть, смерть …*» в настоящей главе

и однозначный ответ на вопрос: как управлять сложными организациями при возрастании их сложности (разнообразия)?

Теперь я твёрдо могу сказать: путём применения Технологии Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®). И это я вам сейчас обосную. И пусть кто-нибудь опровергнет мои доводы или поставит их под сомнение.

И прежде, чем начинать, оговорюсь. Тема статьи требует написания отдельного труда. Поэтому здесь я лишь зацеплю определённые её моменты, которые требуют обсуждения. Как говорится «*на затравку*» Чтобы спровоцировать диспут.

Как бы это сделать проще, чтобы не растекаться «*весью по древу*» и не переписывать всю книгу заново только в другой логике? А попробую вот так. И будь, что будет.

ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций, а отсюда, и сложностью вообще – потому что с её помощью **полностью выполняется закон «*необходимого разнообразия*»** из Теории систем[1136]. Ведь именно этот закон нужно выполнить, чтобы справиться со сложностью (разнообразием)[1137].

Напомню содержание самого закона:

*«Создавая систему, способную справиться с решением проблемы, обладающей определённым, известным разнообразием (сложностью), нужно обеспечить, чтобы система имела ещё **большее разнообразие** (знание методов решения), чем разнообразие решаемой проблемы, или была **способна создать в себе это разнообразие** (владела бы методологией, могла разработать методику, предложить новые методы решения проблемы).*

*Применительно к системам управления закон «необходимого разнообразия» может быть сформулирован следующим образом: разнообразие управляющей системы (системы управления) $V_{су}$ **должно быть больше** (или по крайней мере равно) разнообразию объекта управления $V_{оу}$: $V_{су} \geq V_{оу}$»*[1138]

Как я уже говорил, этот закон означает, что сложность можно победить только тем же или бо'льшим уровнем сложности.

Но я пошёл дальше. Я создал систему управления потоком задач (Систему УПЗ)[1139], обладающую не просто бо'льшим уровнем сложности (разнообразия) управляемой организации, а сделал так, чтобы она была **способна создать и увеличить в себе эту сложность (разнообразие)** под любые нужды в любой момент времени.

И делает она это путём применения Технологии Управления Задачами (ТУЗ). А точнее – по Технологии Управления Задачами.

[1136] Теория систем — это научная и методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы. Она тесно связана с системным подходом и является конкретизацией его принципов и методов. Первый вариант общей теории систем был выдвинут Людвигом фон Берталанфи.

[1137] Об этом я говорил в «*Прологе*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1138] Читай стр. 63 книги «*Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата*». В.Н. Волкова, А.А. Денисов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 462с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

[1139] Читай Главу 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Теперь система УПЗ, применяющая ТУЗ и функционирующая по ней, способна создать в себе сложность (разнообразие), которая необходима для оперирования возрастающей сложностью управляемой организации. Таким образом, ТУЗ – это как раз та методология (метод), которым обладает система УПЗ, по которой она работает и которая позволяет системе УПЗ создавать и увеличивать в себе сложность (разнообразие).

С помощью ТУЗ можно масштабировать систему УПЗ под любые потребности, вызванные обстоятельствами внешней среды. О том, как это происходит, я рассказал в статье «*Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)*»[1140]. Саму же ТУЗ я описал в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*». Читайте.

Здесь же не буду повторяться. А лишь отвечу на вопросы:

- за счёт чего был выполнен закон «*необходимого разнообразия*»?
- и каким путём я его выполнил?

Ответ прост:

- за счёт понимания факторов, реально создающих (задающих) сложность (разнообразие) организации;
- путём построения достаточно простой и универсальной **модели** организации так, чтобы она позволяла охватывать и адаптировать организацию под всё возрастающую сложность;
- и путём разработки ТУЗ, которая определяет алгоритм и процесс самоорганизации – развития организации – её онтогенез, ведущий к самопроизвольному «*рождению и увеличению сложности*» управляющей системы (в моём случае – системы УПЗ) вслед за возрастанием сложности самой организации.

Итак, что **действительно в корне своём** создаёт (задаёт) сложность (разнообразие) организации? Не абстрактно, не в виде каких-то там условий и обстоятельств. А конкретно. Чем реально обуславливается сложность организации внутри её самой?

Если, отбросить всю шелуху и ответить кратко, то всего **тремя факторами**:

- задачами,
- сущностями,
- временем.

Вот три вполне конкретных фактора, которые создают сложность организации.

Первый фактор – это конечно же **задачи**. А именно интеллектуальные задачи.

Турбулентность внешней среды беспорядочно и случайно (стохастически) порождает огромный объём интеллектуальных задач[1141] внутри организации. Это означает, что для изменения свойств организации с целью её адаптации под

[1140] Читай статью выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1141] Подробнее об этом читай статью «*Турбулентность внешних условий жизнедеятельности*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

усложняющиеся внешние условия, нужно оперировать такой сущностью, как «*задача*», а точнее «*интеллектуальная задача*».

Именно их **количество и переменчивость** в сегодняшнем мире создают (задают, предопределяют) сложность и разнообразие внутри организации: постоянная отмена устаревших задач, выработка и постановка новых задач, изменение приоритетов в задачах, перераспределение усилий и ресурсов между задачами, изменения в сроках задач, контроль выполнения задач и т. д. И всё это интеллектуальные задачи.

И правда. Начали западные страны санкционную войну против России, инициировали пандемию, поломали логистические цепочки. В результате российские коммерческие организации вынуждены были на это как-то реагировать, чтобы выжить. А любая реакция через что выражается? Через действия. А действия чем предопределяются? Задачами. Задачами, порождёнными проблемами[1142], вызванными изменившимися обстоятельствами и условиями внешней среды.

Поэтому, в книге я и обосновываю необходимость перехода на уровень такой элементарной частицы управления, как «*ЗАДАЧА*». Описываю её[1143]. И обозначаю, что она должна стать главной **сущностью** менеджмента[1144].

Таким образом, я подвёл вас ко **второму фактору**, задающему сложность – к **сущностям**.

Как я говорил ранее, задача всегда объектна. То есть это всегда воздействие на какой-то известный объект[1145]. В организациях таким объектом является «*сущность*», в том числе в виде её конкретного процессного объекта (КПО). Сущность и КПО я описал в статье «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*».

Турбулентность внешней среды порождает огромный объём интеллектуальных задач в отношении сущностей и их КПО, **уже оперируемых** в организации. То есть в отношении тех сущностей и их КПО, которыми организация уже управляет, которые уже имеются и о которых она знает.

Но это также происходит и в отношении **вновь появившихся (порождённых)** – новых сущностей и их КПО. Ведь турбулентность заключается ещё и в том, что она их беспорядочно и случайно (стохастически) генерирует. Вдобавок к тем которые уже имеются. А также в том, что она заставляет ликвидировать некоторые старые, отмирающие сущности. Прекращать их использовать, переставать оперировать ими.

Я уже говорил, что «*технологический прогресс плодит всё новые и новые сущности. Как правило, эти сущности из интеллектуальной сферы, часто абстрактные. Рост количества сущностей увеличивает запутанность[1146], так как возрастает количество связей между ними*». Указал, что «*размножение сущностей*

[1142] Читай статью «*Чем порождается задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1143] Описание дано в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1144] Изучай Главу 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*», Главу 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*» и Главу 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*», а также статью «*Задача – это Х-фактор управления – квинтэссенция*» и статью «*Ещё раз – почему всё-таки задача?*» выше в настоящей главе

[1145] Об этом я писал в статье «*Что такое задача?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1146] **Запутанность** - отсутствие порядка, ясности в чем-либо: *неразбериха, переплетенность, дезориентированность, каверзность, хитроумность, замысловатость и т. д.*

требует оперирования ими, чтобы удерживать ситуацию под контролем, чтобы не нарушались порядки, не появлялись хаос и беспорядки»[1147].

Так же я писал, что сейчас «*в основном – это нематериальные (нефизические) сущности, часто абстрактные, а следовательно сущности, относящиеся к сфере интеллектуального труда. Труда, предполагающего выполнение интеллектуальных задач*[1148]*. То есть выполнение различных аналитических, мыслительных* ***задач****, связанных с переработкой большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы* ***мозга****: памяти и внимания.*

Ведь только с помощью мозга мы можем оперировать нематериальными (нефизическими), в особенности абстрактными сущностями. Например, такими, как «задача». При этом надо помнить, что интеллект – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию. Можно сказать, что с помощью интеллекта мы и создаём новые сущности.

И это условие, серьёзно усложняющее интеллектуальный труд, в первую очередь управленческий.

Ведь оперирование всеми этими сущностями подразумевает выполнение интеллектуальных задач уже в отношении их самих. А это опять же интеллектуальный труд. И чем сущностей больше, тем больше придётся трудиться»[1149]. То есть тем больше придётся выполнять интеллектуальных задач.

И здесь обозначается тесная связь между количеством сущностей и количеством задач, выполняемых в отношении этих сущностей. Количество задач **прямо пропорционально** количеству сущностей и их КПО. Зависимость непосредственная, так как связь прямая. Она формирует пару: «*сущность-задача*».

Об этом я говорил ранее, когда описывал различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ). Тогда я писал: «*Количество ДЗ всегда* ***прямо пропорционально зависит от количества оперируемых сущностей*** *и частотности дискретных периодов, на которые они ставятся. А количество ЭЗ* ***прямо пропорционально количеству ПС и количеству КПО****, порождаемых внутри ПС, при наступлении запускающих событий (ЗС)*» [1150]

При этом надо учитывать, что и сама задача – это тоже сущность. Есть даже задачи в отношении задач, как сущностей и их КПО. Например, есть эпизодические задачи в отношении шаблонных дискретных задач (ШДЗ)[1151], или в отношении

[1147] Читай об этом в статье «*Усугубление сложности повышения ПИТ*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1148] Читай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в настоящей в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1149] Подробнее читай об этом в статье «*Размножение сущностей, которыми приходится управлять*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1150] Смотри статью «*Различия между дискретной задачей (ДЗ) и эпизодической задачей (ЭЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1151] О ШДЗ читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

целевых стратегических задач (ЦСЗ)[1152], или даже в отношении шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ) [1153] и т. д.

И понимание связи между количеством задач и количеством сущностей и их КПО (в том числе самих задач в этом качестве) – это очень важный момент в разрешении проблемы «*управления сложностью*». Этот факт лежит в основе модели, используемой для управления потоком задач.

Но прежде, чем об этом говорить, давайте обсудим **третий фактор**, задающий сложность организации – **время**.

Всё бы ничего, если бы и сущности, и задачи плодились не спеша. То бишь если бы это происходило медленно, в рамках и на протяжении больших – длинных отрезков времени. Тогда бы и турбулентность не была бы турбулентностью.

Но благодаря научно-технологическому прогрессу произошло ещё и такое изменение, как «*ускорение времени*». На самом же деле – это не время ускорилось, это увеличилась плотность внешних и внутренних событий, происходящих **в очень сжатые отрезки времени** и порождающих задачи. Что создаёт ощущение, что время ускорилось.

Данное означает, что те события, которые раньше происходили, например, за месяц, сейчас происходят за день-два. Сие привело к тому, что теперь организации должны реагировать на одни и те же события не за месяц, а за день-два.

То есть в рамках такой реакции выполнить тот же объём задач и с тем же качеством не за месяц, а за день-два. Отсюда, я бы сказал, что произошло не «*ускорение времени*», а «*уплотнение задач во времени*». **Что и является фактором усложнения**.

Ведь эти задачи в указанные день-два надо ещё чётко осознать, сгенерировать, сформулировать, приоритезировать, распределить, делегировать, обеспечить ресурсами, отконтролировать, скоординировать и т. д. При этом надо учитывать уже существующую загрузку сотрудников, ресурсов и то, что в свою очередь выполнение всего этого – это тоже выполнение задач. Задач по управлению потоком задач. Управленческий труд[1154].

Следовательно, именно так называемое «*уплотнение задач во времени*» серьёзно **предопределяет** сложность организации. Было бы на много проще и легче, если бы всё то же самое можно было бы делать на протяжении больших – длинных отрезков времени.

Но сейчас нам этого не дано. Теперь надо учитывать фактор времени. Серьёзно относиться к расходованию времени. Ведь время – это на сегодня самый невозобновляемый ресурс.

А в чём **фактически выражается** расходование времени?

В трудоёмкости и длительности выполнения задач.

[1152] О ЦСЗ смотри статью «*Понятие сущности «Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1153] О ШЭЗ я рассказывал в статье «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1154] Смотри статью «*Управленческий труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Чем более трудоёмки и длительны задачи, тем меньше мы можем их выполнить за заданный отрезок времени. Сие означает, что при управлении сложностью организации надо следить за трудоёмкостью и длительностью задач. Минимизировать эти величины.

Таким образом, сложность (разнообразие) организации реально, фактически, действительно и конкретно создаётся (задаётся, предопределяется) плотным и беспорядочным размножением интеллектуальных **задач** и оперируемых **сущностей** в очень сжатые отрезки **времени**.

Исходя из сказанного можно даже дать определение сложности организации.

Сложность организации – это плотное, беспорядочное и случайное (стохастическое) размножение интеллектуальных задач и оперируемых сущностей в очень сжатые отрезки времени внутри организации, как ПОЛИсистеме[1155].

И сложность управления организацией заключается в управлении именно этой **плотностью**[1156].

Сейчас же встаёт вопрос: как это делать? Как управлять обозначенной выше плотностью?

Не зря Зигмунд Фрейд говорил: «*признание проблемы — половина успеха в ее разрешении*». В нашем случае ответ частично уже заложен в определение «*сложности организации*». В понимание того, что действительно в корне своём создаёт (задаёт) сложность (разнообразие) организации.

В этом определении обозначены три фактора. Вот ими на самом деле и нужно оперировать. Из этих трёх факторов, два — это сущности:

1. задача,
2. сущность[1157].

Отсюда, оперировать (управлять) надо **задачами и сущностями**, учитывая **время**. Так как количество сущностей и их КПО, а также количество задач и их трудоёмкости и длительности предопределяют расходование времени.

Это означает, что в нашем случае время надо использовать как критерий оценки, так как время – не сущность, а метрика – ограничение.

Спрашивается: как всё это делать?

С помощью **модели**. Желательно с помощью какой-то простой и понятной модели. Так чтобы не создать новую сложность[1158].

Вопрос: почему модели?

[1155] О том что такое организация и почему ПОЛИсистема читай в статье «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1156] И, кстати, по моему мнению, именно проявлением этого выступают такие явления (концепции), как: VUCA-мир, BANI-мир, великое увольнение (тотальное выгорание). В них выражается сложность организаций и сложность управления сложными организациями, в них она в конечном итоге выливается. Но об этом я расскажу позже, в статье «*VUCA-мир, BANI-мир и великое увольнение, как проявления возрастающей сложности*» ниже в настоящей главе

[1157] Да, да. Сущность – это тоже сущность. Очередное «*масло масляное*». В управлении потоком задач даже есть отдельный Реестр процедур по воспроизводимому описанию сущностей (РП по СУЩНОСТЯМ). Смотри статью «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1158] Об этом я уже говорил в статье «*Задача (суть) книги*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Потому что без модели невозможно управлять сложными системами, из которых состоит организация, как ПОЛИсистема. Потому что, когда сложность системы, а тем более ПОЛИсистемы, возрастает, то её уже невозможно знать на уровне отдельных объектов (сущностей). Особенно на уровне связей между ними.

Мы их просто не можем удержать в голове. Их такое количество, что их даже нельзя запомнить, не то, чтобы воспринять, объять и понять. А как водится: «*Систему, которую трудно понять, трудно и менять. Очень сложно предвидеть, каким будет эффект внесённых изменений*»[1159].

А что значит менять?

Адаптировать под быстро, беспорядочно и случайно (стохастически) меняющиеся в турбулентной среде внешние условия и события. А если конкретнее, то:

1. выполнять **целевые** задачи (ЦЗ)[1160] по созданию, изменению и ликвидации систем организации и других их элементов;
2. менять **процессные** задачи (ПЗ)[1161] в отношении имеющихся сущностей (абстрактных и процессных) и их КПО[1162];
3. захватывать в оборот всё больше новых сущностей и налаживать в отношении их выполнение новых процессных задач.

Возникает вопрос: как при этом объять не объятное? Ведь системы сложные, а сущностей (и тем более их КПО) и задач, выполняемых в их отношении, мириады – великое множество.

Ответ: построить **модель** и использовать её. Ведь «***модель*** *- семантически завершённая абстракция системы, которая создана по принципу полного и самодостаточного упрощения реальности, ставящего целью лучшее понимание системы*»[1163]. А также «*…модель – это усилитель для мозгов. Модель помогает просчитать и понять то, что мы не можем просчитать невооружённым мозгом. Если мозг не может создать новых знаний, то и модель не может. А если может мозг, то и модель может*»[1164].

Спрашивается: какая это должна быть модель?

Как ни парадоксально, но на самом деле это должна быть **совокупность**[1165] **взаимосвязанных МАТРИЦ**, внутри которых:

- задачи связываются с сущностями, а точнее с КПО контекстных процессных сущностей (ПС),

---

[1159] Стр. 347. Глава 15. «*Дистилляция*». Раздел. «*Смысловое ядро*». «*Предметно-ориентированное проектирование (DDD). Структуризация сложных программных систем*». Эрик Эванс. ООО «Диалектика». 2019

[1160] О том, что такое целевая задача, читай статью «*Целевая задача (ЦЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1161] Что такое процессная задача, я описываю в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1162] Ещё раз напомню, о том, что такое сущность, абстрактная и процессная сущность (ПС) и конкретный процессный объект (КПО) я рассказывал в статье «*Понятие «сущность»*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[1163] Стр. 107.Раздел «*Базовые понятия*» книги «*Язык UML. Руководство пользователя*». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X

[1164] Стр. 548 статья «*Неустранимая случайность*» Глава 8 «*Эволюция алгоритмов*» книги «*Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий*». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.

[1165] Набор, состав, множество, объединение, комплекс, сочетание, ансамбль

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- связывание должно осуществляться посредством параметров времени: трудоёмкостей и дат выполнения задач и исполнения действий.

Всё, точка. Да, да. Всё должно быть именно так просто. Всё остальное – это уже производные и вторичные элементы. А в базе только это.

Как я уже говорил, именно задачи и сущности реально задают сложность организации. Между ними есть прямая связь, обуславливающая прямо пропорциональную зависимость их количества. А, следовательно, обуславливающая прямо пропорциональную зависимость и трудоёмкостей, и длительностей выполнения задач. То есть использования времени.

Дискретные задачи (ДЗ) воздействуют на сущности, а эпизодические задачи на конкретные процессные объекты (КПО) этих сущностей. Нет сущностей – нет и их КПО, а, следовательно и – нет задач, так как **не на что** воздействовать, нет задач – нет сущностей, а, следовательно и – нет их КПО, так как **не зачем** на что-то воздействовать.

Ведь воздействие на что-либо – это и есть задачи. Только совместно задачи и сущности создают целостность – организацию. Можно даже сказать, что организация – это множество сущностей и задач, воздействующих на них и их КПО.

К чему я всё это? К тому что в этом лежит ответ на вопрос, какая должна быть модель?

Это должна быть модель, в основе которой лежит **МАТРИЦА**. Не правда ли, звучит фантастически, в контексте американо-австралийского научно-фантастического боевика «Матрица» (англ. The Matrix)?

Но в жизни пока всё прозаичнее. Для построения модели организации с целью управления сложностью нам нужна матрица **из задач и сущностей** (в виде КПО, порождённых контекстными процессными сущностями). Ведь, как я уже сказал выше, между задачами и сущностями (и их КПО), существует прямая связь, создающая их прямую зависимость друг от друга.

И если эта связь прямая и создаёт пару, значит её **можно показать и визуализировать** в виде матрицы – то есть в виде обычной **таблицы**. Где в столбцах будут фигурировать задачи, выполняемые в отношении КПО, контекстных процессных сущностей, а в строках будут располагаться сами эти КПО. В упрощённом виде эта таблица (матрица) будет выглядеть так:

	Задача № 1	Задача № 2	Задача № 3
КПО № 1			
КПО № 2			
КПО № 3			
КПО № 4			
КПО № 5			
…			
…			
…			
…			
…			

Возникает вопрос: чем обозначить связь между КПО и задачами в этой матрице – на пересечении строк и столбцов?

Отвечаю: **временными параметрами**. Их указанием в ячейках на пересечении строк и столбцов матрицы. Ведь именно плотностью задач **во времени**

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

мы будем управлять, чтобы решить проблему управления сложностью. А для этого нужно фиксировать необходимые именно **временные** параметры - метрики.

Это означает, что на пересечении строк и столбцов надо отображать параметры третьего фактора, задающего сложность – **времени**. Этими параметрами являются: **трудоёмкость и длительность**. Упрощённо вот так:

	Задача № 1		Задача № 2		Задача № 3	
	Труд-ть, час	Длит-ть, дн.	Труд-ть, час	Длит-ть, дн.	Труд-ть, час	Длит-ть, дн.
КПО № 1	2,5	1	1	3	0,5	1
КПО № 2	3,1	2	1,5	4	0,7	1
КПО № 3	1,5	3	1,3	7	0,4	2
КПО № 4	1,8	1	1,1	15	0,9	1
КПО № 5	2	2	1,7	1	0,8	5
…						
…						
…						
…						
…						

Если вы посмотрите на данную матрицу, то увидите:

- соединение воедино всех трёх факторов, фактически и реально задающих сложность организации;
- жёстко заданную последовательность и состав задач, одинаковые в отношении каждого КПО. Эта последовательность задач и их состав, по сути, представляют собой процедуру[1166] – универсальный и стандартный алгоритм;
- что процедуру можно поменять путём перемены задач местами, дробления, объединения или переименования задач, а также путём добавления новых задач и т. д. При добавлении задач матрица будет расти вправо по столбцам;
- что матрица будет бесконечно расти вниз – путём появления всё новых и новых КПО внутри контекстной процессной сущности (ПС);
- все пары «*сущность-задача*». В указанной матрице пятнадцать пар «*сущность-задача*» (5 КПО х 3 Задачи = 15 пар «*сущность-задача*»). При этом, исходите, что КПО – это процессная сущность, только с конкретными **значениями** атрибутов;
- что количество пар будет расти прямо пропорционально росту количества КПО – вниз по строкам и росту количества задач – вправо по столбцам матрицы;
- что это универсальная форма. Её можно использовать для любой процессной сущности (ПС). При этом форма одинаковая, а содержание – различное;
- статистические ряды по таким параметрам времени (метрикам), как трудоёмкость и длительность. Эти ряды можете построчно суммировать по каждому параметру, например, определяя общую трудоёмкость или длительность всей процедуры в отношении КПО. По вертикали можно рассчитывать среднестатистические значения. Например, среднестатистическое значение по трудоёмкости выполнения задачи №1. Можно определять максимальные и минимальные значения. И делать многое другое.

[1166] Читай статью «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Далее можно сказать, что длительности сами по себе ниоткуда не берутся, а рассчитываются путём вычитания из даты фактического выполнения задачи даты начала её выполнения. Поэтому в матрице надо использовать не длительности, а даты. При этом длительности будут рассчитываться автоматически.

Потом можно обозначить, что надо сравнивать фактические трудоёмкости и длительности выполнения задач с плановыми. Для чего в матрицу потребуется добавить плановые величины обозначенных параметров времени.

Затем вы можете указать, что задачи выполняются путём исполнения действий. Действие за действием[1167]. Поэтому в матрицу ещё надо добавить действия в рамках выполнения каждой задачи.

Также вы можете сказать, что вам нужно заносить в матрицу различные значения атрибутов КПО, чтобы можно было по этим значениям производить сортировку, фильтрацию КПО, суммирование (если они количественные) и т. д.

Короче, если в последующем **насыщать, насыщать и насыщать** данную матрицу необходимыми **элементами и деталями**, то мы получим, получим, получим … Что же мы получим?

О эврика. Мы получим **Реестр процедур (РП)**[1168] – первичный **узел** системы[1169] и главный **формуляр**[1170] Технологии управления задачами (ТУЗ).

По сути, Реестр процедур – это и есть матрица задач (в том числе их действий) и КПО контекстной процессной сущности (ПС). Только насыщенная деталями, необходимыми и достаточным для дальнейшего применения в управлении сложностью. А, именно, в управлении плотностью задач в отношении сущностей во времени.

Чтобы не происходило смешения и формировалась упорядоченность, то такая матрица (Реестр процедур) должна создаваться под отдельную сущность – процессную сущность (ПС), внутри которой порождаются относящиеся к ней КПО.

Это говорит о том, что такая матрица (Реестр процедур) должна создаваться **под каждую новую процессную сущность (ПС) – отдельно**. Сколько процессных сущностей взяли в оборот, столько матриц (Реестров процедур) и надо создать.

Дальнейшее построение модели организации уже осуществляется **путём сборки – соединения (связывания)** этих матриц (Реестров процедур) в субсистемы[1171] и системы[1172].

[1167] Смотри статью «*Чем задача отличается от действия?*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[1168] Читай статью «*Реестр процедур (РП)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1169] Смотри статью «*Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1170] Изучай статью «*Реестр процедур – это формуляр*», а также статьи; «*Раздел «ЗЭЗ функции» Типового Реестра Процедур*», «*Раздел «Атрибуты ПС» Типового Реестра Процедур*», «*Раздел «Процедура» Типового Реестра Процедур*» и «*Раздел «РИД по ФУНКЦИИ» Типового Реестра Процедур*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1171] Смотри статью «*Субсистемы системы УПЗ и выполняемые ими бизнес-процессы*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1172] О системе я рассказал в статье «*Понятие сущности «СИСТЕМА» через призму управления потоком задач*», а о сути уже системы УПЗ в статье «*Суть системы управления потоком задач*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

О том, как это происходит, я как раз подробно и рассказал в статье «*Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)*»[1173]. Тем самым продемонстрировал, как происходит индивидуальное развитие организации – её онтогенез. Как это делается с использованием таких матриц, как Реестры процедур, выполняющие различные функции в отношении различных процессных сущностей.

В ходе такой сборки мы получаем уникальную **совокупность** Реестров управления по миссии[1174] (РУ по МИССИИ), состоящих из уникальных **наборов** Реестров процедур (РП)[1175].

И эту совокупность я называю **РЕЕСТРО´М**[1176] (ударение на «О»). Это аналог генома только не в живом организме, а в организации. Повторю, аналог, а НЕ реплика – не точная копия, как самолёт – не точная копия птицы.

Таким образом, модель организации будет заключаться в **РЕЕСТРО´МЕ**, точно также, как модель живого организма в **ГЕНОМЕ**. В него будет упаковываться (инкапсулироваться) вся «*абстракция системы, которая создана по принципу полного и самодостаточного упрощения реальности*» В нём будет содержаться вся информация обо всех сторонах жизнедеятельности организации.

Я хочу сказать, что РЕЕСТРО´М – это и есть модель организации, а РУ по МИССИИ – это модель конкретной системы[1177] внутри организации, как ПОЛИсистемы. В свою очередь, Реестр процедур (в виде матрицы) – это модель конкретного узла системы. Она лежит в основе построения модели субсистем, систем и организации.

Таким образом, **архитектура** этих реестров (матриц) и есть модель организации. То есть **комплекс всех связанных между собой матриц (Реестров процедур)** – это и есть модель организации - РЕЕСТРО´М.

При этом связывание происходит в определённой последовательности, где каждая матрица выполняет свою строго заданную шаблонную дискретную задачу – **функцию**[1178] в цепи всех функций организации. Причём каждая матрица по форме одинаковая, а по содержанию – разная. Точно также, как ген в геноме.

Вместе с тем формат Реестров процедур (матриц) **един, универсален** для любой сферы деятельности организации. Поэтому их можно использовать для управления организацией, для её понимания и восприятия, невзирая на уровень её сложности. Независимо от степени этой сложности.

Со временем, по мере захвата организацией в оборот всё большего и большего числа сущностей, эта модель (РЕЕСТРО´М) разрастётся (как геном – мутирует,

---

[1173] Читай статью выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1174] Читай статью «*Реестр управления (РУ) по миссии*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1175] Пример такого уникального набора описан для системы УПЗ в статье «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*», а их связь между собой – в статье «Логическая структура системы управления потоком задач» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1176] Читай статью «*РЕЕСТРО´М организации*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

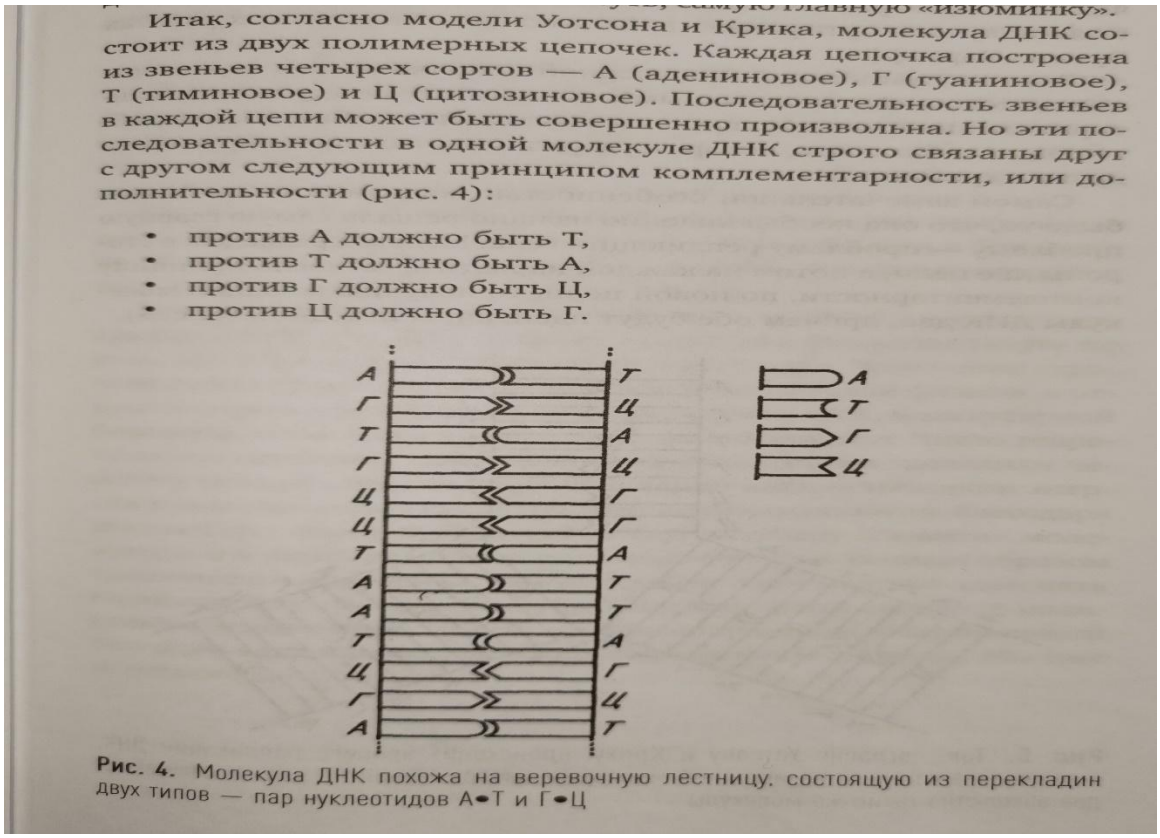
[1177] Читай статью «*Реестр управления (РУ) по миссии*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1178] Читай статью «*Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)*» выше в Глава 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

эволюционирует) и начнёт играть ведущие роли[1179] в управлении сложностью организации. Точно так же, как геном в живом организме.

Ведь если разобраться, то геном живого организма – это тоже совокупность связанных между собой матриц – генов. Где каждый ген – выполняет одну строго заданную функцию. Кодирует информацию об аминокислотной последовательности одного белка.

А как? Путём создания матрицы из уникального набора пар нуклеотидов А•Т, Т•А, Г•Ц, Ц•Г. Посмотрите ниже картинку. Чем это не матрица?



Итак, согласно модели Уотсона и Крика, молекула ДНК состоит из двух полимерных цепочек. Каждая цепочка построена из звеньев четырех сортов — А (адениновое), Г (гуаниновое), Т (тиминовое) и Ц (цитозиновое). Последовательность звеньев в каждой цепи может быть совершенно произвольна. Но эти последовательности в одной молекуле ДНК строго связаны друг с другом следующим принципом комплементарности, или дополнительности (рис. 4):

- против А должно быть Т,
- против Т должно быть А,
- против Г должно быть Ц,
- против Ц должно быть Г.

Рис. 4. Молекула ДНК похожа на веревочную лестницу, состоящую из перекладин двух типов — пар нуклеотидов А•Т и Г•Ц

Получается ген как матрица создаётся из уникального набора пар нуклеотидов А•Т, Т•А, Г•Ц, Ц•Г. Затем из генов путём связывания создаётся ДНК живого организма. Которая играет ключевую роль в управлении сложностью живого организма. И заметьте – без всяких регламентов и отчётов.

В нашем случае матрица (РП) создаётся **из уникального набора пар** «*сущность-задача*». Затем из РП **путём связывания** создаётся РЕЕСТРО´М организации. Который играет ключевую роль в управлении сложностью организации. И опять же заметьте – без всяких регламентов и отчётов. В моём изобретении они просто не нужны. Так же, как в живом организме.

Турбулентная внешняя среда множит сущности, мы их отлавливаем, распознаём, идентифицируем, описываем:

- *даём определения,*

[1179] Читай статью «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

- *определяем их функциональные предназначения,*
- *составляем список их обязательных атрибутов.*

Определяем шаблонные дискретные задачи (в виде функций), которые будут выполняться в их отношении внутри организации.

Берём Типовой Реестр процедур (ТРП), представляющий собой насыщенную деталями матрицу. И создаём из него под каждую новую сущность рабочий узел – РП.

Создание производится путём настройки его полей и разделов. В результате в каждом таком РП формируется уникальная комбинация пар «*сущность-задача*». И тем самым каждый РП по каждой сущности становится уникальным узлом, выполняющим уникальную, строго заданную функцию.

При этом каждый РП встраивается в общую модель – РЕЕСТРО´М организации и связывается с другими уже имеющимися в нём РП. Так осуществляется масштабирование – наращивание функциональности организации.

С помощью такой модели усложнение (разнообразие) управляющей системы **происходит вслед** за усложнением (ростом разнообразия) внешней среды по мере появления всё новых и новых сущностей.

Так система управления потоком задач (Система УПЗ), путём использования модели в виде РЕЕСТРО´Ма, демонстрирует способность **создать и увеличить в себе сложность (разнообразие)** под любые нужды в любой момент времени.

А для того, чтобы сделать трудозатраты на формирование, поддержание и применение модели минимальными, используется **А**втоматизированная **С**истема **У**правления **З**адачами – АСУЗ[1180].

Как говорила моя мама «*клин клином вышибают*». Раз научно-технологический прогресс (НТП) создал нам проблему – сложность, в том числе посредством цифровизации и развития информационных технологий. Пусть этот прогресс и станет для нас лекарством или тем клином, которым мы «*вышибем*» проблему «*сложности*». Пусть информационные технологии и цифровизация лягут в основу преодоления этой проблемы.

Для этого ядром **Т**ехнологии **У**правления **З**адачами я сделал **А**втоматизированную **С**истему **У**правления **З**адачами (АСУЗ).

В неё мы запишем (инкапсулируем) геном организации – РЕЕСТРО´М в виде набора Реестров управления по миссии, состоящих из взаимосвязанных Реестров процедур и несущих «*наследственную генетическую информацию*» организации. Так же как ДНК упакована в ядре клетки.

Всё это сделает возможным «*управление сложностью*» организации, сделает систему управления **ясной и понятной**, **масштабируемой** под любую сложность.

И даже обеспечит возможность сохранения и передачи «*наследственной информации*» путём упаковывания её в Реестрах управления по миссии[1181], формируемых посредством АСУЗ из взаимосвязанных «*Реестров процедур*». Их

[1180] Читай статью «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»
[1181] Читай «*Реестр управления (РУ) по миссии*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

можно будет копировать, компилировать, транслировать и инсталлировать в другие организации.

Это, в свою очередь, позволит:

- хранить знания (всю «*наследственную генетическую информацию организации*»);
- «*клонировать*» всю или часть любой организации;
- обмениваться «*генами*» в виде Реестров процедур (или их частей) с другими организациями;
- вносить управляемые изменения («*мутации*»)
- и многое другое.

Но здесь встаёт вопрос: в какой последовательности надо производить сборку модели – РЕЕСТРО´М организации. И ещё более важный вопрос: как и в какой последовательности надо вносить изменения в созданную таким образом модель? Как её дополнять новыми звеньями (матрицами в виде РП)? Как вносить правки (управляемые мутации) в сами матрицы? Чтобы не разломать саму модель. Чтобы она не превратилась в очередную каракатицу.

Как применять уже настроенные матрицы? Как из сформированных матриц брать созданные пары «*сущность-задача*» и транслировать их в поток задач для выполнения сотрудниками? Как эти пары формировать в режиме реального времени? Что для всего перечисленного надо делать, в какой последовательности?

Как и что делать, чтобы использовать систему УПЗ – весь её набор РП (матриц) и правильно, и главное технологично с её помощью захватывать всё новые и новые сущности. Настраивая уже матрицы под них и встраивая их в общую модель – РЕЕСТРО´М организации.

Ведь матрицы (Реестры процедур) – это, по сути, станки. Статика. Они сами по себе не работают. Они стоят «*в цехе*» и ждут, когда из них начнут собирать систему, и затем на них начнут работать. Что-то делать.

А для того, чтобы из них и на них что-то сделать, нужно знать, **как это делать, в какой последовательности – шаг за шагом**. В каждой конкретной ситуации.

Для этого нужны технологические карты, множество которых представляет собой **ТЕХНОЛОГИЮ**. То есть совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое.

О том, **какая** технология нужна в нашем случае, я рассказал в статье «*Какая технология нужна для управления потоком задач?*» выше в Главе 7.

Такой технологией является **Технология Управления Задачами** (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM)®[1182].

Её всю я детально и последовательно описываю выше в Главе 7. Не буду повторяться.

Скажу только, что она задаёт весь **комплекс алгоритмов** в виде процедур, необходимых для:

[1182] Смотри выше Главу 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

1. сборки из описанных выше матриц (Реестров процедур) любых систем и организаций;
2. внесения в них изменений (правок, усовершенствований);
3. функционирования системы управления потоком задач (системы УПЗ) для обеспечения наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда).

Всё это делается по Технологии управления задачами (ТУЗ).

ТУЗ включает:

1. технологию генерирования целевых задач (Технологию ГЦЗ)[1183];
2. технологию генерирования процессных задач (Технологию ГПЗ)[1184];
3. технологию выполнения запоточенных задач (Технологию ВЗЗ)[1185].

При этом ТУЗ — это **стандартная, универсальная динамическая логика**. Её выполнение, строгое следование ей **позволяет создать любой функционал**, любой организации, любого уровня сложности.

Именно поэтому, теперь я могу твёрдо сказать, что **закон «*необходимого разнообразия*»** легко выполняется с помощью Технологии управления задачами (ТУЗ), с применением которой создаются и правятся любые системы организации (включая систему управления потоком задач – систему УПЗ) и по которой они функционируют.

Резюмируем.

С помощью Технологии Управления Задачами (ТУЗ) полностью выполняется закон «*необходимого разнообразия*». Его надо выполнить, чтобы справиться со сложностью (разнообразием). Я создал систему УПЗ, обладающую не просто бо'льшим уровнем сложности (разнообразия) управляемой организации, а сделал так, чтобы она путём применения ТУЗ **была способна создать и увеличить в себе эту сложность (разнообразие)** под любые нужды в любой момент времени. Разобрался с тем, что действительно в корне своём создаёт (задаёт) сложность (разнообразие) организации? Чем реально обуславливается сложность организации внутри её самой? Всего **тремя** факторами: *(1) задачами, (2) сущностями, (3) временем*. Первый фактор – это конечно же **задачи**. Именно их количество и переменчивость в сегодняшнем мире создают (задают, предопределяют) сложность и разнообразие внутри организации. Второй фактор, задающий сложность – **сущности**. Турбулентность внешней среды порождает огромный объём интеллектуальных задач в отношении уже оперируемых и вновь появившихся сущностей и их КПО. Обозначается тесная связь между количеством сущностей и количеством задач, выполняемых в отношении этих сущностей. Количество задач прямо пропорционально количеству сущностей и их КПО. Зависимость непосредственная, так как связь прямая. Она формирует пару: «*сущность-задача*». Третий фактор, задающий сложность организации – **время**. Благодаря научно-технологическому прогрессу увеличилась плотность внешних и внутренних событий, происходящих в очень сжатые отрезки времени и порождающих

[1183] Читай Раздел 7.1. «*Технология генерирования целевых задач (Технология ГЦЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1184] Смотри Раздел 7.2. «*Технология генерирования процессных задач (Технология ГПЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1185] Изучай Раздел 7.3. «*Технология выполнения запоточенных задач (Технология ВЗЗ)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

задачи. Появилось ощущение «*ускорения времени*» из-за «*уплотнения задач во времени*». Так как в трудоёмкости и длительности выполнения задач фактически и выражается расходование времени. Таким образом, **сложность организации** – это плотное, беспорядочное и случайное (стохастическое) размножение интеллектуальных задач и оперируемых сущностей в очень сжатые отрезки времени внутри организации, как ПОЛИсистеме. И сложность **управления** организацией заключается в управлении именно этой **плотностью**. Так как количество сущностей и их КПО, а также количество задач и их трудоёмкости и длительности предопределяют расходование времени, то оперировать надо задачами и сущностями, учитывая время. Для этого надо построить соответствующую модель и использовать её. Это должна быть совокупность взаимосвязанных МАТРИЦ, внутри которых: (1) задачи связываются с сущностями, а точнее с КПО контекстных процессных сущностей (ПС), (2) связывание должно осуществляться посредством параметров времени: трудоёмкостей и дат выполнения задач и исполнения действий. То есть это должна быть модель, в основе которой лежит МАТРИЦА. Для построения модели организации с целью управления сложностью нам нужна матрица **из задач и сущностей**. Ведь, если между ними связь прямая и создаёт пару, значит её можно показать и визуализировать в виде матрицы – то есть в виде обычной таблицы. Где в столбцах будут фигурировать задачи, выполняемые в отношении КПО, контекстных процессных сущностей, а в строках будут располагаться сами эти КПО. На пересечении строк и столбцов надо отображать параметры третьего фактора, задающего сложность – времени. Этими параметрами являются: трудоёмкость и длительность. Если в последующем насыщать данную матрицу необходимыми элементами и деталями, мы получим **Реестр процедур (РП)** – первичный **узел** системы и главный **формуляр** Технологии управления задачами. Такая матрица (Реестр процедур) должна создаваться под каждую новую процессную сущность (ПС) – отдельно. Дальнейшее построение модели организации уже осуществляется путём сборки – соединения (связывания) этих матриц (Реестров процедур) в субсистемы и системы. В ходе такой сборки мы получаем уникальную совокупность Реестров управления по миссии (РУ по МИССИИ), состоящих из уникальных наборов Реестров процедур (РП). Эту совокупность я называю **РЕЕСТРО´М** (ударение на «О»). Таким образом, модель организации будет заключаться в РЕЕСТРО´МЕ, точно также, как модель живого организма в ГЕНОМЕ. Архитектура Реестров процедур (матриц) и есть модель организации. То есть комплекс всех связанных между собой матриц (Реестров процедур) – это и есть модель организации - РЕЕСТРО´М. Формат Реестров процедур (матриц) един, универсален для любой сферы деятельности организации. Поэтому их можно использовать для управления организацией, для её понимания и восприятия, невзирая на уровень её сложности. Независимо от степени этой сложности. Матрица (РП) создаётся из уникального набора пар «*сущность-задача*». Затем из РП путём связывания создаётся РЕЕСТРО´М организации. Который играет ключевую роль в управлении сложностью организации. Причём без всяких регламентов и отчётов. С помощью такой модели усложнение (разнообразие) управляющей системы происходит вслед за усложнением (ростом разнообразия) внешней среды по мере появления всё новых и новых сущностей. Так система управления потоком задач (Система УПЗ), путём использования модели в виде РЕЕСТРО´Ма, демонстрирует способность создать и увеличить в себе сложность (разнообразие) под любые нужды в любой момент времени. Всё это сделает возможным «*управление сложностью*» организации, сделает систему управления ясной и понятной, масштабируемой под любую сложность. А для того, чтобы из РП и с помощью РП что-то сделать, нужно знать, как это делать, в какой последовательности – шаг за шагом. В каждой конкретной ситуации. Нужна

технология. Такой технологией является Технология Управления Задачами (ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®. Это **комплекс алгоритмов в виде процедур**, необходимых для: (1) сборки из описанных выше матриц (Реестров процедур) любых систем и организаций; (2) внесения в них изменений (правок, усовершенствований); (3) функционирования системы УПЗ для обеспечения наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда). Всё это делается по ТУЗ. Она — это стандартная, универсальная динамическая логика. Её выполнение, строгое следование ей позволяет создать любой функционал, любой организации, любого уровня сложности.

И в завершении статьи скажу ещё несколько слов.

Философы стремятся докопаться до сущности вещей, я же считаю, что управленцы должны докапываться до процессных сущностей своей организации и налаживать выполнение задач в отношении них. Делать это, настраивая матрицы (в виде РП) и встраивая их в РЕЕСТРО´М. И утверждаю, что осуществлять это наиболее легко по Технологии управления задачами (ТУЗ) с использованием системы управления потоком задач (Системы УПЗ).

При этом, если мы повсеместно – во всём мире, то бишь в каждой организации, включая государства, внедрим системы УПЗ и ТУЗ, то мы решим и проблему сложности мира вообще. Так как дальнейшее развитие мира (человеческого общества, человечества) – это путь развития – эволюции организаций.

После тотального внедрения систем УПЗ и ТУЗ, в организациях будут созданы предпосылки для «*великого симбиоза*» организаций, который приведёт к «*эволюционному взрыву*» в развитии обществ – как совокупности организаций[1186]. Организации на новом историческом витке станут **общинами**, основанными на новых организационных и технологических разработках (под действием закона «*отрицания отрицания*»[1187]).

Будут формироваться что-то вроде «*сверхорганизаций*», в которых у каждой маленькой, средней и крупной организации (общины) будет своё место и роль.

И, кстати, в этом симбиозе будет место и искусственному интеллекту (ИИ). Он, вероятно, будет с помощью нейросетей и квантовых компьютеров использовать «*Big Data*» (большие данные), накапливаемые именно в системах УПЗ организаций[1188] - в их РЕЕСТРО´Мах, изначально состоящих из универсальных матриц (Реестров процедур).

Благодаря этим матрицам (Реестрам процедур) эти данные будут хорошо систематизированы, упорядочены и структурированы и будут максимально достоверными, особенно если системы УПЗ организаций в своих АСУЗ будут

[1186] Об этом я буду рассуждать в статьях: «*Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ*»; «*Эволюция простых организаций в «сверхорганизации» посредством УПЗ*»; «*Предстоящий «великий симбиоз» организаций*» и «*Предстоящий «эволюционный взрыв» организаций*» ниже в настоящей главе.

[1187] **Закон отрицания отрицания**. Означает, что переход из одного качественного состояния в другое произошел после преодоления старого качества и вторичного принятия в новом виде того, что было накоплено на предшествующей ступени. Процесс развития носит поступательно-повторяемый характер. Непрерывно и бесконечно. Новое всегда отрицает старое и занимает его место, но постепенно уже само превращается из нового в старое и отрицается все более новым. Таким образом, развитие скорее идет не линейным образом (по прямой), а по спирали: причем каждый виток спирали повторяет прежние, но на новом, более высоком уровне.

[1188] Читай подробнее об этом в статье «*РЕЕСТРОМ – это источник Big Data (больших данных) для менеджмента*» ниже в настоящей главе

использовать блок-чейн. Это обеспечит высокое качество сигналов и рекомендаций, выдаваемых ИИ.

Притом ИИ будет не замещать людей, а координировать их, снабжать в режиме реального времени необходимой информацией, собранной из систем УПЗ организаций (из их РЕЕСТРО´МОВ) и обработанной по заданным алгоритмам в установленные форматы.

При этом организации будут объединяться в «*сверхорганизации*», как в единый организм, где ИИ, использующий нейросети и квантовые компьютеры, будет выполнять функции аналогичные функциям мозга в человеке, а система УПЗ силами людей будет осуществлять «*генную*» инженерию внутри организации и будет источником исходной информации для «*мозга*».

Поэтому не надо бояться такого прогресса. Люди в нём будут ключевым элементом.

Кстати, это ещё означает и то, что организации никогда не отомрут (в том числе государства). Наоборот, они станут **венцом эволюции** человечества, главным её инструментом, по крайней мере на ближайшую тысячу лет. Как в своё время человек (как «*сверхорганизм*») стал венцом эволюции всего живого на земле[1189].

Сегодняшнее же состояние эволюции организаций представляет собой аналог состояния эволюции простых биологических организмов - «*микробных сообществ*»[1190] в живой природе. Эволюция организаций, как когда-то эволюция простых биологических организмов - «*микробных сообществ*» наткнулась на свою невидимую преграду.

Сейчас организациям, как когда-то и «*микробным сообществам*», для дальнейшего усложнения и эволюционного прогресса, не хватает чего-то очень важного в теории менеджмента.

Сегодняшнее их состояние – это первый этап эволюции организаций. Когда существуют сложные человеческие сообщества (организации), по аналогии со «*сложными микробными сообществами – бактериальными матами*».

Вторым же этапом – будут сложные симбиотические комплексы «*сверхорганизации*», по аналогии со «*сверхорганизмами*» в живой природе, коим является и человек.

[1189] «По-настоящему «*автономный организм*», сформировавшийся и живущий без всякого участия каких-либо симбионтов, в природе ещё надо поискать. Большинство живых существ, населяющих планету, в действительности являются «*сверхорганизмами*» - сложными симбиотическими комплексами. Человек не исключение. Каждая наша клетка получает необходимую ей энергию от митохондрий – потомков симбиотических бактерий. Многие из наших генов получены нами от вирусов, всевозможных «*эгоистических*» фрагментов ДНК и мобильных генетических элементов. Наш метаболизм во многом определяется многочисленными микробами, составляющими кишечную флору. И даже если заглянуть внутрь любого из этих микробов, то и там мы найдём сожителей-симбионтов (плазмиды, фаги, транспозоны)». Стр. 170 статья «Вездесущий симбиоз» в Главе 3 «Великий симбиоз» книги «Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

[1190] «*По уровню целостности бактериальный мат приближается к настоящему организму. Приближается, но всё-таки не достигает этого уровня. В какой-то момент эволюция микробных сообществ словно* ***наткнулась на невидимую преграду*** *- и вдруг оказалось, что* ***для дальнейшего эволюционного прогресса не хватает чего-то очень важного***» Стр. 135 книги «*Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы*». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

«*Но для того, чтобы это произошло, должен быть разработан механизм управления и обмена «генетической информацией» в формируемых человеческих сообществах (организациях и «сверхорганизациях»), а также между ними.*

Этот механизм должен быть универсальным для всех организаций, независимо от сферы и рода их деятельности.

Должен обеспечивать совместимость и синхронизацию отдельных его частей так, как это происходит в живой природе в «сверхорганизмах» – сложных симбиотических комплексах.

В живых организмах – это механизм формирования, хранения и передачи генетической информации посредством «генома, в основном формируемого из генов», упакованного в виде ДНК в ядро каждой клетки.

Я уверен, что в организациях этим механизмом станет механизм формирования, хранения и передачи «генетической информации» посредством Реестров управления по миссиям, формируемых из взаимосвязанных Реестров процедур, упакованных в АСУЗ в системе УПЗ каждой организации.

Прорыв в эволюции организаций произойдёт тогда, когда их критическая масса внедрит ТУЗ и создаст внутри себя системы УПЗ, построенные из таких кирпичиков, как Реестры процедур, описанные в настоящей книге. Тогда, когда реестры процедур единого формата повсеместно станут основным элементом внедрённых систем управления потоком задач. Станут геном генома организации – РЕЕСТРО´МА»[1191].

Таким образом, сейчас для преодоления сложности мира и для дальнейшей эволюции организаций, а, следовательно, и всего человечества, по моему мнению, не хватает именно Технологии Управления Задачами (ТУЗ) и системы управления потоком задач (системы УПЗ), создаваемой и функционирующей по этой ТУЗ.

Один мой товарищ как-то сказал мне: «*на мой взгляд - разум дан чтобы из хаоса сделать порядок*». Теперь я могу ему ответить: «*Борис, я согласен с тобой, но в качестве метода для этого лучше всего подходит Технология Управления Задачами (ТУЗ)*»

На следующем шаге предлагаю изучить вопрос: как сегодня проявляется возрастающая сложность мира и в чём она выражается, во что выливается? Как её обозначают и описывают? Сделаем это в следующей статье «*VUCA-мир, BANI-мир и великое увольнение, как проявления возрастающей сложности*».

VUCA-мир, BANI-мир и великое увольнение, как проявления возрастающей сложности

Небоскребы, небоскребы,
А я маленький такой -
То мне страшно, то мне грустно,
То теряю свой покой

Я работаю, как лошадь,
Все дела, дела, дела,

[1191] Цитата из статьи «*Реестр процедур (РП)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

А жена не потерпела -
И к свободному ушла
Слова песни Вилли Токарева «Небоскрёбы»

Ранее, в Прологе[1192] к настоящей книге, я рассказал про возрастающую сложность мира и высказал точку зрения, что наступил «*кризис управления сложностью*».

Но, если это действительно так. То сложность и кризис должны иметь последствия и не могут остаться незамеченными. Они должны как-то проявляться и в чём-то выражаться. У них должны быть какие-то симптомы.

Я считаю, что такими симптомами являются также и расширяющиеся сегодня проблемы мировой экономики и кризис существующей модели капитализма[1193]. Но, кроме этого, должно быть что-то ещё в среде организаций.

Следовательно, встаёт вопрос: **как сегодня проявляется возрастающая сложность мира и в чём она выражается, во что выливается для организаций? Как её обозначают и описывают?**

Ответ позволит констатировать наличие сложности, доказать, что сложность есть, что она возрастает и усугубляет кризис управления сложностью.

Мы увидим, что способ (метод) его разрешения пока не найден. А всё, что предлагается – это из разряда станьте «*суперменами*», «*бэтменами*», «*человеками-пауками*» и другими «*людьми Х*». То есть «*превратитесь в сверхлюдей*». Тогда сложность вам будет нипочём.

Следование этим советам приводит к «*тотальному выгоранию*» и, как следствие, к «*великому увольнению*». Что ещё более увеличивает «*кризис управления сложностью*», создаёт новые опасности, а, соответственно, усиливает потребность в его разрешении.

Приступим.

Раньше мир был **менее сложный (разнообразный)**. Поэтому он описывался, как SPOD-мир.

SPOD – это аббревиатура (акроним английских слов), которой обозначают старый мир:

- S – Steady – Устойчивый,
- P – Predictable – Предсказуемый,
- O – Ordinary – Простой,
- D – Definite – Определенный.

Этими прилагательными описывается старый мир. В этом он выражался по сравнению с сегодняшним миром.

[1192] Читай выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

[1193] Эти проблемы весьма ярко и доходчиво описал в Главе 2 «*Проклятие Кузнеца». Проблемы мировой экономики сегодня*» в своей книге «*Капитализм всеобщего блага: новая модель мировой экономики*» Клаус Мартин Шваб – основатель и бессменный президент Всемирного экономического форму в Давосе. Не вижу смысла переписывать. Если интересно, читайте эту книгу.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Но научно-технологический прогресс (НТП) не стоял на месте. Благодаря ему **технологии стали развиваться быстрее смены одного поколения**.

Посредством массового распространения вычислительной техники и интернета, путём цифровизации и развития информационных технологий и средств коммуникаций, из-за «*информационного взрыва*»[1194] **родилась «*сложность мира*»**. И стала возрастать как «*снежный ком*». И продолжает расти.

Происходящие процессы стали более разнообразными, запутанными, нелинейными и комплексными. Их начали описывать как «*глобальная трансформация*», «*большие изменения*» или «*сдвиг*».

Из-за чего ситуация стала меняться быстро и непредсказуемо. Скорость перемен оказалась огромной, а определение того, что грядёт – крайне затруднительным. На основе данных изменений стало нельзя предсказывать будущую ситуацию или планировать действия. Появилась неуверенность, как действовать.

Возник так сказать «*туман войны*»[1195] - когда не знаешь, как поступать. Проблемы стали более комплексными, складывающимися из множества разнообразных факторов, причин и событий. Количество которых так велико, что возможность давать оценку затуманена. Появился недостаток одновременно, как осведомлённости, так и непредсказуемости.

В результате такой мир **стали обозначать как VUCA-мир**. Он из-за роста сложности в 80-х годах 20-го века сменил собой старый SPOD-мир.

VUCA — это также, как и SPOD, аббревиатура (акроним английских слов):

- V – Volatility — изменчивость (непостоянство, нестабильность, неустойчивость, волатильность),
- U – Uncertainty — неопределенность,
- C – Complexity — комплексность (сложность),
- A – Ambiguity — неоднозначность (неясность, двусмысленность).

В этом обозначении, по сути, **стала выражаться сложность** (разнообразие) мира. Так её начали первыми описывать американские военные стратеги в 80-х годах 20-го века после окончания холодной войны. В этом она с тех пор проявлялась по 2020г[1196].

Как видим, возрастающая сложность не осталась незамеченной. Она проявлялась и имела обозначение. И при этом не стояла на месте. А росла.

Поэтому в 2020г. бывший уже привычным VUCA-мир **начал становиться неактуальным**. Знакомый мир неупорядоченности стал размываться.

Наряду с НТП, неумолимо расширяющийся мировой экономический кризис, а также спровоцированные им торговые, санкционные и реальные войны, деглобализация, пандемия, разрыв и перестраивание логистических цепочек,

---

[1194] **Информационный взрыв** — постоянное увеличение скорости и объёмов публикаций (объёма информации) в масштабах планеты. Лавинообразное нарастание массы разнообразной информации в современном обществе.

[1195] **Туман войны или Туман неизвестности** — военный термин, обозначающий отсутствие достоверной информации о текущей обстановке на поле боя в силу тех или иных объективных причин. В широком смысле слова термин может применяться иносказательно о недостоверности данных или неизвестности состояния сил и занимаемых позиций на театре военных действий или театре войны

[1196] Подробнее о VUCA-мире можно почитать в статьях в Интернет. Здесь же не буду тратить время на переписывание публичной информации.

четвёртая промышленная революция, фазовый переход к новому экономическому укладу ещё больше увеличили сложность (разнообразие) мира.

То, что раньше в VUCA-мире было нестабильным (Volatility), перестало быть надежным и стало **хрупким** (Brittle). То есть всё может совершенно внезапно выйти из строя, сломаться, разрушиться, перестать работать. Любые привычные нам *системы, способы действий, организации* могут рухнуть в любой момент. Хрупкое всё: *общество, государство, системы (энергетические, торгово-логистические), бизнес, группа, продукт*. Всё подвержено катастрофе в любой момент.

В такой обстановке люди перестали чувствовать себя неуверенными (Uncertainly), они превратились в обеспокоенных, хронически **встревоженных** (Anxious) и напуганных. Они уже не успевают за всеми изменениями, нововведениями, законами, открытиями. Информации и знаний уже такой объём, что их просто невозможно не только воспринять и объять, а даже прочитать. Также стало не понятно, где фейк, а где истина.

Вещи (*мир, бизнес, процессы, бизнес-модели, взаимосвязи*) больше не комплексные (Complexity). Они стали подчиняться принципам и законам нелинейных (Nonlinear) сложных систем. Эти принципы и законы мало кому понятны до конца, так как вокруг господство нелинейности. Причина и следствие больше не связаны явными и видимыми связями. Следствие неочевидно и больше не пропорционально причине.

То, что раньше было неоднозначным (Ambiguity), сегодня стало **непонятным и непостижимым** (Incomprehensible). Возникла информационная перегрузка. «*Дополнительная информация больше не является гарантией лучшего понимания. Большее количество данных может быть контрпродуктивным, подавляя нашу способность понимать мир*»[1197]. Количество факторов, которые нужно сегодня принимать во внимание, превышает емкость сознания.

Таким образом, всё возрастающая сложность неизбежно привела нас в **мир хрупкости, тревожности, нелинейности и непостижимости**. Этот мир стали обозначать, как **BANI-мир**. VUCA-мир превратился в бурлящий, кипящий мировой котёл. VUCA-мир перерос в BANI-мир: «*из плоскости туманной неопределенности в многомерное пространство сгущающегося хаоса*» [1198].

BANI — это также, как и VUCA, аббревиатура (акроним английских слов). Она характеризует новую реальность, ее особенности и условия существования. Образована от:

- B – Brittle — Хрупкий,
- A – Anxious- Тревожный,
- N – Nonlinear — Нелинейный,
- I – Incomprehensible – Непонятный/непостижимый.

[1197] Читай статью «*Какой мир пришел на смену VUCA?*» по ссылке в Интернет: https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/
[1198] Смотри статью «*Какой мир пришел на смену VUCA?*» по ссылке в Интернет: https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Автором акронима является Джамаис Кашио[1199], а местом его презентации – Институт будущего (IFTF)[1200].

Наиболее просто и ясно, на мой взгляд, аббревиатура BANI описывается в статье «*Как мы попали из VUCA в BANI-мир и что нам в нём делать*» (на портале «*Хабрахабр*»[1201] (или «*Хабр*»): https://habr.com/ru/)[1202]:

B — brittle — хрупкий

Мы не можем полагаться на хрупкие по своей природе вещи. В хрупком мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент. На поверхности системы могут казаться очень устойчивыми, даже непоколебимыми. Они действительно могут быть такими ровно до того момента, пока не возникнет какой-то новой подрывной технологии или чёрного лебедя.

В сегодняшнем мире эта хрупкость появляется из-за диссонанса между тем, что система проявляет на поверхности и на какой основе существует.

Во многом, такой диссонанс — это следствие погони компаний за прибылью или политических режимов за красивой информационной картинкой. Из-за такого дисбаланса и всеобщей связанности кризисы, которые раньше касались лишь одного государства или региона, влияют на весь мир. Нет ничего надёжного, и никто не защищён.

A — anxious — беспокойный

Неопределённость VUCA-мира трансформировалась в постоянную тревогу и даже страх. Нынешний беспокойный мир держит в состоянии стресса всех и всегда. Невозможно предсказать, что случится дальше. Мы всё чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения.

Тревожность становится основной болезнью.

Мы становимся более зависимы от новостей и постоянного медиапотока. Но информация, которую мы потребляем, часто состоит из пропаганды и фейков и лишь усиливает ощущение небезопасности мира и нашу тревогу.

В состоянии тревоги люди:

- *живут в ожидании следующей катастрофы или катаклизмов;*
- *становятся более пассивными, чтобы не принимать неверных решений;*
- *чувствуют отчаяние от упущенных возможностей;*
- *испытывают невыносимые ощущения, когда другие неконтролируемо принимают решения, влияющие на них или на страны в целом.*

[1199] Джамайс Кашио – писатель и футурист из Сан-Франциско, США. Был технологическим менеджером в Global Business Network и директором по анализу воздействия в Центре ответственных нанотехнологий.
В 2009 году Кашио был включен в список 100 лучших мировых мыслителей по версии журнала Foreign Policy. Он писал статьи для различных публикаций по различным темам, включая будущее эволюции человека, образование в информационную эпоху, и новые технологии. По состоянию на 2016 год он был старшим научным сотрудником Института этики и новых технологий, научным сотрудником Института будущего и членом Консультативного совета Ensia. Был удостоен почетной докторской степени в знак признания работы его жизни Университетом передовых технологий в мае 2017 года.

[1200] Институт будущего (IFTF) – некоммерческий аналитический центр в Пало-Альто, штат Калифорния, США. Он был основан в 1968 году как дочернее предприятие корпорации RAND, чтобы помочь организациям планировать долгосрочное будущее, предмет, известный как исследования будущего

[1201] «Хабрахабр» (или «Хабр») — крупнейший в Европе ресурс для IT-специалистов с ежемесячной аудиторией более 10 млн уникальных пользователей.

[1202] Читай статью в Интернет по ссылке: https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/663776

С психологической точки зрения беспокойная реальность усиливает риски возникновения и актуализации психических травм.

N — nonlinear — нелинейный

Нелинейный мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом. Из-за того, что связанность мира усиливается, становится всё сложнее понять последствия каждого отдельного явления.

События имеют системный эффект, влияя сразу на всё и всех.

I — incomprehensible — непостижимый

Нелинейные следствия различных причин и явлений создают большой разрыв в нашей способности понять происходящее и предвидеть изменения.

Мы теряем способность понимать причины событий, так как часто они лежат где-то глубоко в прошлом или вообще не в той сфере, в которой логично их искать.

Мир становится непостижимым, и это делает невозможным создание полного представления о том, что происходит. Знания всегда неполноценны. Данных всегда не хватает. Мы вынуждены принимать решения в ситуации неопределённости и двигаться на ощупь.

В таком мире обладать большим количеством информации не значит сформировать правильное понимание или найти верные ответы. Значение имеет выявление ценных сигналов, а не восприятие растущего информационного шума. В то же время наша биологическая чувствительность и способы реагировать на информацию не изменились. Поэтому большое количество информации может только перегрузить нашу нервную систему и снизить способность принимать качественные решения».

Итак. Из сказанного мы видим, что старый SPOD-мир, как говорится, «*канул в Лету*» - **исчез навсегда и бесследно**. И, думаю, не вернётся уже никогда. Ну только, если человечество не будет ввергнуто обратно в архаику. Что на дату написания настоящих строк (11.01.2023г.) очень даже актуально.

Мы наблюдаем, что начиная с 80-х годов 20-го века сложность мира росла и проявлялась. Причём настолько, что её даже **специально обозначили**. Сначала, как **VUCA-мир**, а сейчас уже, как **BANI-мир**.

Переход VUCA-мира в BANI-мир демонстрируется следующим рисунком, который я также позаимствовал из статьи «*Как мы попали из VUCA в BANI-мир и что нам в нём делать*» [1203]:

[1203] Читай статью в Интернет по ссылке: https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/663776

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)



Отражённая на представленном рисунке трансформация VUCA-мира в BANI-мир сама по себе свидетельствует о том, что проблема сложности мира присутствует, и только обостряется. И при этом сегодня уже выражается в хрупкости, тревожности, нелинейности и непостижимости.

Встаёт вопрос: а **что дальше**? Какой мир придёт на смену BANI-миру?

Ведь **возрастание сложности не прекратится**. Она будет увеличиваться. Это объективный закон развития.

Что произойдёт? Мир вообще превратится в призрачный или хаотичный, безумный или экстремальный, искривлённый и непознаваемый? В чём он начнёт выражаться? Какими ещё прилагательными его опишут?

Но самое главное, **как в нём выживать людям? Что делать? Как им преодолевать сложность мира?**

Прежде чем отвечать на данный вопрос, позвольте кратенько пробежаться по тому, **что предлагается** сегодня и к чему это приводит.

А сегодня особо ничего существенного и не предлагается, кроме как «***меняйся или умри***».

Сегодня сотрудникам говорят, чтобы оставаться на плаву, постоянно следите за трендами и обучайтесь новым знаниям и навыкам.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Утверждают, сейчас важно умение быстро переучиваться и менять своё мышление. Hard skills (жёстких навыков)[1204] уже недостаточно, осваивайте наравне с ними soft skills (гибкие навыки)[1205], и даже self skills (навыки самокопания)[1206].

Постоянно актуализируйте, совершенствуйте и hard skills, и soft skills, и self skills.

При этом, как правило, soft skills связывают с:

- личностными чертами (ответственностью, дисциплинированностью),
- социальными навыками (коммуникациями, эмпатией, умением работать в команде),
- способностью управлять людьми и собой (лидерскими качествами, критическим мышлением, поведением в стрессовых ситуациях).

Наиболее востребованные работодателями soft skills (гибкие навыки), следующие:

- креативность / творческое мышление,
- умение убеждать,
- работа в команде,
- адаптивность,
- эмоциональный интеллект.

Под self skills понимают заботу о себе, отслеживание своего психологического здоровья, стремление к саморазвитию.

Теперь от сотрудников требуют всё это тренировать в течение всей жизни.

Советуют, если что-то стало хрупким, станьте устойчивее. Осваивайте метанавыки по развитию устойчивости нервной системы и увеличению количества ресурсов психики. И конкретно — стрессоустойчивости, исцеления себя от психических травм.

Учитесь без отрицания проблем положительно смотреть на будущее. Постоянно выходите из зоны комфорта, чтобы наращивать в себе необходимые компетенции.

Говорят, если вы чувствуете беспокойство и тревогу, то заботьтесь о себе. Усильте эмпатию и сочувствие. Осознайте, что для полноценной жизни нужен внутренний баланс ресурсов — нельзя бесконечно тратить силы и эмоции или бесконечно копить негатив. Следите за психологическим здоровьем.

Рекомендуют, научитесь понимать эмоции, контролировать их, не травмировать себя и окружающих. Работайте со своим внутренним состоянием.

Убеждают сотрудников, вы станете успешнее, если будете работать со своими психотравмами. Освойте травматерапию, познакомьтесь с теорией травмы. С точки

[1204] Hard skills (с англ. «*жесткие навыки*») — профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить. Например, знание иностранных языков, навыки работы за компьютером, умение управлять автомобилем или самолетом. Они неизменны для конкретной профессии и не зависят от того, в какой компании или в каком коллективе работает человек.

[1205] Soft skills (с англ. «*мягкие навыки*») — универсальные социально-психологические качества, которые не зависят от профессии, но непосредственно влияют на успешность человека. К ним относятся коммуникативные навыки, организованность, способность решать конфликты, умение убеждать, работать в команде, адаптивность. Эти качества могут как зависеть от характера человека, так и формироваться с опытом.

[1206] Self skills (с англ. «*навыки самокопания, самообучения*», «*самонавыки*», «*собственные навыки*») — это навыки заботы о себе, направленные на понимание внутреннего мира, самодиагностику, умение осознавать потребности, интересы, состояния. Это про саморазвитие, самоорганизацию и самопознание. Это про навыки формировать самого себя.

зрения нейробиологии и физиологии, именно травма в первую очередь негативно влияет на адаптивность. Травма замораживает вас, делает вашу психику ригидной. Когда вы травмированы, у вас очень мало энергии на то, чтобы качественно и хорошо справляться со стрессом. И тогда любой стресс заставляет бежать от изменений, искать безопасное место и застревать в том, что привычно.

Твердят, учитесь лучше справляться со стрессом, проживать эмоции и меньше фрустрироваться от того, что приходится адаптироваться и какие-то ваши ожидания не совпадают с реальностью.

Предлагают, овладейте деконцентрацией внимания. Деконцентрация внимания — это состояние, при котором нет какого-то одного объекта, а есть фон, и все внимание распределяется по нему. Состояние деконцентрации — это что-то вроде ментальной тишины, когда прекращается внутренний диалог, рассеивается хаос и все встает на свои места. На фоне этой тишины сможете избавиться от заданных ролей, получать высокую производительность, направлять ресурсы на решение необходимых задач, меньше реагировать на внешние раздражители, действовать творчески и нешаблонно.

Утверждают, если что-то стало нелинейным нужен контекст и адаптивность. Для чего осваивайте способность быстро чувствовать происходящее и адаптироваться к нему. Развивайте эти качества, изменяйте свои ментальные модели и учитесь адаптироваться к сложным процессам, которые сегодня разворачиваются.

Стремитесь к саморазвитию. Расширяйте кругозор и учитесь — всему, везде и много. В рабочих вопросах стремитесь понимать, какие знания и компетенции развивать. Постоянно повышайте квалификацию.

Наставляют, развивайте когнитивную гибкость. Во времена постоянных изменений главным навыком становится умение быстро адаптироваться к ним. В основе адаптации лежит когнитивная гибкость. Чтобы не воспринимать изменения как трагедию, нужно уметь выкинуть из головы все лишнее и использовать только необходимое.

Внушают, что привилегию в виде быстрой адаптации сегодня получат те, кто знает про то, что человек развивается, кто может развивать в себе осознанность, исцелять травму и использовать инструменты теорий и практик развития, чтобы быстрее подстраиваться под меняющийся мир.

Рекомендуют, развивайте устойчивые навыки осознанности. Настаивают, осознанность (англ. mindfulness)[1207] — это ключевой метанавык. Она позволит замечать ваши паттерны поведения, отслеживать, на чём вы основываетесь, когда принимаете решения, как реагируете эмоционально и телесно. Это позволит свободно выбирать: нужно ли их сохранять или менять. Говорят, только так вы получите возможность быстрее адаптировать себя к новому миру с меньшим напряжением.

Талдычат, тренируйте эмоциональный интеллект. Прокачивайте умения взаимодействовать с этим миром и коммуницировать с людьми. Сюда же относится и харизма. Твердят, делайте это через внутреннее переживание. От этого будет зависеть ментальное здоровье каждого. Утверждают, эмоциональный интеллект позволит уйти

[1207] Осознанность (англ. mindfulness) — это наука и искусство управления вниманием. Это управляемая способность человека сосредотачиваться на выбранных событиях и ощущениях и контролировать свое внимание. Это эффективный метод тренировки внимания, навыков осознанности, управления стрессом и формирования жизнестойкости. Зачастую mindfulness называют фитнесом для ума

от внешних переживаний вглубь себя и выяснить причины тех или иных реакций, научиться ими управлять.

Настаивают, развивайте самосознание — один из важнейших навыков. Утверждают, необходимо научиться замечать и отслеживать собственные эмоции. Так как только после этого можно перейти к саморегуляции, или управлению эмоциями, благодаря чему можно решать конфликты до того, как они успели дойти до пиковой точки.

Убеждают, в случае непостижимости, усильте прозрачность и интуитивность. Важно научиться принимать правильные решения вместо простых. Надо перейти от эгомышления к экомышлению. Это предполагает, что ваша ментальная модель восприятия мира будет работать так, чтобы вы старались при принятии решения учитывать систему целиком. Вы должны понимать, какие решения нелегко принять в моменте, а какие решения будут правильными для всей планеты целиком.

Руководителям говорят, в ответ на нестабильность ищите возможность для активного развития. Внимательно мониторьте ситуацию, развивайте тактическое лидерство наравне с лидерством-визионерством. Сфокусируйтесь на коммуникациях и отношениях со стейкхолдерами[1208]. Удостоверяйтесь в том, что сотрудники связаны между собой и коммуницируют сообща. Важно акцентировать внимание на успехах. Создавайте лучшую культуру, исполнение, лучшую бизнес-модель наравне с лучшими технологиями.

В ответ на неопределённость проясняйте для себя, чего хотите на самом деле. Практикуйте беспрестанный мониторинг текущих и долгосрочных трендов. Получайте оценку со стороны. Организовывайте соревнования. Наладьте планирование сценариев и используйте сторителлинг[1209], эксперименты и обучение на них. Ищите экстремальных пользователей и противоположность наставникам.

В ответ на сложность (комплексность) научитесь сочетать диаметрально противоположные мыслительные паттерны. Научитесь управлять ресурсами и использовать метрики. Используйте анализ социальной сети, чтобы понять, как на самом деле работает ваша организация. Вдохновляйте людей, влияйте, формируйте ожидания, усиливайте выгоды, чтобы придать нужную форму культуре вашей организации. Упрощайте там, где это возможно — неоправданная сложность дорого обходится.

В ответ на неоднозначность знайте свое почему. Начните мыслить, как конечный потребитель. Используйте дизайн-мышление. Научитесь этому. Суть дизайн-мышления в создании множества выборов, основанных на потребностях пользователя, в тестировании и далее в выборе среди этих вариантов. Будьте готовы чередовать четыре типа мышления — дивергенцию и конвергенцию, анализ и синтез. Воспользуйтесь экспериментальным подходом, делая небольшие ставки, получая обратную связь и на основании ее, калибруйте свое видение. Используйте прототипы, чтобы собрать самые ранние отзывы.

[1208] Стейкхолдер (англ. stakeholder), также заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте — это лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям

[1209] Сторителлинг (рассказывание историй) - это социальная и культурная деятельность по обмену историями, иногда с импровизацией, театральностью или приукрашиванием. В каждой культуре есть свои собственные истории или повествования, которыми делятся для развлечения, образования, сохранения культуры или привития моральных ценностей

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Внушают, научитесь вести постоянный поиск новых подходов к управлению и работе с командой. Важно, «*мыслить иначе, быть сильным, иметь понимание того, что такое неверный путь, как его распознать и уйти с него*». Чтобы освоить эти компетенции, изменяйтесь внутренне: поменяйте восприятие, отношение к ситуации, эмоции, мысли, мировоззрение в текущей ситуации.

Говорят, руководитель должен постоянно работать над восприятием реальности, себя в ситуации, над фильтром, сквозь который он смотрит на мир и реагирует на него.

Советуют, выработать навык работы над восприятием действительности и себя, чтобы повысить свою эффективность. Создать свою «*картину мира*», отношение, убеждение, мировоззрение, идентификацию, веру в «*я могу*». Заменить реагирование эффективностью и проактивным мышлением и поведением.

Учат, что сотрудник должен стать динамичным. Для чего ему надо уметь ускоряться и уметь замедляться. Уметь управлять фокусом внимания. Рефлексировать[1210] для успокоения мышления, его структурирования, для большего понимания происходящего и себя, нахождения решений и более быстрого обучения. Это поможет быть в потоке, более гибко и творчески мыслить, сменить хаос реагирования, когда мысли «*скачут*», на успокоение, контроль и осознанность.

Рекомендуют развивать многоплановость, т. е. получать многоплановую информацию – знания разного характера из нескольких источников. Видеть и понимать свой и чужой опыт в каком-то вопросе, понимать, какие идеи витают в воздухе и уметь видеть перспективы. Для чего предлагают осваивать:

- ориентацию на эксперимент;
- умение двигаться в нескольких направлениях одновременно;
- поиск в новых местах;
- выслушивание разных и новых людей и их мнений;
- получение знаний в разных областях разными способами;
- постоянные исследования новинок;
- поиск разнообразного опыта;
- «*танцы*» на грани;
- обратную связь.

Сотрудникам внушают, заставьте мозг учиться новому. Говорят, помните, что вы вполне способны управлять своей жизнью и своим временем, но для этого нужно научиться:

- управлять своим состоянием: удерживать в себе поток спокойной энергии;
- управлять внешним миром: определять цели и задачи, понимать пути достижения, действовать;
- управлять отношениями: прояснять намерения, влиять на мотивацию, выбирать конструктивные пути для разрешения противоречий.

Убеждают, поймите свои привычные источники информации о мире и попробуйте другие. Развивайте в себе то, что является непривычным — это и есть проявление гибкости. «*Расширяйте источники: не любили говорить с людьми, говорите; считаете коучей странными, начните общаться с ними; запрашивайте больше обратной связи, если вы её не любите. Пусть вашей стратегией будет выход*

[1210] Рефлексия (от позднелат. reflexio «*обращение назад*») — это обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в частности, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление.

за рамку привычного - обучайтесь, развивайте себя, рефлексируйте, повышайте многоплановость, чтобы лучше принимать решения»[1211].

Настаивают, руководители должны учиться работать на границе возможностей с риском провала, делать ошибки и замедляться – приготовиться к тому, что ошибки будут, и быть готовым их исправлять. А таже должны выстраивать «*свою внутреннюю систему отношения к разногласиям, и неудачам. Выстраивать систему, которая позволит быстрее перерабатывать негативный опыт - сокращать, насколько это возможно, длительность реагирования, чтобы двигаться дальше, оставаясь осознанным, восприимчивым, анализирующим ситуацию, проактивно действующим*» [1212].

Уфф… Наконец-то закончил. Даже перечислять все требования замучился. А ведь их ещё и выполнить надо. Ну да ладно. Продолжим.

Далее сотрудников пугают, «*выживут только многостаночники*».

Приводят цифры: «*Согласно исследованию консалтинговой компании Kontakt InterSearch Russia, проведенному специально для Forbes Woman, почти 70% работодателей оптимизировали штат или планируют это сделать. Среди основных советов, которые компании дали соискателям, — постоянно учиться новому (94%) и на протяжении карьеры никогда не забывать о нетворкинге (60%)*[1213]

Согласно опросу 510 российских компаний, чтобы быть востребованным в условиях кризиса, необходимо обладать следующими ключевыми компетенциями и навыками: гибкость (52%), мультизадачность (42%), быстрая обучаемость (42%), способность решать сложные проблемы (34%), умение запускать проекты в короткие сроки (32%), способность разбираться в технологиях (31%), стрессоустойчивость (30%) и эмоциональный интеллект (30%).

При этом мужчинам-руководителям чаще всего не хватает эмоционального интеллекта (53%), умения работать в команде (34%) и креативности (14%). Женщинам-руководителям, по мнению работодателей, следует усилить стратегическое мышление (20%), эмоциональный интеллект (16%), лидерские (14%) и аналитические навыки (14%).

«Мы видим, что все изменения и тренды рынка влияют на требования к компетенциям. На первый план выходит гибкость, умение быстро корректировать стратегию, мультизадачность и способность быстро обучаться. Именно эти качества позволяют решать задачи в текущих кризисных условиях: все меняется каждый день, вынужденно появляются новые технологии и приходится быстро подстраиваться под эти изменяющиеся обстоятельства. Все больше наших клиентов хотят видеть топ-менеджеров с предпринимательским опытом: многие компании готовы создавать условия для корпоративного предпринимательства, понимая, что зачастую именно такой опыт позволяет кандидату быть гибким,

[1211] Читай статью в Интернет «*Компетенции лидера в эпоху перемен*» по ссылке: https://dzen.ru/a/X2xM4jNULWabKXwK
[1212] Изучай статью в Интернет «*Компетенции лидера в эпоху перемен*» по ссылке: https://dzen.ru/a/X2xM4jNULWabKXwK
[1213] Полезные связи или нетворкинг (англицизм от networking – букв. плетение сети: net – сеть + work – работать) — это социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых, работающих или имеющих связи в той или иной сфере, максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи

адаптивным и толерантным к риску», — комментирует Дарья Тулубенская, партнер Kontakt InterSearch Russia»[1214].

Все эти требования рекомендуется выполнять сотрудникам, **если они хотят выжить** в VUCA-мире, а тем более в сегодняшнем BANI-мире.

Если обобщить в одной фразе, то можно сказать, что предлагается: «***превратитесь в сверхлюдей***».

То есть, по сути, советуются такие решения и методы, которые в совокупности повышают всё больше и больше требований непосредственно к людям – сотрудникам. Требования стали настолько объёмными и разносторонними, что, чтобы их удовлетворить надо каждому человеку буквально стать человеком со сверхспособностями и навыками. Превратиться в «*суперменов*», «*бэтменов*», «*человеков-пауков*» или в других «*людей Х*».

Причём, людям, как правило, не говорят, как это сделать самостоятельно. Здесь приходит на ум старый управленческий анекдот «*про станьте ёжиками*»:

«*Жили-были мыши, и все их обижали. Как-то пошли они к мудрому филину и говорят:*
- Мудрый филин, помоги советом. Все нас обижают, что делать?
- А вы станьте ежиками, у ежиков иголки их никто не обижает
Мыши обрадовались и побежали домой, но по дороге одна мышь задумалась:
- Как же мы станем ежиками?
И все побежали обратно, прибежав они спросили:
- Мудрый филин, а как же мы станем ежиками?!
А филин ответил:
- Вы меня фигней не грузите, я стратегией занимаюсь...» 

Для выполнения описанных требований, людям рекомендуют посещать различные очные семинары и курсы, вебинары, коучинговые программы, коучинговые беседы, онлайн-курсы, программы стажировки, сеансы психотреапии, онлайн- и офлайн-тренинги по тайм-менеджменту, стресс-менеджменту и расслаблению, консультации с психологом. Заниматься спортом, медитациями и йогой, выполнять биохакинг-практики[1215]. Осуществлять регулярные выезды со сменой обстановки.

Советуют пользоваться услугами психологов, нейропсихологов, преподавателей йоги, методологов развивающих сред, нейрокоучеров, майндфулнес-коучеров, карьерных коучеров, executive-коучеров. Иметь коуча-партнёра. Применять действенные инструменты самокоучинга. И так далее и тому подобное.

У меня при этом всегда возникает ряд вопросов:

1. А когда жить?
2. Когда всё это успеть?
3. Где на всё это взять время, энергию и деньги?

[1214] Читай статью от 17.06.2020г. «*Выживут только многостаночники. Какие навыки нужны, чтобы устроиться на работу в кризис*» в Интернет на сайте Forbes по ссылке https://www.forbes.ru/forbes-woman/403023-vyzhivut-tolko-mnogostanochniki-kakie-navyki-nuzhny-chtoby-ustroitsya-na-rabotu

[1215] Биохакинг — это улучшение работы организма с помощью медицинских препаратов, питания, тренировок и других методов. Все это помогает стимулировать мозговую активность и медленнее стареть.

4. А поможет ли это?
5. И если человек всё это освоит, то зачем (какой смысл) ему быть наёмным работником? Он сам всё сможет. В том числе и свой бизнес создать.
6. И вообще это возможно освоить одному человеку?

Hard skills, soft skills, self skills, осознанность (mindfulness), эмпатия, психотравма, деконцентрация внимания, ментальные модели, когнитивная гибкость, эгомышление, экомышление, тактическое лидерство, лидерство-визионерство, сторителлинг, стейкхолдеры, дизайн-мышление, дивергенция, конвергенция, рефлексия, многоплановость, многостаночность.

От одного этого разнообразия голова кругом пойдёт. Как всё это охватить и объять, а ещё и понять? И не просто понять, а усвоить.

Но многие, от безысходности и без вариантности, **стараются эти требования удовлетворить**. А что в итоге? К чему это приводит?

Сначала к «***тотальному выгоранию***», а затем, как следствие, и к «***великому увольнению***». Ведь сам Человек по своим физиологическим и психическим свойствам **не изменился, а остался прежним**. Таким, каким был и 20 лет, и 200 лет, и 2000 лет назад. А требования к нему выросли запредельно. Вот он и не выдерживает. Выгорает. И увольняется. Тем самым порождаются новые опасности.

Про «*тотальное выгорание*» мне самому особо нечего сказать. Также не буду банально переписывать информацию, которую можно почерпнуть в Интернет по соответствующему запросу. Приведу лишь некоторые цитаты для общего понимания явления:

- «*Выгорание — это отчасти попытка отказа от реальности, которая становится слишком тяжелой, иногда невыносимой и, увы, чрезмерно затратной. Это не избегание, не игнорирование. Это желание убежать от того, что не наполняет, а скорее опустошает, причем никакими деньгами это восполнить невозможно. Процесс выгорания не связан ни с уровнем ответственности, ни с ролью, которую человек занимает в компании. Выгорание — это процесс, который может случиться с любым человеком, и лишь конкретные обстоятельства будут предопределены уровнем ответственности, рангом и профессией в целом. Процесс выгорания — это сочетание накапливаемой усталости и постепенной потери интереса к работе, в самых тяжелых случаях — вообще ко многому происходящему в жизни. Зачастую эти аспекты могут быть взаимосвязаны — например, происходят какие-то неурядицы в личной жизни и человек теряет интерес к работе из-за того, что приоритеты резко изменились. Плюс, он сильно устал и не хватает сил на процесс полноценной жизнедеятельности*»[1216].
- «*Выгорание (англ. burnout) — понимается, как состояние физического и психического истощения, возникшее в ответ на эмоциональное перенапряжение при работе с людьми. Выгорание также понимается как профессиональный кризис, связанный не только с межличностными отношениями, но и с работой в целом. Проявляется нарастающим безразличием к своим обязанностям и происходящему на работе,*

[1216] Читай статью от 31.08.2020г. ««*Человек буквально забывает, как дышать»: почему выгорание топ-менеджеров особенно опасно для компании*» в Интернет на сайте Forbes по ссылке: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/408033-chelovek-bukvalno-zabyvaet-kak-dyshat-pochemu-vygoranie-top-menedzherov

дегуманизацией в форме негативизма по отношению как к клиентам (пациентам), так и к коллегам (сотрудникам), ощущением собственной профессиональной несостоятельности, неудовлетворенности работой, в явлениях деперсонализации, а в конечном итоге в резком ухудшении качества жизни. Развитию этого состояния способствует необходимость работы в однообразном или напряжённом ритме, с эмоциональной нагрузкой при взаимодействии с трудным контингентом. Способствует этому и отсутствие должного вознаграждения (не только материального, но и психологического) за выполненную работу, что заставляет человека думать, что его работа не имеет ценности»[1217].

- *«Раз в полгода даже самый успешный и эффективный руководитель бизнеса обязательно выгорает, потому что нельзя быть классным 24 часа в сутки круглый год»*[1218].
- *«Выгорание — актуальная проблема в 2021 году: по данным опроса сервиса «Доктор рядом», 50% россиян сталкивались с выгоранием на работе, а 47% испытывают эмоциональное истощение. Чаще всего от выгорания страдают молодые специалисты 25-28 лет. Самый высокий уровень стресса — в креативной индустрии, страховании, здравоохранении, банках, медиа и гостиничном бизнесе. По данным hh.ru, 49% готовы сменить работу из-за выгорания. 45% испытывают отчуждение по отношению к коллегам, а 48% работают на автомате, при полном опустошении»*[1219].
- *«54% опрошенных признались, что из-за возросшей нагрузки чувствуют себя переутомленными; 39% — даже истощенными. Особенно страдают, как отмечают исследователи, представители поколения Z — те, кому сейчас от 18 до 25 лет (если верить данным опроса, 60% молодых сотрудников Microsoft «просто выживают или отчаянно борются за желание жить»)»*[1220].
- *«До пандемии эмоциональное выгорание было характерно больше для работников социальной сферы – медиков, учителей, психологов. В 2021 г. профессиональное сообщество назвало тотальное эмоциональное выгорание одним из карьерных трендов 2021 г. Сегодня эмоциональный спад испытывают работники практически во всех сегментах – от FMCG до IT. Выгорание возникает, когда увлеченные, преданные делу люди глубоко разочаровываются в работе или карьере, из которых они ранее черпали большую часть своей идентичности и смысла. Это происходит, когда вещи, которые вдохновляют страсть и энтузиазм, отбрасываются, и появляются утомительные или неприятные вещи. На работу идешь как на каторгу, как на войну, в прямом и переносном смысле. Выгорание — это заболевание. В 2019 году Всемирная Организация Здравоохранения внесла*

[1217] Читай статью «*Эмоциональное выгорание*» в Википедии по ссылке: https://ru.wikipedia.org/wiki/Эмоциональное_выгорание

[1218] Читай статью от 12.09.2019г. «*Умри, но не сейчас: что делать, если вы абсолютно выгорели*» в Интернет на сайте Forbes по ссылке: https://www.forbes.ru/forbeslife/383369-umri-no-ne-seychas-chto-delat-esli-vy-absolyutno-vygoreli

[1219] Читай статью от 21.12.2021г. «*Великое увольнение и тотальное выгорание: главные карьерные тренды 2021 года*» в Интернет на сайте Forbes по ссылке: https://www.forbes.ru/forbeslife/449695-velikoe-uvol-nenie-i-total-noe-vygoranie-glavnye-kar-ernye-trendy-2021-goda

[1220] Читай статью от 09.08.2021г. ««*Жизнь во дворце бессмысленна, если существует смерть»: почему сотрудники массово уходят из корпораций*» в Интернет на сайте Forbes по ссылке: https://www.forbes.ru/forbeslife/436921-zhizn-vo-dvorce-bessmyslenna-esli-sushchestvuet-smert-pochemu-sotrudniki-massovo

его в официальный список. Симптомы выгорания очень похожи на депрессию, но это не она. Выгорание простыми словами — это состояние, когда человек не может заставить себя работать, и длится это всё больше месяца»[1221].

- «*Служба исследований компании HeadHunter провела опрос и выяснила, что 80% работников замечали за собой проявления синдрома профессионального выгорания. Каждый второй отметил, что в течение длительного периода чувствует себя уставшим, разбитым и раздражительным. 40% уже не заводит то дело, которым они занимаются, – безразличие стало их спутником в работе. 27% не покидает чувство профессиональной несостоятельности, неуверенности в своем профессионализме. Более того, каждого пятого стресс и напряжение беспокоит не только на эмоциональном уровне, но даже на физическом: 20% респондентов жалуются на регулярные головные боли и бессонницу вследствие перенапряжения на работе. Только 20% опрошенных уверяют, что профессиональные деструкции их не коснулись. По словам респондентов, люди, явно страдающие синдромом профессионального выгорания, безынициативны, пассивны, у них отсутствует ориентация на результат (29%), с ними сложно работать, поскольку они не настроены на конструктивное решение рабочих задач, а возникающие проблемы только усугубляют (29%)»*[1222].

Думаю, процитированного достаточно, чтобы продемонстрировать наличие такого явления, как «*тотальное выгорание*». Кому надо больше, ищите информацию в Интернет. Там много всего интересного можно найти по поисковым запросам: «*тотальное выгорание*», «*массовое эмоциональное выгорание*» и т. д.

Возникает вопрос: а чем вызваны данные явления? Не тем ли, что из-за возрастающей сложности мир стал хрупким, тревожным, нелинейным и непостижимым, то есть стал BANI-миром?

Но об этом чуть позже. Сейчас же поговорим о последствиях этого проявления возрастающей сложности. А его главным последствием в первую очередь является «*великое увольнение*».

«*Тотальное выгорание*» спровоцировало «*великое увольнение*» (или «*великую отставку*», или «*большой уход (исход)*», или как её ещё иногда называют «*великую перестановку*»).

«*Великое увольнение*» — это продолжающаяся тенденция, при которой сотрудники **добровольно массово** увольняются со своих рабочих мест.

Этот тренд говорит о том, что всё больше сотрудников готовы бросить свое нынешнее место и попробовать что-то новое. Это происходит с опытными и подающими надежды специалистами даже, несмотря на неопределенность на рынке труда.

«*Этот феномен был впервые зафиксирован в США — американские эксперты назвали его «великим увольнением» (The Great Resignation, The Big Quit).*

[1221] Читай статью от 03.02.2022г. «*Эмоциональный пожар. Как справиться с выгоранием*» в Интернет на сайте ВЕДОМОСТИ по ссылке: https://www.vedomosti.ru/gorod/townspeople/columns/chto-delayut-dlya-profilaktiki-vigoraniya

[1222] Читай статью «*Профессиональное выгорание испытали 80% работников*» в Интернет на сайте HeadHunter по ссылке: https://hh.ru/article/news-1984

По данным Bloomberg, термин впервые использовал Энтони Клотц, профессор менеджмента Техасского университета A&M, который предсказал массовый исход сотрудников в мае 2021 года»[1223].

В подтверждение наличия данного тренда по аналогии с «*тотальным выгоранием*» приведу ряд цитат:

- «*По данным Департамента труда США, этим летом более 4 млн человек добровольно ушли с работы, а число вакансий на рынке превысило 10 млн. Чтобы справиться с дефицитом кадров, американские работодатели начали упрощать требования к кандидатам: например, теперь многие отказываются от сложных собеседований и не спрашивают дипломы. К примеру, сеть магазинов косметики The Body Shop больше не проверяет у соискателей биографию и тест на наркотики, а логистическая компания UPS нанимает сезонных рабочих за 10 минут. В России во втором квартале 2021-го тоже побили рекорд: 2,06 млн увольнений по собственному желанию — для этого сезона это самый высокий показатель с 2013 года. Чаще уходят молодые: среди американцев в возрасте от 25 до 40 лет примерно треть планируют искать новую работу после пандемии. На российском рынке ситуация аналогичная*»[1224].
- В Европе то же самое «*Тренд не угасает: по информации газеты The Guardian, в ноябре 2021 года каждый четвертый сотрудник выразил желание уйти со старого места работы. Кадровое агентство Randstad UK опросило более 6 тыс. человек и получило такой результат: 69% были уверены в своем желании перейти на новое место работы в ближайшие пару месяцев, еще 24% планируют сделать это в течение полугода. Сотрудники, занятые в строительстве, IT и логистике, были уверены, что откроют для себя новые возможности, оставив старое место работы*» [1225].
- «*Термин «великое увольнение» сейчас обычно применяют в отношении молодых людей до 40 лет: многие из них добровольно ушли с рынка труда… Многие из них хотят попробовать что-то новое, обучиться другой профессии или просто наслаждаться жизнью. Этот тренд заметен не только в развитых странах. К примеру, в Китае набирает популярность движение «лежачего положения», родившееся как ответ на систему «996» (работа с 9 утра до 9 вечера 6 дней в неделю)*»[1226].
- ««*Великое увольнение» заглядывает в каждый офис: 70% руководителей высшего звена говорят в опросе Deloitte, что они всерьез планируют уйти, чтобы попытаться найти работу, на которой они будут чувствовать себя лучше. Текучка кадров в нашем новом мире удаленной и гибридной работы оказалась на 20% выше, чем в традиционной офисной среде, и ситуация с этим не улучшается — как показывает новое исследование*

[1223] Читай статью от 16.12.2021г. ««*Великое увольнение» — тренд 2021 года*» в Интернет на сайте Коммерсантъ по ссылке: https://www.kommersant.uk/articles/velikoe-uvolnenie-trend-2021-goda
[1224] Смотри статью от 21.12.2021г. «*Великое увольнение и тотальное выгорание: главные карьерные тренды 2021 года*» в Интернет на сайте Forbes по ссылке: https://www.forbes.ru/forbeslife/449695-velikoe-uvol-nenie-i-total-noe-vygoranie-glavnye-kar-ernye-trendy-2021-goda
[1225] Изучай статью от 16.12.2021г. ««*Великое увольнение» — тренд 2021 года*» в Интернет на сайте Коммерсантъ по ссылке: https://www.kommersant.uk/articles/velikoe-uvolnenie-trend-2021-goda
[1226] Читай статью от 16.12.2021г. «*Великое увольнение народов. Что грозит рынкам из-за кризиса на рынке труда?*» в Интернет на сайте The Bell по ссылке: https://thebell.io/velikoe-uvolnenie-narodov-chto-grozit-rynkam-iz-za-krizisa-na-rynke-truda

компании Gartner, занимающейся аналитикой в сфере IT. В этом году только в Штатах с работы уволятся 37 миллионов человек. Это на 20% больше, чем до пандемии. Почти четверть всех работающих людей в стране! Отчет, опубликованный на днях Deloitte и исследовательской фирмой Workplace Intelligence, показал, что руководители высшего звена чувствуют себя такими же измотанными и подавленными, как и подчиненные им работники. Недавний опрос LinkedIn вообще показал, что менеджеры и директора среднего звена хотят четырехдневной рабочей недели даже больше, чем их подчиненные. Кстати, женщины, занимающие руководящие должности, особенно сильно пострадали от перегруженности работой во время пандемии. Непропорционально большое их число ищет работу или хочет уволиться»[1227].

- «*Согласно исследованию, проведенному Adobe, массовый исход вызван миллениалами и поколением Z, которые, скорее всего, недовольны своей работой. Более половины поколения Z сообщили, что планируют искать новую работу в течение следующего года. Harvard Business Review обнаружила, что в когорте от 30 до 45 лет наблюдался наибольший рост числа отставок*»[1228].

Как видим из сказанного, и «*тотальное выгорание*», и «*великое увольнение*» рука об руку шагают по миру. На мой взгляд – **это и есть проявления возрастающей сложности**. Не зря же всё это совпадает по времени. И, сначала – возникновение из VUCA-мира BANI-мира. И, затем – появление «*тотального выгорания*». И, в завершении – рождение «*великого увольнения*».

В этих явлениях, по сути, реально и выражается возрастающая сложность мира. Они – **это последствия возрастающей сложности – её проявления**. Их совокупность, в свою очередь, породила YOLO-экономику.

Появление BANI-мира привело к тому, что **строить долгосрочные планы стало сложнее и, возможно, даже бессмысленно**. Условия и обстоятельства меняются слишком быстро.

Это поменяло отношение людей к жизни.

В результате возник **FOMO** — сокращение от Fear of Missing Out (англ. — «***страх упущенной выгоды***»). FOMO – это, когда страх упустить возможности, какие-либо ценные ресурсы становится причиной определенных действий людей.

Они отказываются жертвовать тем, что можно получить прямо сейчас, ради счастливого будущего, которого может и не наступить. Ведь мир стал слишком хрупкий. Люди поняли, что возможности, которые есть сегодня, завтра могут легко исчезнуть, — а значит, надо ловить момент.

Такое мышление стали обозначать термином **YOLO** (от англ. «*you only live once*», «***живем только раз***»). Это, по сути, умение жить в текущем моменте, покидать зону комфорта и не беспокоиться о последствиях и мнениях окружающих,

[1227] Читай статью от 28.06.2022г. «*«Великое увольнение» продолжается: теперь с работы уходят даже боссы*» в Интернет на сайте Хабр по ссылке: https://habr.com/ru/company/getmatch/blog/673794/
[1228] Читай статью «*Великая отставка*» в Интернет в Википедии по ссылке: https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Resignation

стремление получить желаемое прямо сейчас, даже если в гипотетическом будущем это принесет больше пользы или удовольствия.

«*Аббревиатура стала популярной в конце 2011 года после того, как рэпер Дрейк упомянул ее в тексте сингла «The Motto». Сегодня это что-то вроде жизненной философии, особенно распространенной среди миллениалов и зумеров*»[1229].

YOLO-мышление помогает людям избавиться от синдрома отложенной жизни. Они ценят момент, получают новые впечатления, чувствуют себя счастливыми — по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Благодаря YOLO-мышлению им становится легче адаптироваться к быстрым переменам.

Эта философия включает в себя много трендов: отказ от стабильной работы в пользу любимого дела, распространение фриланса, удалённой работы и гибкого графика, ориентир на самореализацию у поколений Y и Z. Они уходят с работы, которая им не нравится; заботятся о себе; проводят время с семьей и друзьями — в общем, стараются жить полной жизнью «*здесь и сейчас*».

В совокупности YOLO-мышление и FOMO **объясняется так**: люди живут сегодняшним днем, поэтому всё тратят (YOLO); делают они так потому, что боятся пропустить все те блага, которые можно получить за деньги (FOMO).

В результате FOMO и YOLO-мышление (YOLO-принцип, YOLO-философия) стало сильно влиять на экономику и рынок труда. Появилась новая **YOLO-экономика — экономическое и социальное явление**, при котором люди склонны рискнуть своими деньгами, работой и стабильностью ради более интересной жизни.

Изменилось даже отношение к финансам. Последователи YOLO-мышления «*все больше стремятся тратить деньги, а не откладывать на будущее. Это проявляется и в инвестициях: многим кажется, что разумнее получить удовольствие от вырученных средств сегодня, чем реинвестировать их и, возможно, потерять*»[1230].

Итак.

Из всего вышеописанного следует, что возрастание сложности стало заметно проявляться и обозначаться в 80-х годах 20-го века сначала как VUCA-мир, затем с 2020г. как более сложный и разнообразный BANI-мир.

В качестве реакции на усложнение людям было предложено «*меняйтесь или умрите*», «*превратитесь в сверхлюдей*», «*станьте многостаночниками*».

Попытки людей выполнить эти требования привели к такому явлению как «*тотальное выгорание*», которое спровоцировало «*великое увольнение*» и появление FOMO и, как его следствие, YOLO-мышления.

В результате чего родилась YOLO-экономика. Которая **изменила всё**. И поведение людей, и характер потребления, и отношение *к работе, к работодателю, к вещам, к деньгам*. И многое другое.

[1229] Читай статью «*Один раз живем: как YOLO-принцип меняет мир*» в Интернет по ссылке: https://theoryandpractice.ru/posts/19856-odin-raz-zhivem-kak-yolo-printsip-menyaet-mir

[1230] Смотри статью «*Один раз живем: как YOLO-принцип меняет мир*» в Интернет по ссылке: https://theoryandpractice.ru/posts/19856-odin-raz-zhivem-kak-yolo-printsip-menyaet-mir

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Что, в свою очередь, ещё больше увеличило сложность и разнообразие. Круг замкнулся. **Возник замкнутый круг**[1231]. Сложность генерирует ещё больший уровень сложности. Возникает вопрос: **что делать дальше**?

Продолжать в том же ключе? Ещё упорнее и настойчивее увеличивать требования к людям? И тем самым провоцировать ещё большее «*тотальное выгорание*» и «*великое увольнение*»? Ещё сильнее будем затягивать пружину? Не тупиковый ли это путь?

Мне это напоминает жизнь «*сложного микробного сообщества – микробного (бактериального) мата*»[1232]. Когда микробы, находящиеся наверху микробного мата, при наступлении экстремальных внешних условий не могут справиться с ними, умирают и оседают на дно, а на их место с нижних слоёв поднимаются другие. Цикл повторяется. И так бесконечно долго – на протяжении 3,5 миллиардов лет.

Будем 3,5 миллиарда лет эволюционировать в таком же духе? Будем оставаться на уровне «*микробного мата*»? Или придумаем что-то другое, разорвём этот порочный круг?

Ведь в конечном итоге мы не микробы, а живые организмы более высокого порядка. Обладающие как никак интеллектом (разумом).

Давайте подумаем.

Если описанные в настоящей статье проявления возрастающей сложности: *VUCA-мир и BANI-мир, «тотальное выгорание» и «великое увольнение», FOMO и YOLO-мышление, и в завершении - YOLO-экономика*, появились в разных частях мира – в разных странах, независимо от национальности, расы и менталитета людей, то, наверное, это свидетельствует о том, что проблема не в людях.

Не бывает же такого, чтобы миллионы людей вдруг ни с того ни с сего каждый по отдельности стали чувствовать одно и тоже и начали вести себя одинаковым образом в разных уголках планеты (в России, США, Европе, Китае и др.).

Если какие-то явления возникают независимо друг от друга, то здесь, то там, то это говорит о том, что причина их появления **НЕ особая**[1233], а **общая**[1234].

Этим я хочу сказать, что **проблема не в людях, а в системе**. И снова сошлюсь на авторитетное мнение Эдвардса Деминга:

[1231] Замкнутый круг – это согласно Теории ограничения систем ситуация, когда нежелательное явление само же подкрепляет, поддерживает и усиливает причину, его порождающую, ситуация, которая имеет склонность к автогенерации и с каждым новым циклом нежелательные явления могут усиливаться, т.е. система будет разрушать сама себя.

[1232] Микробный мат представляет собой многослойный лист микроорганизмов, в основном бактерий и архей. Это совокупность микроорганизмов с разными функциями, взаимодействующих между собой в течение длительного времени в определенном месте. Для микробного мата характерен определенный видовой состав, хотя количественные соотношения его сообщества **могут меняться во времени в зависимости от складывающихся условий**. Среди микроорганизмов — будут численно преобладать те группы, физиологические параметры которых **наиболее соответствуют данным конкретным условиям существования микробного мата**. Микробный мат — это самая ранняя форма жизни на Земле, о которой имеются убедительные ископаемые свидетельства 3,5 миллиарда лет назад.

[1233] Особые (специальные) причины – это дефекты, НЕ связанные с системой (внесистемные дефекты), а связанные с преходящими, быстротечными событиями, возникающими из источников, находящихся вне системы, мешающие работе системе в нормальном её режиме.

[1234] Общие причины – это дефекты системы (системные дефекты), то есть дефекты, обусловленные недостатками в самой системе, определяются системой, зависят от того, как система была спроектирована и построена, заложены в неё. Устранить общие причины можно только путём изменения и совершенствования системы.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- *«Исходя из собственного опыта, я могу дать следующую оценку для большинства проблем и возможностей улучшений:* ***90%*** *проблем принадлежит системе (ответственность менеджмента);* ***6%*** *проблем – особые»*[1235].
- *«Никакой контроль и* ***никакой уровень профессионального мастерства*** *не смогут побороть фундаментальные дефекты системы»*[1236].
- *«Любое существенное улучшение должно быть следствием* ***изменений в системе****, за которые ответственен* ***менеджмент****»*[1237].
- *«Для совершенствования системы требуется не вмешательство, а её* ***фундаментальное изменение****»*[1238].

Это означает, что надо не людей менять, не требования к ним бесконечно и запредельно повышать. Не усиливать контроль и давление на людей. Не сваливать на них всю тяжесть проблемы возрастающей сложности (разнообразия).

Надо решать эту проблему путём преодоления «*кризиса* ***УПРАВЛЕНИЯ*** *сложностью»*, а не путём перекладывания её с больной головы на ещё более больную. Не надо пересаживать обезьянку на плечи сотрудников.

Это не их проблема, не их зона ответственности. Это зона ответственности высших руководителей организаций (в том числе государств). Я имею в виду первых лиц.

Вот и сами сотрудники об этом говорят. «*В исследовании «Burnout and post-traumatic stress disorder: Dr. Geri Puleo» проводили опрос: у выгоревших людей спрашивали, почему они выгорели. Многие отвечали, что это не переработки (это была седьмая причина), а* ***менеджмент организации****. При котором центральное управление не понимает, куда бежит компания, правая рука не знает, что делает левая, вводятся избыточные KPI, OKR или вообще их нет, не признаются достижения сотрудников»*[1239].

Высшие руководители организации должны осознать это и понять, что для выхода из ситуации нужно менять систему. И что именно они это должны сделать.

Вопрос: какую систему?

Конечно же управляющую – систему управления организацией, её менеджмент.

Ведь как я уже говорил в Прологе[1240] к настоящей книге, чтобы справиться со сложностью (разнообразием) нужно выполнить **закон «*необходимого***

[1235] Стр. 278 «*Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система*». книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1236] Стр. 279 «*Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система*». книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1237] Стр. 275 «*Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система*». книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1238] Стр. 288 «*Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система*». книга «*Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1239] Читай статью от 20.02.2022г. «*Как понять, что ты выгорел и что делать, чтобы выбраться*» в Интернет на сайте Хабр по ссылке: https://habr.com/ru/company/oleg-bunin/blog/577316/

[1240] Читай в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

разнообразия» из Теории систем[1241] в отношении системы управления – управляющей системы организации.

«Применительно к системам управления закон «необходимого разнообразия» может быть сформулирован следующим образом: разнообразие управляющей системы (системы управления) $V_{су}$ ***должно быть больше*** *(или по крайней мере равно) разнообразию объекта управления $V_{оу}$: $V_{су} \geq V_{оу}$»[1242]*

Это значит, что сложность можно победить только тем же или бо'льшим уровнем сложности (разнообразия).

Как это сделать, я рассказываю в настоящей книге. Не буду её переписывать, читайте по порядку. Скажу лишь кратко, что для этого надо в каждой организации **внедрить систему Управления Потоком Задач – систему УПЗ**[1243].

- систему УПЗ, главными строительными кирпичиками которой должны стать соответствующие Реестры процедур (РП)[1244], совокупность которых будет формировать РЕЕСТРО´М организации[1245];
- систему УПЗ, создаваемую в виде иерархического единства вокруг такой общей абстрактной сущности, как «*ЗАДАЧА*». Она объединяет части в целое и является, на мой взгляд, главной сущностью менеджмента[1246];
- систему УПЗ, заточенную на воспроизводимое выполнение шаблонной дискретной задачи (ШДЗ) – миссии: «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда (выполнения интеллектуальных задач – потока задач)*»[1247];
- систему УПЗ, конструируемую и функционирующую по Технологии Управления Задачами – ТУЗ[1248] с применением Автоматизированной Системы Управления Задачами (АСУЗ)[1249] и известных методик, методологий и теорий[1250];
- систему УПЗ, исходя из предпосылок появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда, которые я объясняю в Главе 3 настоящей книги,
- систему УПЗ, отсутствие коей является ключевой разовой проблемой (КРП), которую надо преодолеть для повышения ПИТ и разрешения кризиса управления сложностью. На эту КРП я выхожу в Главе 4 настоящей книги.

[1241] Теория систем — это научная и методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы. Она тесно связана с системным подходом и является конкретизацией его принципов и методов. Первый вариант общей теории систем был выдвинут Людвигом фон Берталанфи.

[1242] Читай стр. 63 книги «*Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата*». В.Н. Волкова, А.А. Денисов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 462с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

[1243] Читай выше Главу 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1244] О самом Реестре процедур (РП) я рассказываю в одноимённой статье «*Реестр процедур (РП)*», а о совокупности Реестров процедур системы УПЗ – в статье «*Реестры процедур субсистем системы УПЗ и выполняемые ими функции*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1245] Читай статью «*РЕЕСТРО´М организации*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1246] О задаче детально рассказано выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1247] Смотри выше Главу 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

[1248] Изучай выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1249] Об АСУЗ написано в статье «*Автоматизированная система управления задачами (АСУЗ)*» выше в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1250] Читай Главу 8. «*Применяемые в ТУЗ известные методики, методологии и теории*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В свою очередь дискуссионные вопросы я ставлю на обсуждение в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

Где с разных сторон, через обсуждение различной проблематики, доказываю и обосновываю, что предлагаемые мной решения позволяют преодолеть главную проблему, вынесенную на обложку настоящей книги, – проблему управления сложностью. Что их массовое распространение и применение – это и есть способ преодоления «*кризиса управления сложностью*». Что я особо обосновываю в статьях Главы 9:

- «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций*»,
- «*Хаотизация повышает актуальность УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной*»

Тем самым, по сути, я в своей книге, для преодоления кризиса управления сложностью, предлагаю противопоставить сегодняшнему BANI-миру **УПЗ-мир и ТУЗ-вселенную**.

Считаю, что это и есть **главное изменение системы**, которое надо осуществить высшим руководителям в своих организациях (включая государства).

Именно **УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная** помогут устранить общие причины, вызвавшие такие проявления, как «*тотальное выгорание*» и, как следствие, «*великое увольнение*». И порождаемые ими FOMO и YOLO-мышление. Или по крайней мере серьёзно нейтрализовать их негативные последствия, адаптироваться под них, научиться работать при их наличии и расширении.

Давайте остановимся на этом моменте и чуть-чуть его разберём. Зададим вопрос, а **что страдает в первую очередь** при возрастании сложности организации?

Ответ на самом деле простой – «***исполнение***». Сложность приводит к «*отсутствию исполнения*» - к «*неисполнительности*».

На это указывают Стивен Кови, Боб Витман, Брек Ингланд в своей книге «*4 правила эффективного лидера **в условиях неопределенности***». Они утверждают, что в непредсказуемые времена организации подстерегают четыре основные опасности, первая и главная из которых – это «*отсутствие исполнения*». Она проявляется в том, что даже при наличии стратегии команды не исполняют намеченного.

На исполнении делают упор и авторы книги «*Исполнение: Система достижения целей*» - Ларри Боссиди[1251] и Рэм Чаран. А Ларри Боссиди это вам не кабинетный теоретик — это практик, председатель совета директоров и генеральный директор компании Honeywell International (https://www.honeywell.com).

О проблеме «*неисполнительности*» я рассказываю выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*». Там я указываю, как она влияет на производительность труда, снижает её, и чем она вызвана. Разделяю причины, которые

[1251] Диверсифицированная компания Honeywell International является одним из технологических и производственных лидеров своего рынка, ее рыночная стоимость оценивается в 25 млрд долл. С 1991 по 1999 год Ларри Боссиди был председателем совета директоров и генеральным директором компании AlliedSignal, а в декабре 1999 года после ее слияния с Honeywell International стал председателем совета директоров объединенной компании Honeywell International.

приводят к неисполнительности на: *ограничения менеджмента и ограничения личности сотрудника*[1252].

Возникает вопрос, а исполнение чего отсутствует? Неисполнение чего?

Ответ: **ЗАДАЧ**. Страдает исполнение именно задач.

В частности, в обеспечении превосходного исполнения приоритетных **задач** заключается главная рекомендация в книге С. Кови, Б. Витмана, Б. Ингланда «*4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности*».

Не иначе как на выстраивании системы выполнения **задач** настаивают и Ларри Боссиди с Рэмом Чараном в своей книге «*Исполнение: Система достижения целей*».

В Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*» я говорю, что *««Неисполнительность» заключается в том, что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки*».

Объясняю, что «*неисполнительность*» является одной из главных причин «*низкой производительности труда*». Она её снижает[1253].

А так как в настоящий момент основную добавленную стоимость формирует интеллектуальный труд[1254], то «*неисполнительность*» в первую очередь снижает производительность именно **интеллектуального** труда[1255].

Тем более что в интеллектуальном труде её труднее проконтролировать, чем в физическом. Там всё ясно. Сколько продукции произвёл, а сколько не произвёл. И на что влияет недовыпуск продукции. А в интеллектуальном труде – не ясно.

При этом я обосновываю, что труд – это выполнение задач[1256]. А интеллектуальный труд, в свою очередь, – это выполнение интеллектуальных задач. При чём управленческий труд[1257] является интеллектуальным трудом.

Показываю, что низкая производительность интеллектуального труда (в том числе управленческого) приводит к «*несбытию мечт*»[1258].

В результате можно сказать, что от возрастания сложности страдает исполнение задач и, как следствие этого, – «*сбытие мечт*».

Оно и логично. **Сложность в конечном итоге всегда выливается в задачи**, которые нужно выполнять. Задача – это один из главных факторов, реально создающих (задающих) сложность (разнообразие) внутри организации. Об этом я говорил в статье «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций*»[1259].

[1252] Смотри статью «*Ограничения личности сотрудника*» выше в Главе 4

[1253] Читай статью ««*Проблема «неисполнительность*» выше в Главе 4

[1254] Смотри статью «*Доля интеллектуального труда растёт*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1255] Изучай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1256] Читай статью «*Труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1257] Смотри статью «*Управленческий труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1258] Смотри статью «*Причина «несбытия мечт*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1259] Читай статью выше в настоящей главе

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

И именно регулярный **перегруз задачами**, их постоянная переменчивость, не продуманность, архаичность и хаотичность их появления и постановки, нескоординированность в их выполнении, их не соответствие должностным обязанностям, уровню вознаграждения, необходимость постоянных и срочных коммуникаций по ним, обмен сообщениями и информацией и многое другое **рождает описанные в настоящей статье проблемы** и создаёт у сотрудников ощущение, что «*центральное управление не понимает, куда бежит компания, правая рука не знает, что делает левая, вводятся избыточные KPI, OKR или вообще их нет, не признаются достижения сотрудников*.

Совокупность всего этого порождает:

- хронические переработки и перенапряжение,
- информационный хаос,
- необходимость осуществлять десятки коммуникаций в течение одного дня,
- информационную интоксикацию из-за большого числа коммуникаций,
- дисбаланс рабочего и личного,
- гиперконтроль со стороны руководства,
- расплывчатые требования и критерии оценки работы,
- недостаток поддержки со стороны коллектива и руководителя,
- и др.

И как следствие:

- сотрудникам гораздо чаще приходится делать не то, что хотелось бы и то, что нужно, а то, что НЕ нужно и НЕ входит в обязанности;
- им постоянно не хватает времени - не успевают ничего сделать;
- их что-то или кто-то подгоняет, они постоянно куда-то спешат;
- им начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения;
- им постоянно хочется спать - никак не могут выспаться;
- им почти ничего не нравится;
- дома, в семье, у них постоянные конфликты;
- они постоянно ощущают неудовлетворенность жизнью;
- у них появляется комплекс неполноценности;
- они не чувствуют уважения к себе - на работе;
- и т. д.

В результате у сотрудников появляется **стресс**, признаками которого являются:

- невозможность сосредоточиться на чем-то,
- слишком частые ошибки в работе,
- ухудшается память,
- слишком часто возникает чувство усталости,
- очень быстрая речь,
- мысли часто улетучиваются,
- довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка),
- повышенная возбудимость,
- работа не доставляет прежней радости,
- потеря чувства юмора,

- резко возрастает количество выкуриваемых сигарет (у курящих),
- пристрастие к алкогольным напиткам,
- постоянное ощущение недоедания,
- пропадает аппетит - вообще потерян вкус к еде,
- невозможность вовремя закончить работу,
- и другое.

В конечном итоге совокупность всего этого и становится причиной «*тотального выгорания*», которое приводит к «*великому увольнению*» и появлению FOMO и, как его следствие, YOLO-мышления.

В такой ситуации организации **вместо того, чтобы упорядочить работу с задачами**, ещё больше увеличивают требования к сотрудникам, ещё сильнее закручивая спираль. Говорят «*изменяйся или умри*». Ну люди в переносном смысле и умирают для них. Меняют своё мировоззрение. И увольняются. Начинают «*жить здесь и сейчас*». А организации страдают от нехватки рабочих рук и в первую очередь умных голов – работников интеллектуального труда.

Часть организаций начинает совершенствовать соцпакеты и внедрять различные программы по удержанию сотрудников.

- Дают возможность сотрудникам самостоятельно выстраивать рабочий график. Вводят гибридный график.
- Меняют условия денежного стимулирования в части не только повышения заработных плат ключевым специалистам и руководителям, оплаты переработок, но и пересмотра структуры доходов и выплат. Внедряют «*зарплаты по требованию*» (pay-on-demand), когда сотрудники могут получать зарплату по удобному им графику, включая ежедневные выплаты.
- Проводят тренинги и наставничество с акцентом на заботу, обучение навыкам hard- , soft- и self skills, применяют практику наставничества. Теперь их главная задача: выстраивание успешной профессиональной и корпоративной коммуникации.
- Вовлекают сотрудников в социальные и благотворительные проекты
- Вводят спортивный тайм-аут в течение рабочего дня – фитнес, зарядку, настольный теннис, поощряют корпоративные занятия спортом, популяризируют идею ЗОЖ.
- И особенно мне нравится, как наиболее циничное. Планируют и внедряют в практику оказание сотрудникам психологической помощи. Сначала калечим, потом лечим. Потом опять калечим и снова лечим. Офигенное качество жизни.

Всё это от лукавого. Всё равно это из разряда «*изменяйся или умри*». ИБД – имитация бурной деятельности. Борьба со следствиями, а не с причинами. Это усилия, направленные не туда, не в то русло. Это попытки исправить ситуацию посредством борьбы с ограничениями личности сотрудника, а не с ограничениями менеджмента[1260].

Корень «*зла*» кроется в другом. **Перенапряжение и перегруз исходят из задач (потока задач)**. Этот поток в BANI-мире слишком бурный. Имеет массу непредсказуемых и сложных порогов, поворотов и течений. Хаос BANI-мира

[1260] Смотри статью «*Ограничения личности сотрудника*» выше в Главе 4 «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

порождает задачи, которые беспорядочно и неожиданно нагружают сотрудников. Львиная доля из них - НЕфункциональные[1261] и/или «*псевдозадачи*»[1262]. Которые приводят к потерям процесса и к обесценению усилий сотрудников.

Руководитель СССР Юрий Владимирович Андропов в июле 1983 г. сказал: «*Если говорить откровенно, мы ещё до сих пор не изучили в должной мере общества, в котором живём и трудимся, не полностью раскрыли присущие ему закономерности, особенно экономические. Поэтому порой вынуждены действовать, так сказать, эмпирически, весьма нерациональным методом проб и ошибок*». Это высказывание наиболее известно как фраза: «*мы не знаем общества, в котором живё*м».

Аналогичное я могу сказать про топ-менеджеров сегодняшних организаций. Большинство из них не знают организации, которыми управляют.

Они не охватывают свои организации как единое целое. У них для этого нет инструментов[1263]. А живой мозг не позволяет это сделать. Он не способен это объять, понять и удержать в голове, а тем более оперировать этим. Слишком всё стало сложным, разнообразным, беспорядочным, и переменчивым.

Максимум что топ-менеджеры знают – это организационную структуру, штатное расписание, финансово-экономические показатели, ФИО некоторых сотрудников ну и, может быть, список: *ключевых клиентов, партнёров, проектов, бизнес-процессов* и укрупнённое содержание некоторых из них.

В реальности многие из них не видят действительную загрузку задачами даже своих заместителей, не то, чтобы руководителей среднего звена, а тем более – рядовых сотрудников.

Они фактически не понимают, как работают их организации, как они устроены, какие реальные взаимодействия и коммуникации происходят в них каждый день и час. Они не видят объём этих взаимодействий и коммуникаций.

Они не знают истинное распределение обязанностей и содержание работы сотрудников. Не ведают какие процессные (дискретные и особенно эпизодические), а также целевые задачи выполняют сотрудники в каждый момент времени.

Они в принципе не наблюдают поток задач в своей организации. Он для них невидим и неосязаем. Они даже не могут его представить. А что уж говорить об управлении им, о контроле за ним. Он для них скрыт, существует где-то там. Как Бог на небесах. … Как подводная часть айсберга.

В этой части организации для них – это «*чёрный ящик*». Они не знают количество выполняемых сотрудниками задач, их объём, трудоёмкость, длительность и качество. А, следовательно, они не ведают загрузку систем, субсистем и отдельных узлов организации, а тем более – персоналий. Они её даже не могут оценить и измерить.

Поэтому не могут даже судить о существующей при этом напряжённости труда сотрудников. На каком пределе они работают? Перегружены они или нет? В каком месте перегруз или недогруз? Где узкое горлышко? Как его расшить? Что нужно для

[1261] Читай статью «*Функциональные и НЕфункциональные задачи*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1262] Изучай статью «*Псевдозадачи*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

[1263] Об этом я рассказываю в статье «*А король то (топ-менеджер) голый*» ниже в настоящей главе

этого делать? Всё пущено на самотёк. Для них это всё происходит как бы само собой. Они фигнёй не грузятся, они стратегией занимаются.

Этим я хочу сказать, что на самом деле организации (их топ-менеджеры) не знают, что делать. Поэтом ведут себя так. Заставляют сотрудников «*превратиться в сверхлюдей*». В основном пытаются исправить ограничения личности сотрудников, а не ограничения менеджмента[1264].

Ведь надо же что-то предпринимать. Вот они и предпринимают. Действуют «*так сказать, эмпирически, весьма нерациональным методом проб и ошибок*». Цена которых – судьбы людей. Качество их жизнедеятельности.

Я же говорю, что, чтобы справиться с вызовами BANI-мира, в первую очередь **надо упорядочивать работу с задачами**. Создавать управление потоком задач. Внедрять для этого УПЗ-мир и ТУЗ-вселенную. Чтобы наблюдать поток задач и мочь им оперировать.

Для этой цели сначала надо признать существование такой сущности как «**ЗАДАЧА**». … Отделить её от других сущностей. Например, таких, как: *цель, действие, функция*. Для чего **описать её**:

- *дать определение,*
- *прикрутить обязательные атрибуты*
- *и сформулировать функциональное предназначение.*

Постулировать, что общее функциональное предназначение существования сущности «*задача*» - обеспечить её выполнением получение целевого результата.

И в кульминации **сделать «*задачу*» главной сущностью менеджмента**, объединяющей части в целое, вокруг которой можно выстроить иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность – систему УПЗ и на которою в рамках функционирования этой системы можно воздействовать путём выполнения задачи «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*». Исходя из постулата, что задача всегда объектна.

В данном случае задача «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*» воздействует на такой объект, как сущность «*задача*». Не хило закрутил. Да?

Это позволит сделать «*чёрный ящик*» (организацию) белым. Сделает прозрачным всё, что в нём происходит. Сделает организацию объятной и понятной. Как для руководителей, так и для сотрудников. А то, что можно объять и понять, можно и менять.

С этим все будут знать, кто что делает, в каком объёме. Кто за что отвечает? Кто недогружен, а кто перегружен? Насколько рационально распределена нагрузка? Не гипотетически, а подлинно и конкретно.

Любой руководитель в режиме реального времени, сможет видеть истинную и действительную загрузку задачами каждого сотрудника организации. Сможет её

[1264] Читай статью «*Ограничения личности сотрудника*» выше в Главе 4. «*Ключевая разовая проблема, мешающая повышению ПИТ*»

проанализировать на предмет перегруза и перенапряжения, доли в ней НЕфункциональных задач и псевдозадач.

Это откроет возможности для дальнейшего непрерывного совершенствования системы. Позволит осуществлять непрерывное совершенствование процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*», выполняя цикл Деминга (PDCA) и измеряя показатели процесса — статистику по задачам, в том числе по доле и динамике НЕфункциональных задач и «*псевдозадач*». Позволит достаточно однозначно и конкретно оценивать потери процесса «*МЕНЕДЖМЕНТ*» и обеспечит постоянство цели совершенствования оного процесса.

Резюмируем.

Раньше мир был менее сложный (разнообразный). Поэтому он описывался, как **SPOD-мир** – это S – Steady – Устойчивый, P – Predictable – Предсказуемый, O – Ordinary – Простой, D – Definite – Определенный. В этом старый мир выражался по сравнению с сегодняшним миром. Но благодаря НТП технологии стали развиваться быстрее смены одного поколения. Посредством массового распространения вычислительной техники и интернета, путём цифровизации и развития информационных технологий и средств коммуникаций, из-за «*информационного взрыва*» родилась «*сложность мира*». И стала возрастать как «*снежный ком*». И продолжает расти. В результате мир стали обозначать как **VUCA-мир**. Он из-за роста сложности в 80-х годах 20-го века сменил собой старый SPOD-мир. VUCA — это V – Volatility — изменчивость (непостоянство, нестабильность, неустойчивость, волатильность), U – Uncertainty — неопределенность, C – Complexity — комплексность (сложность), A – Ambiguity — неоднозначность (неясность, двусмысленность). В этом обозначении, по сути, стала выражаться сложность (разнообразие) мира. В этом она с тех пор проявлялась по 2020г. В 2020г. бывший уже привычным VUCA-мир начал становиться неактуальным. Знакомый мир неупорядоченности стал размываться. Всё возрастающая сложность неизбежно привела нас в мир хрупкости, тревожности, нелинейности и непостижимости. Этот мир стали обозначать, как **BANI-мир**. VUCA-мир перерос в BANI-мир. BANI — это B – Brittle — Хрупкий, A – Anxious- Тревожный, N – Nonlinear — Нелинейный, I – Incomprehensible – Непонятный/непостижимый. Итак. Мы видим, что старый SPOD-мир, как говорится, «*канул в Лету*» - исчез навсегда и бесследно. Мы наблюдаем, что начиная с 80-х годов 20-го века сложность мира росла и проявлялась. Причём настолько, что её даже специально обозначили. Сначала, как VUCA-мир, а сейчас уже, как BANI-мир. Встаёт вопрос: а что дальше? Какой мир придёт на смену BANI-миру? Но самое главное, как в нём выживать людям? Что делать? Как им преодолевать сложность мира? Ведь возрастание сложности не прекратится. Она будет увеличиваться. Это объективный закон развития. Что предлагается сегодня и к чему это приводит? А сегодня особо ничего существенного и не предлагается, кроме как «***меняйся или умри***». К сотрудникам предъявляется огромный набор требований, которые они должны выполнить, если хотят выжить в VUCA-мире, а тем более в сегодняшнем BANI-мире. Если обобщить в одной фразе, то можно сказать, что предлагается: «*превратитесь в сверхлюдей*». То есть, по сути, советуются такие решения и методы, которые в совокупности повышают всё больше и больше требований непосредственно к людям – сотрудникам. Требования стали настолько объёмными и разносторонними, что, чтобы их удовлетворить надо каждому человеку буквально стать человеком со сверхспособностями и навыками. Превратиться в «*суперменов*», «*бэтменов*», «*человеков-пауков*» или в других «*людей Х*». Многие, от безысходности и без вариантности, стараются эти требования удовлетворить. А что в итоге? К чему это приводит? Сначала к «***тотальному выгоранию***», а затем, как

следствие, и к «***великому увольнению***». Ведь сам Человек по своим физиологическим и психическим свойствам не изменился, а остался прежним. Таким, каким был и 20 лет, и 200 лет, и 2000 лет назад. А требования к нему выросли запредельно. Вот он и не выдерживает. Выгорает. И увольняется. На мой взгляд – это и есть проявления возрастающей сложности. Не зря же всё это совпадает по времени. И, сначала – возникновение из VUCA-мира BANI-мира. И, затем – появление «*тотального выгорания*». И, в завершении – рождение «*великого увольнения*». В этих явлениях, по сути, реально и выражается возрастающая сложность мира. Они – это последствия возрастающей сложности – её проявления. Их совокупность, в свою очередь, породила YOLO-экономику. Появление BANI-мира привело к тому, что строить долгосрочные планы стало сложнее и, возможно, даже бессмысленно. Условия и обстоятельства меняются слишком быстро. Это поменяло отношение людей к жизни. В результате возник **FOMO** — сокращение от Fear of Missing Out (англ. — «*страх упущенной выгоды*»). FOMO – это, когда страх упустить возможности, какие-либо ценные ресурсы становится причиной определенных действий людей. Они отказываются жертвовать тем, что можно получить прямо сейчас, ради счастливого будущего, которого может и не наступить. Ведь мир стал слишком хрупкий. Люди поняли, что возможности, которые есть сегодня, завтра могут легко исчезнуть, — а значит, надо ловить момент. Такое мышление стали обозначать термином **YOLO** (от англ. «*you only live once*», «*живем только раз*»). В совокупности YOLO-мышление и FOMO объясняется так: люди живут сегодняшним днем, поэтому всё тратят (YOLO); делают они так потому, что боятся пропустить все те блага, которые можно получить за деньги (FOMO). В результате FOMO и YOLO-мышление (YOLO-принцип, YOLO-философия) стало сильно влиять на экономику и рынок труда. Появилась новая YOLO-экономика — экономическое и социальное явление, при котором люди склонны рискнуть своими деньгами, работой и стабильностью ради более интересной жизни. Это изменило всё. И поведение людей, и характер потребления, и отношение *к работе, к работодателю, к вещам, к деньгам*. И многое другое. Что, в свою очередь, ещё больше увеличило сложность и разнообразие. Круг замкнулся. Возник замкнутый круг. Сложность генерирует ещё больший уровень сложности. Возникает вопрос: что делать дальше? Я утверждаю, если какие-то явления возникают независимо друг от друга, то здесь, то там, то это говорит о том, что причина их появления НЕ особая, а **общая**. Этим я хочу сказать, что проблема не в людях, а в системе. Это означает, что надо не людей менять, не требования к ним бесконечно и запредельно повышать. Не усиливать контроль и давление на людей. Не сваливать на них всю тяжесть проблемы возрастающей сложности (разнообразия). Надо решать эту проблему путём преодоления «*кризиса* ***УПРАВЛЕНИЯ*** *сложностью*». Для этого надо в каждой организации **внедрить систему Управления Потоком Задач – систему УПЗ**. Для преодоления кризиса управления сложностью я предлагаю противопоставить сегодняшнему BANI-миру **УПЗ-мир и ТУЗ-вселенную**. Считаю, что это и есть главное изменение системы, которое надо осуществить высшим руководителям в своих организациях (включая государства). Именно **УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная** помогут устранить общие причины, вызвавшие такие проявления, как «*тотальное выгорание*» и, как следствие, «*великое увольнение*». И порождаемые ими FOMO и YOLO-мышление. Или по крайней мере серьёзно нейтрализовать их негативные последствия, адаптироваться под них, научиться работать при их наличии и расширении. Ведь что страдает в первую очередь при возрастании сложности организации? «***Исполнение***». Сложность приводит к «*отсутствию исполнения*» - к «*неисполнительности*». Возникает вопрос, а исполнение чего отсутствует? Неисполнение чего? Ответ: **ЗАДАЧ**. Страдает исполнение именно задач. Оно и

логично. Сложность в конечном итоге всегда выливается в задачи, которые нужно выполнять. Задача – это один из главных факторов, реально создающих (задающих) сложность (разнообразие) внутри организации. Об этом я говорил в статье «*ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций*». Именно регулярный перегруз задачами, их постоянная переменчивость, не продуманность, архаичность и хаотичность их появления и постановки, нескоординированность в их выполнении, их не соответствие должностным обязанностям, уровню вознаграждения, необходимость постоянных и срочных коммуникаций по ним, обмен сообщениями и информацией и многое другое рождает описанные в настоящей статье проблемы. Становится причиной «*тотального выгорания*», которое приводит к «*великому увольнению*» и появлению FOMO и, как его следствие, YOLO-мышления. В такой ситуации организации **вместо того, чтобы упорядочить работу с задачами**, ещё больше увеличивают требования к сотрудникам, ещё сильнее закручивая спираль. Говорят «*изменяйся или умри*». Ну люди в переносном смысле и умирают для них. Меняют своё мировоззрение. И увольняются. Начинают «*жить здесь и сейчас*». А организации страдают от нехватки рабочих рук и в первую очередь умных голов – работников интеллектуального труда. Но корень «*зла*» кроется в другом. Перенапряжение и перегруз исходят из задач (потока задач). Этот поток в BANI-мире слишком бурный. Имеет массу непредсказуемых и сложных порогов, поворотов и течений. Хаос BANI-мира порождает задачи, которые беспорядочно и неожиданно нагружают сотрудников. Львиная доля из них - НЕфункциональные и/или «*псевдозадачи*». Которые приводят к потерям процесса и к обесценению усилий сотрудников. Поэтому я и говорю, что, чтобы справиться с вызовами BANI-мира, в первую очередь надо упорядочивать работу с задачами. Создавать управление потоком задач. Внедрять для этого УПЗ-мир и ТУЗ-вселенную. Чтобы наблюдать поток задач и мочь им оперировать. Для этой цели сначала надо признать существование такой сущности как «**ЗАДАЧА**». … Отделить её от других сущностей. Например, таких, как*: цель, действие, функция*. Для чего описать её. И в кульминации сделать «*задачу*» главной сущностью менеджмента, объединяющей части в целое, вокруг которой можно выстроить иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность – систему УПЗ и на которою в рамках функционирования этой системы можно воздействовать путём выполнения задачи «*обеспечить наивысшую производительность интеллектуального труда*». Исходя из постулата, что задача всегда объектна.

Сейчас, когда мы знаем в чём проявляется и выражается возрастающая сложность мира, можно продолжить диспут.

В рамках него я в дальнейшем, в статье «*А король то (ТОП-менеджер) голый*», расскажу, что у топ-менеджеров организаций сегодня де-факто нет инструмента для управления сложностью организаций, что они пользуются архаичным и разрозненным инструментарием, не позволяющим охватить организацию как единое целое, создать её семантически завершённую абстракцию. Из-за чего они не знают организаций, которыми управляют.

Ну а пока, в следующей статье давайте исследуем вопрос: как ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда усугубляет задачу увеличения производительности интеллектуального труда и как, весьма изящным и простым способом, эта проблема разрешается в системе управления потоком задач?

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда

Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей
Джон Дэвис Рокфеллер



Рассказать:

1. Что мозг – главный рабочий орган при интеллектуальном труде
2. Про энергетические параметры мозга
3. Что это усугубляет проблему повышения ПИТ
4. Что интеллектуальный труд требует сил и энергии на переработку, запоминание и удержание информации в памяти что напрягает мозг
5. Что выгорают в основном работники интеллектуального труда
6. Что постоянное напряжение (страх упустить, потерять контроль) и приводит к истощению, опустошению, стрессу
7. Как это решается в УПЗ с помощью применения РП

мозг – главный рабочий орган при интеллектуальном труд

Ранее, в статье «*Интеллектуальный труд*»[1265] я написал: «*интеллектуальный труд — это выполнение различных аналитических, мыслительных, т. е. интеллектуальных задач, связанных с переработкой большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы* ***МОЗГА****: памяти и внимания.*

[1265] Читай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

При этом физический труд – это выполнение задач, связанных с напряжением мышечной (мускульной) силы человека. То есть, в физическом труде ***основной, но не единственный****, рабочий орган – это мышцы, а в интеллектуальном –* ***мозг****».*

Интеллект – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию.

энергетические параметры мозга

Энергетические потребности мозговых тканей в среднем в 8–10 раз больше, чем у любых других тканей, в том числе мышечных тканей, из которых состоят мускулы.

То есть мозг – это самый «*прожорливый*» - энергозатратный (ресурсоёмкий) орган человеческого организма.

«*Он съедает около 20% энергии, которую мы получаем из пищи. Во время серьёзной умственной нагрузки (даже при решении математических упражнений) мозг активно потребляет питательные вещества.*

Теоретически можно рассчитать, сколько энергии расходует мозг, благодаря исследованиям в области энергетического метаболизма. В среднем мозгу нужно около 0,25 ккал на минуту работы. При этом на конкретную задачу требуется не более 1% энергии всего мыслительного процесса. Значит, на конкретную задачу на 10 минут мозг тратит:

0,01 (1%) x (10 минут x 0,25 ккал/мин) = 0,025 ккал.

Это сравнительно немного. Но на практике затраты энергии сильно различаются. Например, профессиональный шахматист может сжечь до 560 ккал в двухчасовой игре. Это почти то же самое, что провести час на беговой дорожке».

Статья: «*Сколько калорий мы тратим, когда играем в шахматы, изучаем языки или решаем уравнение*» https://www.championat.com/lifestyle/article-4710833-skolko-kalorij-tratit-nash-organizm-pri-umstvennoj-deyatelnosti.html

«*Мозг человека составляет 1/50 массы тела (прим. автора: в среднем 1300г. – это всего 2% от массы тела), а потребляет 1/10 всей энергии – в 5 раз больше, чем любой другой орган. Прибавим расходы на содержание спинного мозга и периферической системы и получим: около 15% энергии всего организма в состоянии покоя расходуется на поддержание активности нервной системы. По самым скромным оценкам, энергетические затраты только головного мозга в активном состоянии возрастают более чем в 2 раза. Учитывая общее повышение активности периферической нервной системы и спинного мозга, можно уверенно сказать, что около 25–30% всех расходов организма человека приходится на содержание нервной системы*»[1266].

«Мозг человека потребляет 1/10 всей энергии ~ 106 Дж. Количество этой энергии могло бы нагреть более 9 л во-ды от 36° С до 100° С. Если бы эта энергия не тратилась

[1266] «*Происхождение мозга*». Савельев Сергей Вячеславович. – М.: Веди, 2017. - 368, ISBN 5-9462-4025-0

на интеллектуальную деятельность и на теплоотдачу, её было бы достаточно, чтобы мозг, состоящий на 80 % из воды, «закипал» шесть раз в сутки»[1267].

Встаёт вопрос: как ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда усугубляет задачу увеличения производительности интеллектуального труда и как, весьма изящным и простым способом, эта проблема разрешается в системе управления потоком задач?

В наступившем BANI-мире, когда нужна многозадачность (мультизадачность) и выживут только многостаночники.

энергозатратность интеллектуальной деятельности

Рост мозга у гоминид мог быть связан не с увеличением количества парных взаимоотношений, а с их усложнением. Личные отношения - это самый ресурсоёмкий вид интеллектуальной деятельности. Просчитать реакцию сородича - возможно, сложнейшая из вычислительных задач, стоящих перед мозгом примата.

Вообще-то мозг – очень «прожорливый» орган и в покое тратит около 20 % всей энергии, которую мы расходуем. Когда же нам нужно как следует сосредоточиться и включить голову, энергопотребление мозга увеличивается с 20 до 21 % – прямо скажем, малозаметная разница.

Для нейронов энергия критически важна. Как известно, мозг – самый энергозатратный орган нашего организма

Получается, что мозг потребляет чертову прорву энергии – в среднем в 10 раз больше, чем все другие органы и ткани в организме человека. Одна пятая всей энергии в спокойном состоянии идет на нужды мозга, даже если он ничем не занят, хотя весит мозг около 1,5 кг. На что же тратится эта энергия?

Биосинтез – еще одна статья расходов глюкозы, главного источника энергии для мозга. Мозгу необходимо восстанавливаться и перестраиваться, и для этого ему нужна не только энергия, но и «строительные материалы». В мозге взрослого человека около 12–15 % глюкозы идет на то, чтобы получить новые аминокислоты, жирные кислоты и нуклеотиды – нервной ткани необходимо постоянно обновляться и перестраиваться. У младенцев таким образом расходуется около 30 % глюкозы в мозге, а у недоношенных детей этот показатель может доходить почти до 100 %!

Еще одна интересная деталь: вечером мозг потребляет существенно больше энергии, чем утром: митохондрии в нейронах усиливают активность почти на 20 %, а доля глюкозы, которая идет на перестройку нервной ткани, меняется с 11 % ранним утром до 19 % поздним вечером. Такие суточные колебания можно объяснить, если

Действительно, хорошая память – это не только помнить нужное, но и не держать в голове лишнего. Многие исследования указывают на то, что сон улучшает запоминание – например, когда речь заходит об изучении иностранного языка и новых слов. С другой стороны, мозгу необходимо очищать внутренний буфер обмена от лишней информации. Если подумать, абсолютная память могла бы стать для

[1267] ЕРЁМИН Алексей Львович. Статья "Оптимизация умственного труда и творчества: новые биоинформационные подходы и концепции"

человечества настоящим проклятием: представьте, что вы помнили бы все прочитанные книги наизусть – работать с такой информацией намного тяжелее, чем с кратким содержанием и смыслом, который остается в памяти у обычного человека. Представьте себе, что вы дословно помните все четыре тома «Войны и мира» Льва Толстого – в этом случае вам пришлось бы каждый раз мысленно пробегаться по всему тексту, чтобы найти ответ на какой-то вопрос: скажем, кем приходились друг другу Наташа Ростова и Пьер Безухов.

«*Человеческий мозг весит в среднем 1400 г, однако расходует около 20 % от общего потребляемого организмом кислорода: это уходит на поддержку ~ 86 млрд нейронов и их невообразимо сложного коннектома, включающего в себя триллионы синапсов [1–3], что в свою очередь обслуживается обслуживается 250–300 млрд глиальных клеток [4,5]. Такое интенсивное «дыхание» необходимо мозгу для процессов мышления*». Статья «Мозг и кислород: в бесконечной пляске смерти» по ссылке: https://medach.pro/post/2421

«Большое количество энергии требует, как выяснилось, беспрерывная работа крошечных клеток - нейронов. Именно они передают друг другу сигналы, вот как это происходит: "клетка мозга передает сигнал другому нейрону, через синапс или небольшой промежуток между ними. Вначале пресинаптический нейрон посылает пучок пузырьков к концу своего хвоста, ближайшему к синапсу. Затем эти пузырьки всасывают нейротрансмиттеры из нейрона, действуя как "конверты", в которых хранятся сообщения, нуждающиеся в отправке по почте. Затем "конверты" транспортируются к самому краю нейрона, где они "состыковываются" и соединяются с мембраной, высвобождая свои нейротрансмиттеры в синаптическую щель. И прикрепляются к рецепторам на "постсинаптической" клетке, тем самым продолжая сообщение".

Этот сложнейший процесс передачи информации требует большого количества энергии, особенно при активной работе мозга. Ведь нейронов - миллиарды, и все они выполняют свою функцию». Статья «Нейробиологи выяснили, почему мозг потребляет много энергии даже в покое - Российская газета» https://rg.ru/2021/12/06/nejrobiologi-vyiasnili-pochemu-mozg-potrebliaet-mnogo-energii-dazhe-v-pokoe.html

это усугубляет проблему повышения ПИТ

То, что мозг главный рабочий орган в интеллектуальном труде – это проблема. Точнее проблема в том, что мозг – это самый энергозатратный орган нашего организма.

Так как мозг основной рабочий орган в интеллектуальном труде, то можно сказать что интеллектуальный труд на порядок энергозатратнее, чем физический труд

И это усугубляет проблему повышения производительности интеллектуального труда (выполнения интеллектуальных задач).

Возникает вопрос: **как ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда усугубляет задачу увеличения ПИТ?**

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ответ на него необходим, чтобы понять, что без преодоления этой проблемы нам будет проблематично решить задачу ППИТ

выгорают в основном работники интеллектуального труда

Если посмотреть кто выгорает?

https://zetic.ru/burnout-02/

https://rb.ru/opinion/burnout-theory/

https://tass.ru/ekonomika/13266727?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru

https://premiummanagement.com/blog/vygoranie-sotrudnikov

https://aramil.hh.ru/article/news-1984

https://vc.ru/yasno/229023-vygoranie-chast-2-v-kakih-kompaniyah-lyudi-vygorayut-chashche-i-kak-eto-ostanovit

https://lenta.ru/news/2022/12/21/vygoranie/

Если обобщить все категории выгорающих – то это будут категории, относщиеся к сфере интеллектуального труда. ТО есть это работники интеллектуального труда.

Почему это происходит?

интеллектуальный труд требует сил и энергии на переработку, запоминание и удержание информации в памяти что напрягает мозг

Сложность управленческого труда заключается в следующем:

- *в многозадачности,*
- *в неопределённости,*
- *в переменчивости.*

Многозадачность – это значит много задач, одновременно находящихся в работе, которые нужно выполнить. То есть в руках у менеджера не две вожжи, а десятки и сотни. А попробуй с ними управиться, если у тебя всего две руки, два глаза и одна голова, а ещё и всего 24 часа в сутках.

Многозадачность предполагает, что управленец должен оперировать перечнем задач ещё и из разных областей деятельности: *продажи, финансы, маркетинг, производство, разработки, закупки и т. д.* Надо иметь, достаточно широкий спектр компетенций, чтобы квалифицированно управляться с многозадачностью.

Неопределённость говорит о том, что руководитель постоянно находится в такой ситуации, когда не ясно, что делать, какие задачи нужно выполнять на каждом следующем шаге.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ему постоянно приходится собирать и анализировать много информации, взвешивать риски и принимать решения о вариантах задач, которые требуется выполнять. Вырабатывать задачи в ситуации неопределённости очень сложно, сложно принимать на себя ответственность за них.

Переменчивость означает, что обстановка и условия, в которых действует начальник, постоянно меняются, нужно постоянно менять задачи, которые требуется выполнять.

Одни нужно отменять, другие отодвигать, третьи вновь формулировать и ставить и т. д. А когда ты оперируешь десятками и сотнями задач, то делать это очень сложно. И так постоянно. Легко потерять управляемость.

Статья: «Управленческий труд»

Далее сотрудников пугают, «*выживут только многостаночники*».

Рекомендуют развивать многоплановость, т. е. получать многоплановую информацию – знания разного характера из нескольких источников. Видеть и понимать свой и чужой опыт в каком-то вопросе, понимать, какие идеи витают в воздухе и уметь видеть перспективы. Для чего предлагают осваивать:

- ориентацию на эксперимент;
- умение двигаться в нескольких направлениях одновременно;
- поиск в новых местах;
- выслушивание разных и новых людей и их мнений;
- получение знаний в разных областях разными способами;
- постоянные исследования новинок;
- поиск разнообразного опыта;
- «*танцы*» на грани;
- обратную связь.

Статья: «VUCA-мир, BANI-мир и великое увольнение, как проявления возрастающей сложности»

постоянное напряжение (страх упустить, потерять контроль) и приводит к истощению, опустошению, стрессу

Необходимость запоминания и удерживания информации в памяти с одновременной переработкой вновь поступающей информации заставляет работника интеллектуального труда находиться в постоянном напряжении.

Необходимость удерживать детали, мелочи. А как говорят дьявол кроется в мелочах, а сила мелочей в их количестве.

Он пытается всё удержать в голове, ничего не забыть. Боится что-либо упустить и потерять контроль.

Мозг не очищается внутренний буфер обмена от лишней информации. Оперативная память перегружается. Энергии не хватает. Организм перенапрягается. Это приводит к истощению и опустошению, стрессу.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Ну и как следствие к выгоранию.

Возникает вопрос как

это решается в УПЗ с помощью применения РП

Реестры процедур снижают затраты энергии и потребности «*в оперативной памяти мозга*», связанные с запоминанием того, что нужно делать в той или иной ситуации в отношении процессных сущностей (ПС) и их конкретных процессных объектов (КПО). С Реестрами процедур вам не придётся это держать в голове – в памяти и тратить энергию на запоминание и воспоминание. То есть вам не придётся напрягать мозг (память) из-за этого. А, следовательно, вы будете экономить его энергию. И использовать её на другие нужды.

Статья: «Размножение сущностей, которыми приходится управлять»

- устранение усилий на запоминание задач (освобождение оперативной памяти мозга);

Статья: АСУЗ «МИРИАДА»®

Реестр процедур стал выполнять вдобавок и **роль хранилища знаний**.

РП теперь обеспечивает создание, ведение и хранение актуальной базы знаний. Он и есть такая база. Он – это память организации.

В нём накапливается и хранится информация обо всех выполняемых процедурах: об эпизодических задачах, выполняемых в процедуре, о действиях, исполняемых в рамках этих задач, об их сроках и трудоёмкости, о правилах их выполнения и исполнения, об используемых в процедуре формулярах, хранилищах информации (ХИ), о стадиях выполнения процедур в разрезе каждого КПО, ответственных выполнителей, о количественных параметрах каждого и совокупности КПО и т. д.

Благодаря Реестру процедур вы в любой момент знаете, что и в какой стадии находится в отношении каждого КПО.

Теперь, если у вас уволится тот или иной сотрудник, он не унесёт с собой эту информацию, не лишит вас её и знаний, нарабатываемых годами. Потому что теперь носителем знаний будет не только сотрудник, но и Реестр процедур. Он будет помнить всё необходимое.

С Реестром процедур – эта информация всегда будет с вами. Благодаря чему вы всегда и в любой момент сможете подхватить работу, при выбытии сотрудника. Ничто не остановится, не пропадёт, ритмика не нарушится.

Статья: «Роль Реестра процедур в управлении потоком задач»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Многозадачность и производительность x Стр. 52 1925 Agile. Кон Майк Книга_№36_Agile: Оценка и планирование проектов. Кон Майк https://www.litres.ru/mayk-kon-13942345/agile-ocenka-i-planirovanie-proektov/?yclid=7141404599838892386&utm_medium=cpc&utm_medium=cpc&utm_source=yandex&utm_campaign=web_DSA%20по%20всему%20сайту%20626856027%7C47897814&utm_content=8331626511&utm_term=Свердловская%20область_11162 ИСИ_1925_Agile. Кон Майк x ПО ЦИСИ_№10_ТЗ на разработку ПП Тетрадь № 10 45 Часть 1. Проблема и цель. Глава 2. Почему планирование даёт неудовлетворительные результаты. Многозадачность приводит к дальнейшим задержкам Многозадачность ужасным образом сказывается на производительности. Кларк и Уилрайт (Clark and Wheelwright, 1993) в своем исследовании эффектов многозадачности пришли к выводу, что время, посвящаемое создающей стоимость работе, быстро сокращается, когда человек занимается более чем двумя задачами

Переключение во многозадачности x Стр. 53 1925 Agile. Кон Майк Книга_№36_Agile: Оценка и планирование проектов. Кон Майк https://www.litres.ru/mayk-kon-13942345/agile-ocenka-i-planirovanie-proektov/?yclid=7141404599838892386&utm_medium=cpc&utm_medium=cpc&utm_source=yandex&utm_campaign=web_DSA%20по%20всему%20сайту%20626856027%7C47897814&utm_content=8331626511&utm_term=Свердловская%20область_11162 ИСИ_1925_Agile. Кон Майк x ПО ЦИСИ_№10_ТЗ на разработку ПП Тетрадь № 10 45 Часть 1. Проблема и цель. Глава 2. Почему планирование даёт неудовлетворительные результаты. Многозадачность приводит к дальнейшим задержкам если мы работаем над тремя и более задачами одновременно, время на переключение с одной из них на другую оборачивается более ощутимыми затратами и бременем

Замедление исполнения задач x Стр. 54 1925 Agile. Кон Майк Книга_№36_Agile: Оценка и планирование проектов. Кон Майк https://www.litres.ru/mayk-kon-13942345/agile-ocenka-i-planirovanie-proektov/?yclid=7141404599838892386&utm_medium=cpc&utm_medium=cpc&utm_source=yandex&utm_campaign=web_DSA%20по%20всему%20сайту%20626856027%7C47897814&utm_content=8331626511&utm_term=Свердловская%20область_11162 ИСИ_1925_Agile. Кон Майк x ПО ЦИСИ_№10_ТЗ на разработку ПП Тетрадь № 10 45 Часть 1. Проблема и цель. Глава 2. Почему планирование даёт неудовлетворительные результаты. Многозадачность приводит к дальнейшим задержкам замедния исполнения работ в результате более частого переключения между ними.

«Одно из важных открытий, сделанных за последние десятилетия специалистами по когнитивной психологи, состоит в том, что переключение между заданиями требует усилий, особенно если это нужно сделать за ограниченное время» «Внимание и усилия» Стр. 52 Думай медленно… решай быстро . Канеман Даниэль. М.: Издательство АСТ, ООО. 2024, 653с. , ISBN 978-5-17-080053-7

Следующий КМК «*А король то (ТОП-менеджер) голый*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Труд человека и его отношение к распределению энергии

А король то (ТОП-менеджер) голый

Без топора — не плотник, без лопаты — не огородник

В КМК дан ответ на вопрос: почему ТОП-менеджеры - это на сегодня самые недоавтоматизированные субъекты организаций, так как у них де-факто нет инструмента для управления онтогенезом организаций в условиях возрастающей их сложности?

Парадокс, но факт. ТОПы российских организаций обделены. Рынок управленческих методологий, технологий и инструментов не даёт им простых и функциональных решений для осуществления их собственных управленческий функций. На рынке таких решений просто нет. И это плохо, так как именно от продуктивности труда первых лиц в первую очередь зависит эффективность организации.

В результате, первые лица организаций остаются один на один со своими проблемами, касающимися повышения продуктивности их собственного труда.

И так сформулируем и опишем проблему.

Существующие управленческие методологии, технологии и инструменты направлены на повышение продуктивности труда исполнителей, а не труда руководителей, и тем более не первых лиц.

Первые лица организаций, как правило, в своём собственном управленческом арсенале не имеют достаточно простых и функциональных инструментов и технологий, которые позволили бы им продуктивно и комплексно управлять организацией. При этом под продуктивностью я понимаю выполнение максимально возможного количества работы (задач) (в данном случае самим первым лицом) за определённый промежуток времени при минимальных затратах усилий, времени и денег.

Процесс управления организацией, выполняемый самим первым лицом, **не совершенствуется и не автоматизируется**. Обычно, первое лицо организации для повышения продуктивности своего труда использует достаточно обыкновенный инструментарий: электронный органайзер типа Outlook, записную книжку, Excel, электронную почту и ещё кое-какие сподручные программно-аппаратные средства и средства связи.

Кроме того, аналогичная ситуация складывается и в отношении организации труда руководителей всех других уровней управления организацией.

И вообще, можно сказать, что технологичность и продуктивность самого процесса управления организацией и отдельных его функций, выполняемых первыми лицами и другими руководителями, оставляет желать лучшего. Эта область деятельности организации остаётся без внимания и практически никак не совершенствуется, не оптимизируется и не автоматизируется.

Предлагаемые и внедряемые управленческие методологии, технологии и инструменты, часто не повышают продуктивность труда руководителей, а наоборот,

снижают её, так как значительно **усложняют** процесс управления самой организацией с их помощью.

Российским организациям предлагаются такие решения, которые, как правило, нацелены на **исполнительский** уровень функционирования организации, другими словами, на автоматизацию, на оптимизацию, на улучшение выполнения отдельных исполнительских функций, бизнес-процессов и процедур, в которых участвует основная - **огромная масса** сотрудников организации, за исключением руководителей и самих первых лиц. Часто, первые лица включены в контур данных решений лишь частично - в качестве пользователей конечных результатов, получаемых с помощью них.

То есть предлагаемые решения, практически всегда, ориентируются на улучшение работы большого количества сотрудников организации и при внедрении охватывают одновременно **существенные** зоны деятельности организации. При этом, традиционно, целями внедрения данных решений являются:

1. повышение эффективности организации
2. повышение качества бизнес-процессов
3. повышение результативности сотрудников

Почему-то у большинства сложилось мнение, что для повышения эффективности, качества, результативности, необходимо обязательно улучшать работу всех сотрудников организации, путём автоматизации отдельных исполнительских функций или целых бизнес-процессов, улучшения рабочих бизнес-процессов, внедрения нового управленческого инструментария и т.д. Причём считается, что это надо делать комплексно, иначе не будет нужного эффекта.

Как правило, это сопровождается созданием в организации различных **дополнительных механизмов** (систем) управления:

1. системы управления бизнес-процессами;
2. системы управления качеством;
3. системы бюджетирования;
4. системы управления документооборотом;
5. системы управления проектами;
6. системы управления эффективностью бизнеса;
7. системы сбалансированных показателей;
8. комплексных автоматизированных систем управления;
9. и т.д.

Обычно, эти решения:

1. очень длительны по срокам внедрения;
2. дорогостоящи в приобретении, внедрении и в обслуживании;
3. после внедрения требуют серъёзных трудозатрат на поддержание в рабочем состоянии;
4. очень трудоёмки и сложны в применении;

5. требуют высококвалифицированных сотрудников и уникальных специалистов;

6. не адаптивны под меняющиеся условия.

Усложнение заключается в том, что внедрение каждого нового решения **заканчивается созданием нового механизма**. Чем больше решений внедрено, тем больше создано новых механизмов. Механизмы - это набор программно-аппаратных средств, бизнес-процессов и процедур, дополнительных обязанностей, регламентов и документов. Часто эти механизмы в каких-то деталях вступают в противоречие между собой.

Большое количество дополнительных управленческих механизмов (систем) **усложняет само изделие - организацию**. Пользоваться этим становится сложно, ещё сложнее и затратнее становится поддерживать все эти механизмы в рабочем и актуальном состоянии. И ещё более сложным становится процесс изменения этих механизмов, когда того требуют обстоятельства: конкуренция, изменения внешней и внутренней среды.

Как правило, обстоятельства меняются очень часто, соответственно, потребность в изменениях этих механизмов практически постоянна. Что влечёт значительные затраты на их эксплуатацию, модернизацию и обслуживание, а также не применимость данных механизмов, так как они практически всегда не отвечают текущим потребностям. Ведь, их изменение под новые потребности, обычно, происходит более медленными темпами, чем изменения обстоятельств.

Руководство вынуждено отказываться от этих механизмов и переходить на так называемое **"ручное управление"**. В результате **продуктивность** управления **падает**.

Эффект от этих решений, часто, настолько низок и не сопоставим с затратами времени и денег на их внедрение и эксплуатацию, что большинство руководителей теряют к ним интерес, и жалеют о совершённых затратах и потраченных усилиях и времени. Эти решения со временем превращаются в вещи, которыми никто в организации, кроме отдельных энтузиастов, не пользуется. Или пользуются, но лишь в той части, которая достаточно проста и функциональна. Оценочно, это всего 10-15% от всей функциональности внедрённых решений.

В итоге, складывается такая парадоксальная ситуация, вроде бы всё есть, а цель не достигнута. Продуктивность труда руководителей и эффективность организации не растёт, а чаще всего падают.

Руководитель организации **не получает** простого и функционального решения, позволяющего осуществлять управление организацией наиболее продуктивным способом, что приводило бы к повышению эффективности организации.

Следующая КМК: «*АСУЗ – это инструмент ТОПов для кибернетического управления онтогенезом организации*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

АСУЗ – это инструмент ТОПов для кибернетического управления онтогенезом организации

Без клина плахи не расколешь, без косы сена не накосишь

АСУЗ, как инструмент Технологии Управления Задачами (ТУЗ), была описана выше в статье «*Автоматизированная Система Управления Задачами (АСУЗ)*». Без неё ТУЗ – не технология, а методология. Методология становится технологией, когда к ней присовокупляется инструмент. В нашем случае – АСУЗ.

Сейчас пришло время сказать, что в АСУЗ главный – целевой пользователь, для которого она разрабатывается – это ТОП – первое лицо организации или органа власти.

Сие означает, что сотрудники организации — это лишь вторичные её пользователи. АСУЗ в первую очередь нацелена на удовлетворение потребностей ТОПов.

Ведь АСУЗ не столько об оперативном управлении, сколько о построении и совершенствовании организации: её архитектуры (набора и иерархии систем и субсистем), организационной структуры, стратегии и потока задач.

Более 90% проблем, которые героически преодолеваются на оперативном уровне — это проблемы, вытекающие из недостатков архитектуры, оргструктуры, стратегии и потока задач организации. А это зона ответственности ТОПов.

Об этом утверждал ещё доктор Эдвардс Деминг:

- «*Рабочим мешает система, а система принадлежит менеджменту*»[1268]
- «*Исходя из собственного опыта, я могу дать следующую оценку для большинства проблем и возможностей улучшений: 90% проблем принадлежит системе (ответственность менеджмента); 6% проблем – особые*»[1269]
- «*Никакой контроль и никакой уровень профессионального мастерства не смогут побороть фундаментальные дефекты системы*»[1270]

А дефекты и диспропорции систем организации порождаются и накапливаются низкой скоростью их изменений и развития – не адекватной изменениям внешней – турбулентной всё усложняющейся среды.

Системы организации – это элементы её архитектуры – её несущий каркас – рама, на которую всё навешивается. И понятно, что раму очень трудно менять. Страшно. Вдруг всё обрушится. Перекосится. Потеряется управляемость организации. Да и не ясно, где и когда, что и почему надо менять. В какой степени. Не успел построить, а уже надо менять. Трудное и не благодарное это дело. Много элементов затрагивает. Лучше не трогать, пока работает.

[1268] Стр. 133 "Болезни и препятствия". Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1269] Стр. 278 "Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система" Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

[1270] Стр. 279 "Общие и особые причины вариабельности и возможности улучшений. Стабильная система". Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Тем более, что у ТОПов нет специальных и надёжных инструментов для этого. Ведь чтобы бороться с дефектами систем организации, ТОПам нужен адекватный инструмент, позволяющий им управляемо вносить правки в архитектуру организации, а затем и в оргструктуру, и далее в стратегию и поток задач. Желательно быстро и в режиме реального времени. То есть автоматизировано и кибернетически.

Но ТОПы на сегодня самые не доавтоматизированные субъекты. У них нет хорошего и комплексного инструмента для управления развитием организации (онтогенезом). Как говорится: «*а король-то голый*»[1271].

Вот этот пробел и будет закрыт с помощью АСУЗ.

Итак, давайте разберём вопрос: почему АСУЗ — это инструмент ТОПов и как он им поможет в управлении онтогенезом организации при возрастающей сложности?

Автоматизированная Система Управления Задачами (АСУЗ) — это настольная и мобильная программа **для ТОПов** – первых лиц организаций и органов власти. Всё время открытая на их компьютерах и смартфонах. ТОПы - пользователи АСУЗ.

АСУЗ состоит из трёх модулей: модуля «*Процессы*»; модуля «*Стратегия*»; модуля «*Задачи*». Плюс мобильное приложение. При этом АСУЗ – это параллельная информационная система, система реального времени, распределённая система.

Выполняет функции: планирования, организации, учёта, контроля, регулирования, коммуникаций и получения прямых и обратных связей **по задачам**.

АСУЗ – это программа для **кибернетического управления онтогенезом организации**.

По аналогии с онтогенезом живого организма в биологии.

Онтогенез — это индивидуальное развитие организма (в нашем случае – организации), совокупность последовательных **преобразований**, управляемо претерпеваемых организмом (организацией) на протяжении всей жизни: от зарождения до смерти.

Онтогенез организма **управляется геномом**. Кибернетически. То есть автоматически, по алгоритмам. Ритмично и воспроизводимо. С прямыми и обратными положительными и отрицательными связями. С координацией и регулированием. Обеспечивая организму самообучаемость, приспособляемость структуры и поведения к изменениям внешней среды, достигая тем самым на каждый момент жизни **гомеостаза**[1272] – устойчивого динамического равновесия с окружением.

Следовательно, для достижения описанного подобия организму, организации нужен аналог генома. Это **РЕЕСТРО´М** – слово производное от слова РЕЕСТР. Так как РЕЕСТРО´М – это совокупность (набор) взаимосвязанных Реестров процедур (РП).

Низкотрудоёмкое конструирование РЕЕСТРО´Ма, сборка его из Реестров процедур, конструирование уникальных реестров процедур из ТРП – Типового Реестра Процедур, их своевременные и быстрые изменения (управляемые мутации), поддержание в актуальном состоянии, автоматическое генерирование процессных

[1271] Читай статью «*А король то (ТОП-менеджер) голый*» выше в настоящей Главе 9

[1272] **Гомеостаз** — это саморегуляция, способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных **реакций**, направленных на поддержание **устойчивого динамического равновесия**. Стремление системы воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление внешней среды

задач (ПЗ): *дискретных и эпизодических*, которых в потоке задач 80-90% – **это главный функционал АСУЗ**. 90% её функционала.

По сути, АСУЗ позволяет ТОПам превратить организацию в организм, управляемый РЕЕСТРО´МОМ.

В организмах - ГЕНом, в организациях - РЕЕСТРО´М. В геноме единица функции - ген. В РЕЕСТРО´МЕ - реестр процедур. Геном шифрует (кодирует) организм. РЕЕСТРО´М - организацию. Геном — это модель организма, РЕЕСТРО´М - модель организации. Геном управляет жизнью и онтогенезом организма, РЕЕСТРО´М - организации. Слова «***орган****изм*» и «***орган****изация*» имеют один корень.

АСУЗ, конструирующая РЕЕСТРО´М, аналогично геному позволяет ТОПам кибернетически управлять онтогенезом организации на протяжении её жизни. Обеспечивая её гомеостаз – устойчивое динамическое равновесие с окружением.

Гомеостаз организации – это **обеспечение наивысшей производительности и воспроизводимости выполнения потока задач** на каждом отрезке времени. Независимо от его плотности, интенсивности и содержания.

Поток задач — это совокупность задач всех видов, одновременно движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач.

Поток задач выполняется производительно и воспроизводимо, организация находится в состоянии гомеостаза. То есть находится в устойчивом динамическом равновесии с окружением. Развивается и функционирует хорошо. В противном случае – плохо.

Отсюда, АСУЗ, кроме конструирования самого РЕЕСТРО´МА, также обеспечивает **низкотрудоёмкое** Управление Потоком Задач (УПЗ), выполняемых сотрудниками и сгенерированных РЕЕСТРО´МОМ. Сигнализирует о параметрах потока задач. О его производительности и воспроизводимости. Узких местах и заторах – перегрузах сотрудников. Что позволяет ТОПам в режиме реального времени видеть, что менять, в каком месте, как менять.

При этом УПЗ необходимо. Так как в основе всего, в том числе в структуре Реестра процедур, лежит главный объект менеджмента – **ЗАДАЧА**.

Ведь каждый Реестр процедур (РП) в РЕЕСТРО´МЕ организации выполняет строго заданную шаблонную дискретную **задачу** (ШДЗ) такой разновидности, как **функция**. РП – это единица функции в РЕЕСТРО´МЕ организации.

В рамках выполнения этой функции РП в АСУЗ из шаблонных эпизодических **задач** (ШЭЗ) автоматически генерирует и делегирует запоточенные эпизодические **задачи** (ЗЭЗ): *процедуры и её операции*, а также эпизодические действия (ЭД).

С помощью РЕЕСТРО´МА в АСУЗ для изменения свойств и функциональности организаций ТОПы моделируют сложные организации, осуществляют их сборку из таких элементарных кирпичиков (генов), как Реестр процедур. Делают они это по Технологии управления **ЗАДАЧАМИ** (кратко - ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®).

Можно сказать, что сборка РЕЕСТРО´МА организации по заданной технологии управления задачам (ТУЗ) из реестров процедур и наращивание его функциональности

путём добавления всё новых и новых РП, конструируемых из ТРП, – это онтогенез организации. То есть процесс самоорганизации, в ходе которого из множества простых одинаковых РП по сравнительно примитивному алгоритму выполняется самосборка сложной организации.

В процессе такой самоорганизации основное действие – это конструирование, управляемое изменение или ликвидация определённых реестров процедур в РЕЕСТРО´МЕ. Если при этом исходить, что РП – это ген РЕЕСТРО´МА организации[1273], то **конструирование, правка или ликвидация заданных РП – это включение или выключение определённых генов**, изменение их свойств и функционала.

В ходе этого меняются свойства РЕЕСТРО´МА. Он начинает по-другому вести себя, по-другому реагировать на запускающие события (ЗС). А, следовательно, и организация, управляемая этим РЕЕСТРО´МОМ, начинает вести себя по-новому, приобретает новые свойства – новый функционал.

Отсюда, если РЕЕСТРО´М содержит все реестры процедур системы управления потоком задач, работающие по ТУЗ, то можно сказать, что РЕЕСТРО´М на уровне РП содержит «*набор локальных правил поведения*», определяющих весь процесс самосборки организации – процесс самоорганизации. И этот набор, как часть РЕЕСТРО´МА, будет перемещаться в любое место, куда будет перемещаться сам РЕЕСТРО´М.

Получается, что в РЕЕСТРО´МЕ инкапсулирована (упакована) программа самосборки – технология управления задачами (ТУЗ). При этом эта программа (ТУЗ) сама по себе проще, чем получающаяся в результате организация.

Из всего сказанного выше получается, что ТУЗ путём применения РП делает способной управляющую систему создавать в себе любое разнообразие. Этим разрешается проблема управления сложностью и разнообразием – сложной организацией.

Тем самым АСУЗ в совокупности с ТУЗ в самых турбулентных условиях хрупкого мира позволяет ТОПам управлять сложностью и разнообразием организации; своевременно и быстро проводить её через изменения, обеспечивать наивысшую производительность интеллектуального труда в ней и, как следствие, избегать недуга 21-го века - **тотального выгорания** из-за тревог, связанных со страхом потери управляемости организации.

Таким образом, ТОПы получают реальный инструмент для **кибернетического управления онтогенезом организации** любой сложности. Под любые меняющиеся условия.

Это хорошо для ТОПов, потому что:

1. сейчас у ТОПов нет такого инструмента, как АСУЗ, и они вынуждены зашиваться, боясь потерять управляемость из-за возрастающей сложности, тревожиться из-за этого и, как следствие, выгорать, терять качество жизни, здоровье;

[1273] Читай об этой роли Реестра процедур в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*».

2. наличие АСУЗ позволяет ТОПам отказаться от создания различных «бумажных» громоздких, неповоротливых систем и раздувания штата для их администрирования, попадать в зависимость от «уникальных» сотрудников;
3. с АСУЗ ТОПы могут экономить время и деньги на разработке универсальных реестров процедур; если кто-то их разработал, ТОПы могут их купить в репозитарии РП либо обменяться с другой организацией

Самый большой страх любого ТОПа – это потеря управляемости его организации.

Этот страх заставляет ТОПа всё время быть начеку. Днём и ночью. Без выходных и проходных. Для этого ему приходится всё контролировать, администрировать, всё держать в голове, чтобы всё объять, всё понять, ничего не забыть и не упустить, забивая мозг и, как следствие, тратя неимоверное количество энергии, работая на истощение. Ведь, мозг самый энергозатратный орган человека[1274].

«*Мозг человека составляет 1/50 массы тела (прим. автора: в среднем 1300г. – это всего 2% от массы тела), а потребляет 1/10 всей энергии – в 5 раз больше, чем любой другой орган. Прибавим расходы на содержание спинного мозга и периферической системы и получим: около 15% энергии всего организма в состоянии покоя расходуется на поддержание активности нервной системы. По самым скромным оценкам, энергетические затраты только головного мозга в активном состоянии возрастают более чем в 2 раза. Учитывая общее повышение активности периферической нервной системы и спинного мозга, можно уверенно сказать, что около 25–30% всех расходов организма человека приходится на содержание нервной системы*»[1275].

«*Мозг человека потребляет 1/10 всей энергии ~ 106 Дж. Количество этой энергии могло бы нагреть более 9 л воды от 36° С до 100° С. Если бы эта энергия не тратилась на интеллектуальную деятельность и на теплоотдачу, её было бы достаточно, чтобы мозг, состоящий на 80 % из воды, «закипал» шесть раз в сутки*»[1276]

При длительности эксплуатации мозга с такой энергозатратностью, на фоне тревог и стрессов ТОПа, происходит выгорание. Падает качество его жизни, теряется не возобновляемый ресурс – здоровье. Что приводит к потере ДУХа. А это ещё больше усиливает стресс и тревоги, снижает работоспособность. Спираль закручивается.

Если отбросить казуистику и демагогию, то в чём главная функция ТОПа?

В изменении организации под постоянное изменение внешней среды. Непрерывная её адаптация, последовательное преобразование, скоординированная реакция на внешние события. То есть вечное осуществление её онтогенеза для поддержания гомеостаза.

Вопрос: а есть ли на сегодня у ТОПов какой-либо инструмент, облегчающий им это делать? Инструмент для **кибернетического управления онтогенезом организации**. Позволяющий ТОПам справляться с возрастающей сложностью и

[1274] Читай об этом выше в статье «*Ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда*» в настоящей Главе 9

[1275] «*Происхождение мозга*». Савельев Сергей Вячеславович. – М.: Веди, 2017. - 368, ISBN 5-9462-4025-0

[1276] ЕРЁМИН Алексей Львович. Статья "Оптимизация умственного труда и творчества: новые биоинформационные подходы и концепции"

разнообразием организации. Охватывать всю организацию, чтобы её объять, понять, а, следовательно, и своевременно, быстро, управляемо и предсказуемо менять в ответ на события внешней среды. Управлять её архитектурой, структурой и поведением. И самое главное не выгореть при этом. Простой, кондовый, понятный и надёжный как автомат Калашникова инструмент. Есть?

Ответ: нет[1277].

Процесс управления онтогенезом организации, выполняемый самими ТОПами не автоматизируется. Он не кибернетический. Ручной. А, следовательно, очень громоздкий, трудозатратный и энергозатратный. Особенно в сегодняшних условиях турбулентного и хрупкого мира.

Сейчас ТОПы используют достаточно обыкновенный, разрозненный и допотопный зоопарк решений: *электронный органайзер; какой-нибудь «таск-менеджер» типа MS Outlook, «Google Задачи», «Мегаплан»; записную книжку; Excel; электронную почту; мессенджеры и ещё кое-какие сподручные программно-аппаратные средства и средства связи*.

Всё это из разряда «*напоминалок*» и «*незабывалок*». Для того, чтобы поручить, справиться, проконтролировать, выяснить, отмониторить, получить обратную связь, узнать, напомнить, не забыть и т.д. и т.п.

При этом главные инструменты ТОПов на сегодня: *бумажный ежедневник, секретари (помощники), регулярные совещания, бумажные ЛНД - локальные нормативные документы (приказы, регламенты, положения, инструкции и т. д. и т. п.) и различные отчёты, а также программы, по сути, для формирования таких отчётов*.

Решение простое – не держать лишнего «в голове». Не перенапрягать главный рабочий орган ТОПа – мозг. Всё доверить АСУЗ, инкапсулирующей РЕЕСТРО́М[1278]. Который – это, по сути, «второй мозг». Освободить свой мозг, от того, что можно закодировать в РЕЕСТРО´М. А это 90% всего, чем оперирует ТОП.

АСУЗ создана специально для **кибернетического управления онтогенезом организации**. То есть для облегчения труда ТОПов. В ней хранится и генерируется всё: состав, структура, архитектура организации, функционал сотрудников. 90% задач и действий автоматически генерируется, делегируется сотрудникам. В режиме реального времени можно посмотреть загрузку любого сотрудника. Оценить его производительность, полезность для организации. Изменить приоритеты и процедуры. Получить обратную связь. И т. д. и т. п.

Что такое, по сути, система ЛНД - Локальных Нормативных Документов (регламентов, положений, инструкций, приказов руководителей и т. д.) в совокупности с системой отчётности в организации?

Так, без демагогии. Без эмоций. В сухом остатке. В дистиллированном виде.

Это БУМАЖНАЯ модель организации.[1279] Модель, описанная на бумаге - в виде (в форме) ЛНД.

[1277] Подробности об этом смотри в статье «*А король то (ТОП-менеджер) голый*» выше в настоящей Главе 9
[1278] РЕЕСТРО́М описывается выше в статье «*РЕЕСТРО́М организации*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*».
[1279] Читай детали об этом в статье ««*Бумажная» модель организации*» ниже в настоящей Главе 9

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Громоздкая, неуклюжая, неповоротливая, забюрократизированная, затратная и всегда неактуальная модель организации. Модель, определяющая, какой должна быть организация (архитектуру, структуру) и как она должна работать (функционировать) в той или иной сфере. Например, в сферах: *управления проектами, управления процессами, организационно-штатной структуры, отчётности, контроллинга и др.*

Такую же роль играет система нормативно-правовых актов (НПА) в государстве. Как в очень большой организации.

То есть посредством ЛНД (НПА) создаётся модель организации. Их совокупность и представляет собой эту самую модель. С помощью этой модели, посредством её, ТОПы на сегодня управляют онтогенезом организации.

Сейчас, в сложном и всё усложняющемся мире, эта модель не адекватна потребностям управления онтогенезом организации. Сегодня из-за турбулентности внешней среды любая организация вынуждена меняться быстрее, чем может меняться такая модель. Поэтому, чем дальше, тем больше реальная архитектура, структура и действительная практика функционирования организации отрывается от «бумажной» модели.

Появляется разрыв между описанной «бумажной» моделью и реальностью (действительностью). Он постоянно увеличивается. Модель становится не пригодной. Требует замены, на более прогрессивную и адекватную. Более гибкую и быстро, не затратно, не трудоёмко изменяемую. То есть на РЕЕСТРО´М, инкапсулированный в АСУЗ. Также, как геном в организме, инкапсулированный в ядро клетки.

До эры цифровых технологий, такая БУМАЖНАЯ модель организации была, наверное, единственно возможной. Но сейчас она сама стала тормозом в онтогенезе организаций, так как не успевает актуализироваться вслед за изменяющимися условиями и требованиями к организации.

Не своевременные изменения такой БУМАЖНОЙ модели организации, по факту мешают онтогенезу организации. Ведь именно через внесение изменений в эту модель, производятся и изменения в архитектуру, структуру и поведение организации. То есть осуществляется её онтогенез.

А сколько людей и затрат требуется на администрирование такой модели? На написание ЛНД (НПА), их изменение и поддержание в актуальном состоянии. На доведение до сотрудников, на их обучение, адаптацию под изменения.

Из-за этого многие предметные области как правило не охватываются такой бумажной моделью. И обычно, в основном виде деятельности организации. В том виде, который приносит ей доход. Так как он самый динамично и постоянно изменяющийся. В итоге здесь, всё отдаётся на откуп сотрудникам. В результате они становятся «*уникальными*» носителями знаний, технологий, опыта, состояния заказов, сделок и много другого. А организация становится зависимой от их «*настроения*». Хвост начинает вилять собакой.

АСУЗ всё это устраняет. РЕЕСТРО´М, инкапсулированный в неё, выполняет **следующие роли**[1280]:

[1280] Читай о ролях Реестра процедур в статье «*Роль Реестра процедур в управлении потоком задач*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

1. **Роль генератора всего эпизодического.** Ведь его РП – это формуляры, предназначенные для автоматического запуска запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД). А эпизодического в потоке задач – 80%;
2. **Роль рабочего органа системы.** С помощью реестров процедур РЕЕСТРО´МА выполняются и отслеживается (учитывается) ход выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД).
3. **Роль аккумулятора исходной статистической информации.** РЕЕСТРО´М используется и для накопления исходных статистических данных о ходе выполнения всего эпизодического. И определения тем самым степени работоспособности самого РЕЕСТРО´МА.
4. **Роль регламента.** РЕЕСТРО´М, по сути, определяет – регламентирует, что надо делать. В нём производится «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий из процедур в адрес сотрудников. Эти задачи и действия направляют их усилия в нужную сторону и сроки. Тем самым фактически регламентируя их работу, определяя и направляя их поведение. Каждый РП РЕЕСТРО´МА де-факто – это инструкция для пользователей РП. Он поясняет и облегчает выполнение ими процедур, показывая: (1) какие действия и в какой последовательности – по какому алгоритму следует выполнять, в рамках каких операций процедуры; (2) какими правилами при этом нужно руководствоваться, чтобы правильно выполнить каждое действие; (3) какие понятия и в каком значении при этом должны применяться; (4) какие формуляры и хранилища информации (ХИ) должны использоваться.
5. **Роль чек-листа.** Это означает, что, когда мы движемся по этому «*чек-листу*», то мы «*крыжим*» исполненные действия в каждом Реестре процедур РЕЕСТРО´МА. И ничего при этом не забываем (не упускаем), делаем это в заданной последовательности. При этом гарантированно продвигаемся к целевому результату процедуры и достигаем его. Таким образом каждый РП РЕЕСТРО´МА в качестве «*чек-листа*» заставляет сотрудников делать работу по строго заданному алгоритму в полном соответствии с установленными правилами. Шаг за шагом. Пункт за пунктом. Ни один пункт не будет пропущен. Реестр процедур не позволит это сделать. Не даст никому профилонить и выполнить процедуру не качественно, пропуская действия или путая их очерёдность. Тем самым гарантированно обеспечивается нужное качество исполнения.
6. **Роль навигатора.** С помощью РЕЕСТРО´МА по абсолютно понятной схеме навигации можно быстро переходить от одной предметной области к другой. От одного формуляра или хранилища информации к другому. Не тратя силы и время на поиск их в папках на компьютере.
7. **Роль хранилища знаний.** РЕЕСТРО´М обеспечивает создание, ведение и хранение актуальной базы знаний. Он и есть такая база. Он – это память организации – «*второй мозг*»[1281]. В нём накапливается и хранится информация обо всех выполняемых процедурах: об эпизодических задачах, выполняемых в процедуре, о действиях, исполняемых в рамках этих задач, об их сроках и

[1281] Читай статью «*РЕЕСТРО́М – это наш «второй мозг»*» ниже в настоящей Главе 9

трудоёмкости, о правилах их выполнения и исполнения, об используемых в процедуре формулярах, хранилищах информации (ХИ), о стадиях выполнения процедур, об ответственных выполнителях и т. д. Теперь, если у вас уволится тот или иной сотрудник, он не унесёт с собой эту информацию, не лишит вас её и знаний, нарабатываемых годами. Потому что теперь носителем знаний будет не только сотрудник, но и РЕЕСТРО´М. Он будет помнить всё необходимое. С РЕЕСТРО´МОМ – эта информация всегда будет с вами. Благодаря чему вы всегда и в любой момент сможете подхватить работу, при выбытии сотрудника. Ничто не остановится, не пропадёт, ритмика не нарушится. С помощью РЕЕСТРО´МА вы легко сможете адаптировать любого нового сотрудника.

8. **Роль отчётности.** Благодаря Реестрам процедур РЕЕСТРО´МА теперь можно извлечь любые числа обо всех сторонах жизнедеятельности организации, в любых разрезах. Ведь в нём: (1) ведётся учёт и расчёт показателей трудоёмкости, отклонений по ним, (2) выполняется расчёт длительностей и сроков, отклонений по ним, (3) рассчитываются Доли/Средние, (4) формируются общие и промежуточные итоги, (5) можно фильтровать и сортировать данные, (6) можно формировать любые выборки, отчёты и сводные таблицы, в необходимых разрезах, (7) и т. д. С помощью всего этого имеется возможность легко проконтролировать всё, что необходимо, не рождая каких-то отдельных систем учёта, отчётности и контроллинга.
9. **Роль генома организации.** РЕЕСТРО´М – это своего рода «*накопитель*» и носитель «*наследственной генетической информации*» организации. Каждый РП в РЕЕСТРОМЕ организации также, как и ген в геноме живого организма, задаёт определённые признаки. А все РП в совокупности и взаимосвязи предопределяют структурные и системные признаки и свойства всей организации в целом. РП как наименьший участок РЕЕСТРО´МА организации обуславливает синтез строго заданных запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД). Они реплицируются в РП из шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ) и шаблонных эпизодических действий (ШЭД). И при этом также, как и в клетке живого организма, производится «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий из РП в адрес сотрудников. Эти задачи и действия направляют их усилия в нужную сторону и сроки. Определяют трудоёмкость и ритмичность. Обуславливают поведение сотрудников. Тем самым фактически производится управление организацией. Передача управляющих сигналов в рабочую среду. Кроме того, в РП кодирование происходит аналогично кодированию в молекуле ДНК. В молекуле ДНК кодирование осуществляется в форме последовательности оснований. Эта последовательность представляет собой код, состоящий из трёх оснований, - триплетный код. В Реестре процедур вся «генетическая» информация обо всех процедурах, выполняемых в организации, также кодируется в виде триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*. Отсюда, РП можно определить как участок РЕЕСТРО´МА организации, кодирующий определённую процедуру с применением триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*. И при этом мы знаем, что функция выполняется Реестром процедур путём повторяющегося и итерационного выполнения процедур, в которые записан этот код. Соответственно, можно утверждать, что

регулирование жизнедеятельности организации осуществляется посредством этого кода. Аналогично тому, как это происходит в живом организме каждую долю секунды до тех пор, пока продолжается ЖИЗНЬ. Теперь с РП в организациях можно всё делать также просто, как и в живых организмах. Куда уж проще, закодировал всю информацию обо всех процессах и процедурах в «*геном*» в виде ДНК, поместил его в ядро каждой клетки и, затем посредством механизмов «*транскрипции*», «*транспортировки*» и «*трансляции*» управляешь живым организмом, транслируешь генетическую информацию от ДНК в белковую молекулу, точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства. В нашем случае закодировал всю информацию обо всех процедурах в виде триплетного кода: *процедура→операция→ШЭД*. Сформировал при этом ген – Реестр процедур. Поместил (инкапсулировал) его в РЕЕСТРО´М в АСУЗ. Проделал то же самое с каждым РП. И вот тебе геном организации - РЕЕСТРО´М. А затем посредством механизмов «транскрипции», «транспортировки» и «трансляции» управляешь организацией, транслируешь генетическую информацию – задачи и действия от РП в рабочую зону – сотрудникам. И тем самым точно воспроизводишь (реплицируешь) необходимые свойства, регулируешь жизнедеятельность организации. Никаких тебе регламентов, систем учёта, отчётности и контроллинга и много другого. Сколько громоздких систем не потребуется.

АСУЗ обеспечивает возможность НЕ ТОЛЬКО сохранения, НО и передачи «*наследственной генетической информации*» организации.

Гены в виде РП, полностью или по отдельности, весь РЕЕСТРО´М в целом или его часть можно копировать и транслировать в другие организации. Можно даже передавать часть гена – отдельный фрагмент процедуры.

Так можно осуществлять обмен опытом, делиться наработками, чтобы избегать «изобретения велосипедов». Делается это в АСУЗ экспортом-импортом.

Можно создать репозитарии генов – Реестров процедур. Эти репозитарии можно сделать открытыми для всех желающих, использующих АСУЗ. Платными или бесплатными.

Так с АСУЗ ТОПы могут экономить время и деньги на разработке универсальных реестров процедур; если кто-то их разработал, ТОПы могут их купить в репозитарии РП либо обменяться с другой организацией.

Это, в свою очередь, позволит:

- «*клонировать*» всю или часть любой организации;
- вносить управляемые изменения («*мутации*»).

Захотел изменить свойства организации, внёс правки в нужные участки генов – Реестров процедур – в триплетный код, то есть подкорректировал «*геном*» и вот тебе пожалуйста – сразу же работаешь по-новому. Буквально с момента изменения.

Ведь «*транскрипция*», «*транспортировка*» и «*трансляция*» задач и действий от РП в рабочую зону – сотрудникам осуществляются в режиме реального времени, из кода. И если код поменялся, то это сразу же транслируется сотрудникам. Благодаря

чему в ту же минуту точно воспроизведутся (реплицируются) необходимые новые свойства. Всё как в живой природе при мутациях.

Таким образом очень просто становится производить управляемые мутации, позволяющие эволюционировать и выживать организации в изменяющихся условиях.

Трудоёмкость и сложность управления изменениями резко снижаются. Теперь это не будет происходить так болезненно и стрессово, как это происходило до изобретения Реестра процедур и РЕЕСТРО´МА.

По сути, с РП, а также с АСУЗ и с системой УПЗ, т. е. с РЕЕСТРО´МОМ менеджмент превращается – в универсальную операционную систему, которую можно инсталлировать в любую организацию в качестве управляющей системы. Затем её можно сконфигурировать и масштабировать под любые потребности организации.

Всё описанное в АСУЗ работает следующим образом:

1. В АСУЗ конструируется РЕЕСТРО́М. Под конкретную организацию. По Технологии Управления Задачами (ТУЗ).
2. После чего все сотрудники выполняют задачи, сгенерированные РЕЕСТРО́МОМ в АСУЗ.
3. ТОП и все сотрудники организации ежедневно запускают АСУЗ с этим РЕЕСТРО́МОМ.
4. Входящие запускающие события (ЗС) вносятся в АСУЗ и стартуют работу РЕЕСТРО́МА.
5. В АСУЗ РЕЕСТРО́М по цепочке уже внутренних ЗС **автоматически** генерирует для сотрудников необходимые эпизодические задачи и эпизодические действия. **Кибернетически** доводит их до сотрудников. Которые те выполняют.
6. Если входящее ЗС – «*Выявлена ситуация, якобы влекущая негативные (неблагоприятные) последствия для организации – **потенциальная проблема***», то в РЕЕСТРО́МЕ запускается работа реестров процедур системы Управления Потоком Задач (УПЗ). Из них эпизодические задачи выпадают ТОПу, которые он выполняет. По заданному алгоритму.
7. Это будут задачи по конструированию РЕЕСТРО́Ма – по его правке, дополнению. По сути – это пункт 1. И так эпизодически и регулярно. Цикл за циклом.
8. Параллельно РЕЕСТРО́М в АСУЗ агрегирует статистику по всем своим РП. По всему, что в них происходит.

Как в АСУЗ конструируется РЕЕСТРО´М?

Всё делается, как в конструкторе «***LEGO***»[1282]. Из тривиального кирпичика – Реестра процедур.

[1282] Согласно Википедии **Lego** — это серии конструктора, представляющие собой наборы деталей **для сборки** и моделирования разнообразных предметов. Наборы Lego выпускает группа корпораций Lego Group, главный офис которой находится в Дании. Её название выглядит и звучит как лат. и итал. lego — «***собираю***».

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

То есть любая организация, любой конфигурации **собирается** из наипростейшего элемента – Реестра процедур[1283]. Путём позиционирования и связывания (соединения)[1284] его с другими себе подобными.

В результате получается новое единство с новыми свойствами и предназначением – новая целостность (эмерджентность[1285]) – субсистема, система и в конечном итоге организация[1286], как полисистема[1287].

Сборка всего этого из Реестров процедур производится **по определённой технологии** – по Технологии управления задачами (ТУЗ).

По сути, ТУЗ определяет **алгоритм** такой сборки. Это детальная **программа** такой сборки.

Из реестров процедур сначала собираем субсистемы, из которых затем - системы, а из систем собираем организацию.

Согласно ТУЗ такая сборка по-крупному осуществляется по следующему **алгоритму**:

1. определяем процессную сущность (ПС) и формируем функцию, которую нужно чтобы выполнялась, в отношении её,
2. берём стандартный кирпичик – Типовой Реестр процедур (ТРП),
3. копируем его,
4. конструируем из него конкретный РП для выполнения этой функции,
5. в ходе конструирования РП:
   5.1. настраиваем раздел «*Атрибуты ПС*» и раздел «*Процедура*»:
   5.2. наполняем РП шаблонными эпизодическими задачами (ШЭЗ) и шаблонными эпизодическими действиями (ШЭД);
   5.3. определяем запускающее событие (ЗС);
   5.4. связываем созданный РП с другими РП
6. в результате получаем абсолютно уникальный узел – рабочий орган – Реестр процедур, способный выполнить определённую, единственную в своём роде функцию,
7. переходим к следующему РП,
8. повторяем пункты 1–7
9. и так РП за РП.

Приведённый алгоритм – это, по сути, **логика преобразования ТРП в РП** – алгоритм реплицирования РП из ТРП.

ТРП при этом – это, по существу, шаблон (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»).

[1283] Читай об этом подробнее в статье «*Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)*» выше в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1284] В итальянском языке есть производное от Lego слово - legare [leˈgare] – привязать, привязывать, связывать. Отсюда, слово «*легировать*» вводить в металл или металлические сплав другой элемент (напр., хром, вольфрам, ванадии, молибден) для получения сталей (легированные стали), обладающих улучшенными физико-химическими или механическими свойствами.

[1285] Согласно Википедии **эмерджентность** или эмергентность (англиц. от emergent «*возникающий, неожиданно появляющийся*») в теории систем — появление у системы свойств, не присущих её элементам в отдельности; несводимость свойств системы к сумме свойств её компонентов.

[1286] Всё как в живом организме. Из такого кирпичика, как ген собираются сначала органы и системы (кровеносная, нервная и др.), а затем весь организм в целом.

[1287] О том, что организация – это полисистема, читай в статье «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Изначально программа поведения у всех ТРП одна и та же. В рамках этой программы могут выполняться **стандартные универсальные действия** (манипуляции, в программировании – прецеденты, варианты использования, use case):

- Заполнить атрибут сущности в Реестре Процедур - раздел «*Атрибуты ПС*»,
- Заполнить Шаблонное Эпизодическое Действие в Реестре Процедур - раздел «*Процедура*»,
- Поменять очерёдность столбцов в разделе «*Атрибуты ПС*» Реестра Процедур,
- Поменять очерёдность столбцов в разделе «*Процедура*» Реестра Процедур,
- Распечатать реестр процедур или его часть,
- Экспортировать (выгрузить) реестр процедур или его часть: в Excel-формат, xml-формат, и другие,
- Вставить один или несколько пустых столбцов в раздел «*Атрибуты ПС*» в РП,
- Вставить один или несколько пустых столбцов в раздел «*Процедура*» в РП,
- Удалить один или несколько столбцов в разделе «*Атрибуты ПС*» в РП,
- Удалить один или несколько столбцов в разделе «*Процедура*» в РП,
- Создать на основе РП сводную таблицу,
- Выполнить фильтрацию строк по выбранным столбцам и значениям в них,
- Привязать столбец из раздела «*Атрибуты ПС*» к справочнику,
- Привязать столбец из раздела «*Атрибуты ПС*» к другому РП,
- Создать в столбце из раздела «*Атрибуты ПС*» формулы, работающие внутри РП,
- Связать столбец из раздела «*Атрибуты ПС*» в РП формулами с другим РП (одними или несколькими),
- Переименовать столбец в разделе «*Атрибуты ПС*» в РП,
- Переименовать столбец в разделе «*Процедура*» в РП,
- Внести в РП новый конкретный процессный объект (КПО),
- Внести в РП правки в конкретный процессный объект (КПО),
- Изменить разделе «*Процедура*» в РП состояние ЭД (статус исполнения и фактическую трудоёмкость),
- Выдать доступ на просмотр к строкам Реестра процедур
- и другие.

Выполнение в том или ином объёме указанных действий, в ходе конструирования (реплицирования) РП из ТРП приводит к тому, что в РП формируется **уникальный набор** атрибутов ПС, ШЭЗ и ШЭД, которые меняют свойства РП.

РП начинает вести себя **по-другому**, по-другому реагировать на сигналы. Так, чтобы выполнить функцию.

Его настраивают на стандартное **запускающее событие (ЗС)**. Так чтобы он мог заданным образом отреагировать на наступление своего стандартного ЗС.

Таким образом, путём выполнения перечисленных действий, можно узел в виде РП создать из ТРП под любую функцию.

В рамках сборки субсистемы, системы и организации в целом по описанному выше алгоритму мы создаём **узел за узлом** – РП за РП. Каждый под свою уникальную функцию. **До тех пор, пока** полученное в результате единство не начнёт обладать

необходимыми и достаточными свойствами для выполнения шаблонной дискретной задачи (ШДЗ).

Сборка осуществляется **путём соединения (связывания)** РП между собой так, чтобы сначала сформировалась субсистема, выполняющая определённый бизнес-процесс, затем – система, выполняющая миссию, и в завершении – организация в целом, выполняющая несколько миссий. Пример такого связывания можно посмотреть выше в статье «Логическая структура системы управления потоком задач» в Главе 6. «Система управления потоком задач (Система УПЗ)». При связывании настраиваются: *обмен сведениями между РП, взаимные переходы, отчёты, формулы, гиперссылки и т. д.*

При этом в полученном в результате сборки единстве **синхронизация** узлов – Реестров процедур производится (настраивается) через оценку **статистической управляемости и воспроизводимости** каждой функции, каждого бизнес-процесса (БП) и миссии в целом. В ходе такой настройки осуществляется балансировка и вносятся правки в нужные РП так, чтобы всё начало выполняться воспроизводимо и, соответственно, синхронно.

Из систем, собранных из РП, конструируется **организация**, как множество систем – как ПОЛИСИСТЕМА. При этом в каждой организации набор РП будет своим.

Кроме набора РП системы УПЗ. Он будет везде один и тот же. Ведь он универсален, независимо от типа организации и её сферы деятельности. Он (набор РП системы УПЗ), по сути, – это операционная система организации[1288], которая одинакова и универсальна для всех организаций.

Так следуя Технологии управления задачами (ТУЗ) можно собрать и настроить **любую организацию**. Организацию **любого уровня сложности и разнообразия**. Организацию, оперирующую любым количеством процессных сущностей (ПС).

Причём, благодаря универсальности, этот процесс будет управляемым. А не хаотичным и беспорядочным.

Получается, что ТУЗ – это процесс самоорганизации, ведущий к самопроизвольному «*рождению сложности*».

С её помощью можно масштабировать систему под любые потребности, вызванные обстоятельствами (событиями) внешней среды.

Когда мы хотим изменить свойства системы мы просто по заданному алгоритму вводим в конструкцию РЕЕСТРО´МА новый набор РП, корректируем существующие РП и удаляем утратившие актуальность.

Вводя новые РП, мы без особого напряга берём в оборот всё новые и новые процессные сущности, которые рождаются в ходе турбулентного изменения окружающей среды, возникающего из-за возрастания сложности мира[1289].

То есть как бы затягиваем эти процессные сущности во внутрь, как вихрь. Начинаем оперировать ими.

[1288] Это я обосновывал в статье «*Организация – это …*» выше в Главе 1. «*Введение в управление потоком задач*»
[1289] Читай об этом статью «*Размножение сущностей, которыми приходится управлять*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Увеличивая количество РП, мы постепенно наращиваем функциональность организации (ведь мы знаем, что один РП – это одна функция). Отсюда, чем больше РП, тем больше функций. Так мы эволюционно меняем архитектуру организации (в том числе её организационную структуру). Она становится сложнее и разнообразнее.

Благодаря чему сложность и разнообразие организации наращивается **прямо пропорционально** росту сложности её внешней среды.

Для выполнения описанного выше функционала надо разработать АСУЗ в следующей последовательности:

Сначала разработать компонент «*Конструктор РП*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ

РП – это главный кирпичик РЕЕСТРО´МА. Из него всё собирается.

РП, реплицируемый в АСУЗ из Типового Реестра процедур (ТРП) – это основа архитектуры будущей АСУЗ.

Поэтому надо сначала разработать «Конструктор РП».

Затем необходимо разработать компонент «*Конструктор ОРГАНИЗАЦИЙ*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ.

Ведь РЕЕСТРО´М создаётся под организацию, для организации.

Этот конструктор позволит формировать архитектуру (набор систем) и организационно-штатную структуру (набор подразделений, должностей, функциональных ролей и сотрудников их выполняющих). Сотрудники будут выполнять задачи и действия, сгенерированные РЕЕСТРО´МОМ.

Далее разрабатывается такой компонент как «*Конструктор РЕЕСТРО'МОВ*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ.

В нём производится создание РЕЕСТРО'МА организации. Позиционирование, настройка и связывание попадающих в него реестров процедур. Если организаций несколько, то под каждую отдельно.

Низкотрудоёмкое конструирование и ведение «*Реестров процедур*», совокупно образующих во взаимосвязи друг с другом РЕЕСТРО´М организации, является главным функционалом АСУЗ.

Также он нужен для экспорта-импорта РЕЕСТРО´МА или его части. Чтобы обмениваться уже разработанными процедурами.

Базовое предназначение РЕЕСТРО'МА – это генерирование в поток задач процессных задач (ПЗ). Дискретных и эпизодических. И в первую очередь эпизодических, так как их в потоке задач 80%. Сгенерированные задачи выгружаются в компонент «*Выполнитель потока задач*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ

Далее делается два компонента параллельно:

1. Компонент «*Выполнитель потока задач*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ
2. Компонент «*Декомпозитор проблем*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ

В компонент «*Выполнитель потока задач*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ в автоматическом режиме, в режиме реального времени валятся (выгружаются) все

сгенерированные задачи и действия. Закрепляются за выполнителями задач и исполнителями действий.

В нём отслеживается и контролируется выполнение всех задач – потока задач. По сути, осуществляется оперативное управление.

Компонент «*Декомпозитор проблем*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ – это графическая рисовалка с «*летающей логикой*». Она нужна для построения различных декомпозиции (ДТР, ДБР, ДП) в виде диаграмм. Это необходимо для наглядной и визуальной, в том числе методом «*мозгового штурма*» декомпозиции различного вида проблем. С целью выявления причинно-следственных связей между ними.

После разработки компонента «*Выполнитель потока задач*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ необходимо разработать компонент «*Анализатор ИСИ*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ.

Его главное предназначение выявление и вычленение контента из источников стратегической информации (ИСИ – книг, нормативно-правовых актов, статей, видеороликов и т. д.), который предопределяет требования объективной реальности (ТОР) к организации. То есть те требования, которым организация должна обязательно удовлетворять, чтобы делать то, для чего она создана. Эти требования необходимо учитывать при управлении онтогенезом организации. Для этого их нужно выявлять[1290].

После того, как будут разработаны Компонент «*Декомпозитор проблем*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ и компонент «*Анализатор ИСИ*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ разрабатывается «*Генератор целевых задач*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ.

Его предназначение – генерирование целевых задач (ЦЗ), выгрузка их в поток задач – в компонент «*Выполнитель потока задач*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ

Затем разрабатываются последних три компонента параллельно:

1. Компонент «*Конструктор РОС по ПЦР*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ
2. Компонент «*Бюджетёр задач*» АСУЗ
3. Компонент «*Мобильное приложение*» АСУЗ

Компонент «*Конструктор РОС по ПЦР*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ предназначен для настройки реестров оценки статистики (РОС) о показателях целевых результатов (ПЦР)[1291] выполнения дискретных задач, характеризующих работу всего РЕЕСТРО´МА. Для выдачи необходимых для отслеживания и контроля метрик, индикаторов.

Компонент «*Бюджетёр задач*» АСУЗ нужен для бюджетирования доходов и расходов, поступлений и платежей по задачам. Для их выполнения, в результате их выполнения. Это так называемое бюджетирование «от задач». Ведь деньги нужны для выполнения задач. Деньги приносят выполненные задачи.

[1290] Развёрнуто о работе с Источниками Стратегической Информации (ИСИ) читай в статье «*Необходимость управления информацией в информационном обществе*» ниже в настоящей Главе 9

[1291] Пример такого Реестра оценки статистики смотри в статье «*Реестр Оценки Статистики по ПЦР задачи повышения ПИТ*» выше в Главе 5. «*Задача повышения производительности интеллектуального труда (Задача ППИТ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Компонент «*Мобильное приложение*» АСУЗ нужен для оперативного мобильного удалённого доступа к выполнению всех возможных функций АСУЗ. Чтобы использовать время, имеющееся в дали от десктопа, для выполнения этих функций.

В результате АСУЗ будет выполнять роль ДНК, которая несёт в себе генетический код (и весь геном) организации – РЕЕСТРО´М организации.

Резюмируем сказанное.

АСУЗ — это инструмент (настольная и мобильная программа) ТОПов для **кибернетического управления онтогенезом** организации. По аналогии с онтогенезом живого организма в биологии. Это хорошо для ТОПов, потому что: (1) сейчас у них нет такой программы, они работают в «режиме ручного управления» и зашиваются, боясь потерять управляемость организаций из-за возрастающей сложности; тревожатся по причине этого и, как следствие, выгорают, теряют качество жизни, здоровье; (2) наличие АСУЗ позволяет им отказаться от создания различных «*бумажных*» громоздких, неповоротливых систем и раздувания штата для их администрирования, исключить зависимость от «*уникальных*» сотрудников; (3) с АСУЗ в разы возрастает производительность и скорость их труда. Онтогенез организма **управляется геномом**. Кибернетически. Онтогенезом организации будет управлять **РЕЕСТРО́М**. Также кибернетически. РЕЕСТРО́М – это производное от слова РЕЕСТР. Является совокупностью взаимосвязанных **Реестров процедур (РП)**. РП – это узел, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – функции, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы. 90% функционала ТОПа выполнит АСУЗ благодаря конструированию РЕЕСТРО́Ма и сборки его из РП. Такое конструирование является её основной функцией. Кроме конструирования РЕЕСТРО́МА, АСУЗ также обеспечивает низкотрудоёмкое **Управление Потоком Задач (УПЗ)**, выполняемых сотрудниками, **автоматически** в ней сгенерированных и **кибернетически** доведённых до сотрудников РЕЕСТРО́МОМ. РЕЕСТРО́М, инкапсулированный в АСУЗ, выполняет следующие роли: (1) Роль генератора всего эпизодического; (2) Роль рабочего органа системы; (3) Роль аккумулятора исходной статистической информации; (4) Роль регламента; (5) Роль чек-листа; (6) Роль навигатора; (7) Роль хранилища знаний; (8) Роль отчётности; (9) Роль генома организации. Благодаря чему в организации не потребуются системы: регламентов, учёта, отчётности и контроллинга, управления знаниями, тайм-менеджмента и многие другие системы. В АСУЗ описанное работает следующим образом: (1) В АСУЗ конструируется РЕЕСТРО́М. Под конкретную организацию. По Технологии Управления Задачами (ТУЗ), (2) После чего все сотрудники выполняют задачи, сгенерированные РЕЕСТРО́МОМ в АСУЗ; (3) ТОП и все сотрудники организации ежедневно запускают АСУЗ с этим РЕЕСТРО́МОМ, (4) Входящие запускающие события (ЗС) вносятся в АСУЗ и стартуют работу РЕЕСТРО́МА, (5) В АСУЗ РЕЕСТРО́М по цепочке уже внутренних ЗС **автоматически** генерирует для сотрудников необходимые эпизодические задачи и эпизодические действия. **Кибернетически** доводит их до сотрудников. Которые те выполняют, (6) Если входящее ЗС – «*Выявлена ситуация, якобы влекущая негативные (неблагоприятные) последствия для организации – **потенциальная проблема***», то в РЕЕСТРО́МЕ запускается работа реестров процедур системы Управления Потоком Задач (УПЗ). Из них эпизодические задачи выпадают ТОПу, которые он выполняет. По заданному алгоритму, (7) Это будут задачи по конструированию РЕЕСТРО́Ма – по его правке, дополнению. По сути – это пункт 1. И так эпизодически и регулярно. Цикл за циклом, (8) Параллельно РЕЕСТРО́М в АСУЗ агрегирует статистику по всем своим РП. По всему, что в них происходит. В результате – РЕЕСТРО́М выполняет роль генома, как

в живом организме. Посредством его в АСУЗ ТОП кибернетически управляет онтогенезом организации. Когда требуется изменить свойства организации ТОП просто по ТУЗ вводит в конструкцию РЕЕСТРÓМА новый набор РП, корректирует существующие РП и удаляет утратившие актуальность. Увеличивая количество РП, ТОП постепенно наращивает функциональность организации (ведь один РП – это одна функция, как ген в геноме). Отсюда, чем больше РП, тем больше функций. Так ТОП эволюционно меняет архитектуру и структуру организации. Она становится сложнее и разнообразнее. Тем самым сложность и разнообразие организации наращиваются прямо пропорционально росту сложности её внешней среды. Управляемо и предсказуемо. Без лишних трудо- и энергозатрат ТОПа. Для выполнения описанного функционала АСУЗ надо разработать следующе её компоненты: (1) компонент «*Конструктор РП*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ; (2) компонент «*Конструктор ОРГАНИЗАЦИЙ*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ; (3) компонент «*Конструктор РЕЕСТРО'МОВ*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ; (4) Компонент «*Выполнитель потока задач*» модуля «*ЗАДАЧИ*» АСУЗ; (5) Компонент «*Декомпозитор проблем*» модуля «*СТРАТЕГИЯ*» АСУЗ; (6) Компонент «*Конструктор РОС по ПЦР*» модуля «*ПРОЦЕССЫ*» АСУЗ; (7) Компонент «*Бюджетёр задач*» АСУЗ; (8) Компонент «*Мобильное приложение*» АСУЗ.

Итак, теперь из сказанного мы знаем, почему АСУЗ — это инструмент ТОПов и как он им поможет в управлении онтогенезом организации при возрастающей сложности.

Далее давайте рассмотрим, как с применением РЕЕСТРÓМА, конструируемого в АСУЗ, можно почувствовать себя Богом, невидимо управляющим онтогенезом организации в режиме реального времени – путём введения управляемых мутаций?

Проблема «Растрата трудозатрат (РТЗ) на постоянные и регулярные согласования задач со стейкхолдерами»

В КМК дан ответ на вопрос: в чём заключается проблема, какое системное требование она вызывает и почему требует его реализации?

РЕЕСТРÓМ: почувствуй себя Богом!

В КМК дан ответ на вопрос: как с применением РЕЕСТРÓМА, конструируемого в АСУЗ, можно почувствовать себя Богом, невидимо управляющим онтогенезом организации в режиме реального времени – путём введения управляемых мутаций?

Описать механизм мутаций и доведения до сотрудников

Экосистема "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная"

В КМК дан ответ на вопрос: в чём заключается экосистема "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная"?

Экосистема "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная"

Нет "УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной", устанавливающих "Верховенство (власть) задач" и исцеляющих человечество от проблемы управления сложностью организации (ПУСО) и от кризиса управления сложностью (КУС)

Нет УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Нет "УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной", исцеляющих человечество от проблемы управления сложностью организаций (ПУСО) (кратко - Нет УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной, исцеляющих от ПУСО) - это когда не создан институт "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная", устанавливающий во всём мире "Верховенство (власть) задач", т.е. когда не созданы необходимые и достаточные элементы, обеспечивающие:

- преодоление проблемы управления сложностью организаций (ПУСО) и
- повышение Производительности Интеллектуального Труда (ПИТ),

посредством смены парадигмы менеджмента организаций и повсеместного применения УПЗ и ТУЗ.

То есть это, когда

- УПЗ и ТУЗ не описаны:
- не сформулирована универсальная задача повышения ПИТ для менеджмента всех организаций, вытекающая из неё идеология и новый образ будущего менеджмента организаций (новая парадигма менеджмента организаций с применением РЕЕСТРÓМА по принципу «один ко одному»);
- не выстроена инфраструктура, иерархия и сеть организаций, популяризирующих и внедряющих УПЗ и ТУЗ в России и мире;
- не создана экосистема производства и поддержки, необходимых цифровых инструментов ТУЗ - ЦМД, РРП и др.;
- не создана сеть организаций - адептов УПЗ и ТУЗ (не менее 1 млн. шт. в России), применяющих их в своей деятельности;
- не запущен эволюционный взрыв и великий симбиоз организаций посредством обмена Реестрами процедур и РЕЕСТРÓМАМИ, их частями

Симпотомы наличия проблемы (в чём проявляется проблема, в чём она выражается, во что выливается?)

"Проблема управления сложностью организации (ПУСО)

Низкая производительность интеллектуального труда (Низкая ПИТ)

Низкая производительность (продуктивность) управленческого труда директоров

Директор не хозяин своего внимания и времени загрузки мозга - своего главного рабочего органа"

Предпосылки появления проблемы (почему и чем вызвана проблема?)

Желание претворить МСХО Мотаева Александра Александровича послужить Господу и людям преодолителем проблемы управления сложностью организаций (ПУСО) и низкой производительности интеллектуального (умственного) труда

"Усиление ПУСО, разрастание кризиса управления сложностью

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Усиление эмоционального и тотатльного выгорания директоров

Насрастание хаоса в России и в мире

Несбытие МСХО МАА, не признание его таланта и способностей, его неудовлетворённость, выгорание и опустошение"

"ТОПЫ - директорая не хотят:

- усиления ПУСО, разрастания кризиса управления сложностью

- усиление эмоционального и тотатльного выгорания директоров

- насрастание хаоса в России и в мире

МАА не хочет несбытия своей МСХО, не признание его таланта и способностей, его неудовлетворённости, выгорания и опустошения"

Для того, чтобы преодолеть проблему управления сложностью организации, надо чтобы все элементы УПЗ и ТУЗ были сделаны, особено Цифровая Мастерская Директора (ЦМД, Director's Digital Workshop, DDW, CEO DW®). Затем надо чтобы они были внедрены во множество организации и воспроизводимо доказали свою исцеляющую способность от ПУСО - Проблемы Управления Сложностью Организаций. Чтобы это произошло УПЗ и ТУЗ с ЦМД должны получить популярность и распространиться повсеместно. После чего нужно собрать инфвормацию об их исцеляющих способностях. Чтобы доказать, что они - это лекарство от ПУСО. А этого всего не сделать без создания "УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной". И если мы этого не сделаем, то ПУСО будет прогрессировать. Директора будут выгорать

Низкая ПИТ в организациях

В организациях России и мира имеется необходимость в экосистеме "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная"

Необходимость в "УПЗ-мире и ТУЗ-вселенной"

"В организациях России и мира имеется необходимость в экосистеме ""УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная"" в связи с тем, что наступил предел возможностей и способностей в управлении сложностью организаций с использованием имеющихся парадигм и инструментов менеджмента. Возникла ""проблема управления сложностью организации (ПУСО)"", породившая всемирный ""Кризис управления сложностью (КУС)"".

Имеющиеся парадигмы и инструменты себя исчерпали и уже не адекватны тому уровню сложности, которые имеются. Нужны новые.

А новая парадигма менеджмента - это УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ, MODEL-DRIVEN MANAGEMENT, MDM). Модель в виде РЕЕСТРÓМА, представляющего собой ЦДО - цифрового двойника такой сущности, как ОРГАНИЗАЦИЯ.

Применение РЕЕСТРÓМА по принципу «один ко одному» в рамках цепи команд в системе управления потоком задач (УПЗ), функционирующей по технологии управления задачами (ТУЗ) с применением Цифровой Мастерской Директора (ЦМД)

и с обменом опытом и знаниями с помощью Репозитария Реестров Процедур (РРП), созданного по схеме маркетплейса.

Но чтобы эта новая парадигма менеджмента и инструментарий пришли на смену старому, необходимо создать экосистему ""УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная"". А это пока не сделано. То есть необходимость остаётся, наличествует."

Человечество исцелённое от проблемы управления сложностью организаций (ПУСО) и от "кризиса управления сложностью (КУС)" с помощью построенной экосистемы "УПЗ-мир и ТУЗ-вселенная", устанавливающей "Верховенство (власть) задач" во всех организациях

Человечество с "УПЗ-миром и ТУЗ-вселенной", устанавливающей "Верховенство (власть) задач" и исцелившей от ПУСО и от КУС

Спрос на УММ-реализующие Повышающие ПИТ Программно-Аппаратные Комплексы типа ЦМД, РРП и другие

В КМК дан ответ на вопрос: почему организациям требуются бесперебойно работающие, реализующие новую парадигму менеджмента: УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающие Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратные Комплексы (ППИТ ПАК)

№ пп	Наименование атрибута ПС "ПРОБЛЕМА"	Значение атрибута ПС "ПРОБЛЕМА"
1	Код проблемы:	152
	ПРИЗНАНИЕ НАЛИЧИЯ ПРОБЛЕМЫ:	
2	Полное наименование проблемы:	У сторонних организаций нет бесперебойно работающих, реализующих новую парадигму менеджмента: УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающих Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексов (ППИТ ПАК)
3	Краткое наименование (обозначение) проблемы:	У орг-ций нет УММ-реализующих ППИТ ПАК (ЦМД и др.)
4	Подробное описание, в чём суть проблемы:	У организаций нет УММ-реализующих ППИТ ПАК (ЦМД, РРП и др.) - это когда организации желают преодолеть проблему управления сложностью организации (ПУСО), хотят повысить Производительность Интеллектуального Труда (ПИТ), готовы внедрять УПЗ и ТУЗ и переходить на Управляемый Моделью Менеджмент (УММ), но для реализации всего этого у них нет бесперебойно работающих, реализующих новую парадигму менеджмента:

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

		УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающих Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексов (ППИТ ПАК) типа Цифровая Мастерская Директора (ЦМД), Репозитарий Реестров Процедур (РРП) и других. В принципе нет программно-аппаратных комплексов (ПАК), позволяющих им применять, УПЗ, ТУЗ, УММ, повышать ПИТ и преодолевать тем самым ПУСО
6	Симптомы наличия проблемы (в чём проявляется проблема, в чём она выражается, во что выливается?):	ПУСО - проблема управления сложностью организаций Тотальное эмоциональное выгорание сотрудников, и в первую очередь директоров организаций Низкая ПИТ в организациях Отсутствие и невозможность построить и поддерживать ЦДО - Цифровых Двойников Организаций в виде их РЕЕСТРÓМОВ Невосприятие УПЗ, ТУЗ и новой парадигмы менеджмента - УММ
5	Предпосылки появления проблемы (почему и чем вызвана проблема?):	Нет воспроизводимой разработки релизов УММ-реализующих Повышающих Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексов (ППИТ ПАК) Нет воспроизводимой дистрибуции релизов УММ-реализующих Повышающих Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексов (ППИТ ПАК) Нет воспроизводимой поддержки УММ-реализующих Повышающих Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексов (ППИТ ПАК)
7	Среда происхождения проблемы по отношению к организации:	внешняя
8	Проблема каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо?:	Да
9	Проблема вызывает недовольство (дискомфорт)?:	Да
10	Наличие негативного (отрицательного) характера у проблемы:	Да

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

11	Описание, в чём заключается негативный (отрицательный) характер проблемы:	Данная проблема: - мешает созданию экосистемы "УПЗ-мир и ТУЗ-сселенная" - не даёт реализовать МСХО - Мотаева А.А. и зрабатывать на КППИТ - делает Мотаева А.А. несчастным - не позволяет повысить ПИТ и преодолеть ПУСО Всё в совокупе увеличивает страдания директоров организаций и их сотрудников от тотального эмоционального выгорания (ТЭВ) В конечном итоге приводит к размножению БЧ - БЕд Человеческих, так как противоречия в обществе накапливаются, ведит к конфликтам из-за того, что организации не справляются с их разрежением
12	Наличие нежелательного характера у проблемы:	Да
13	Описание, в чём заключается нежелательный характер проблемы:	Никто не хочет БЧ, ПУСО, КУСО, ТЭВ, НПИТ Ни одна организация не хочет провала в конкурентной борьбе, своей гибели
14	Проблема порождает потребность в избавлении от негатива?:	Да
15	Краткое наименование проблемы - СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Низкая ПИТ в организациях
16	Полное наименование проблемы - СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Низкая производительность выполнения интеллектуальных задач (производительность интеллектуального труда - ПИТ) в сторонних организациях
17	Полное наименование ШДЗ, выполняемой для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Обеспечить ППИТ в организациях путём внедрения систем УПЗ, функционирующих по ТУЗ с применением АСУЗ
18	Краткое наименование ШДЗ, выполняемой для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Воспроизводимое ППИТ в организациях
19	Полное наименование СУЩНОСТИ, которой оперируют при выполнении ШДЗ, преодолевающей СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Система УПЗ по ТУЗ в АСУЗ организации

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

20	Краткое обозначение СУЩНОСТИ, которой оперируют при выполнении ШДЗ, преодолевающей СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Система УПЗ организации
21	Разновидность сущности, которой оперируют при выполнении ШДЗ, преодолевающей СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Абстрактная сущность
22	Полное наименование элемента системы, выполняющего ШДЗ, выполняемую для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Система консалтинга по повышению производительности интеллектуального труда
23	Краткое обозначение элемента системы, выполняющего ШДЗ, выполняемую для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Система КППИТ
24	Краткое наименование ФР - заказчика ШДЗ, выполняемой для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	СХО, бдящий за ПИТ
25	Краткое наименование ФР, ответственного за ШДЗ, выполняемую для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Главный повышатель ПИТ в организациях
26	Главный ПЦР ШДЗ, выполняемой для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	Агрегированная производительность интеллектуального труда - средневзвешенная по всем клиентам
27	Целевой результат ШДЗ, выполняемой для удовлетворения спроса на преодоление СВП верхнего уровня, в которую вложена текущая проблема:	На конец каждого ДП ОСДЦР миссии ПЦР "Агрегированная производительность интеллектуального труда - средневзвешенная по всем клиентам", обеспеченный системой, воспроизводим, находится в пределах планов и нормативов
28	**Подтверждение фактического наличия проблемы:**	**Проблема наличествует**
	КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ:	

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

29	Наличествует множественность объектов, которых затрагивает проблема?:	Да
30	Проблема требует не только создания (правки) какого-то объекта, но и настройки его на необходимый режим (уровень) работы?:	Да
31	Нежелательность чего порождает проблема?:	состояния
32	Характер нежелательного состояния, вызываемого проблемой:	количественное
33	Разновидность нежелательного качественного состояния, вызываемого проблемой:	0
34	Разновидность нежелательного количественного состояния, вызываемого проблемой:	воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ
35	Наличие понимания, на что воздействовать, на какой известный конкретный элемент системы, чтобы преодолеть проблему:	Нет
36	Проблема позволяет немедленно определить, каким должно быть это воздействие на известный конкретный элемент системы, каких ресурсов оно от нас потребует и насколько трудоёмким будет?:	Нет
37	Проблема, указывает однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к преодолению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно?:	Нет
38	Разновидность проблемы:	СВП
39	Разновидность потребности в преодолении проблемы:	СПРОС
40	Полное наименование потребности в преодолении проблемы:	У стейкхолдеров организаций имеется спрос на бесперебойно работающие, реализующие новую парадигму менеджмента: УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающие Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексы (ППИТ ПАК)
41	Краткое наименование потребности в преодолении проблемы:	Спрос на УММ-реализующие ППИТ ПАК (ЦМД, РРП и др.)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

42	Предпосылка появления потребности в преодолении проблемы:	Спрос на бесперебойно работающие, реализующие новую парадигму менеджмента: УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающие Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексы (ППИТ ПАК) обусловлен желанием стейкхолдеров организаций повысить ПИТ в организациях, преодолеть ПУСО - проблему управления сложностью своих организаций, уйти от ТЭВ - тотального эмоционального выгорания директоров и сотрудников организаций, но при этом обеспечить успешность работы своих организаций, увеличить их прибыльность и конкурентоспособность по цене, обеспечить управляемость и устойчивость. Всего этого одновременно сегодня не обеспечить без УПЗ, ТУЗ и без перехода на УММ - Управляемый Моделью Менеджмент. А УПЗ, ТУЗ и УММ требуют соответствующих им бесперебойно работающих, реализующих новую парадигму менеджмента: УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающих Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратных Комплексов (ППИТ ПАК). Чего на сегодны нет. Следовательно есть спрос на УММ-реализующие ППИТ ПАК (ЦМД, РРП и др.)
43	Полное наименование цели стейкхолдеров, вытекающей из потребности в преодолении проблемы:	СтейкХолдеры Организаций (СХО), имеющие в своих организациях бесперебойно работающие, реализующие новую парадигму менеджмента: УПРАВЛЯЕМЫЙ МОДЕЛЬЮ МЕНЕДЖМЕНТ (УММ), Повышающие Производительность Интеллектуального Труда Программно-Аппаратные Комплексы (ППИТ ПАК)
44	Краткое наименование (обозначение) цели стейкхолдеров, вытекающей из потребности в преодолении проблемы:	СХО, имеющие в своих организациях УММ-реализующие ППИТ ПАК (ЦМД, РРП и др.)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

45	**Разновидность способа удовлетворения потребности в преодолении проблемы:**	**Моделирование ШДЗ**
46	**Разновидность требуемой декомпозиции:**	**ДТР**

«Бумажная» модель организации

ЛНД (НПА), как неадекватная модель организации. Что такое, по сути, система Локальных Нормативных Документов (ЛНД: регламентов, положений, инструкций, приказов руководителей и т.д.) в совокупности с системой отчётности в организации? С вкраплениями в неё различного программного обеспечения. Так, без демагогии. Без эмоций. В сухом остатке. В дистиллированном виде. Отвечаю. Это модель организации. Громоздкая, неуклюжая, неповоротливая, забюрократизированная, затратная и всегда неактуальная модель организации. Модель, определяющая, какой должна быть организация (архитектуру) и как она должна работать (функционировать) в той или иной сфере. Такую же роль играет система нормативно-правовых актов (НПА) в государстве. Как в очень большой организации. То есть посредством ЛНД и НПА создаётся модель. Их совокупность и представляет собой эту самую модель. На сегодня, в сложном и всё усложняющемся мире, эта модель не адекватна потребностям управления организациями. Сегодня из-за турбулентности внешней среды любая организация вынуждена меняться быстрее, чем может меняться модель. Поэтому, чем дальше, тем больше реальная архитектура и действительная практика функционирования организации отрывается от модели. Появляется разрыв между моделью и реальностью (действительностью). Он постоянно увеличивается. Модель становится не пригодной. Требует замены, на более прогрессивную и адекватную, Более гибкую и быстро, не затратно, не трудоёмко изменяемую. То есть на РЕЕСТРо'м (совокупность набора Реестров процедур), инкапсулированный в Автоматизированную Систему Управления Задачами (АСУЗ). Также как геном в организме, инкапсулированный в ядро клетки.

Система ЛНД (НПА) - это, если отбросить всякую там казуистику, по сути, БУМАЖНАЯ модель организации. Модель, описанная на бумаге - в виде (в форме) ЛНД и НПА. До эры цифровых технологий, она была, наверное, единственно возможной. Но сейчас она сама стала тормозом в развитии (онтогенезе) организаций, так как не успевает актуализироваться вслед за изменяющимися условиями и требованиями к организации. Не своевременные изменения такой БУМАЖНОЙ модели организации, по факту мешают изменению организации. Ведь именно через внесение изменений в эту модель, производятся и изменения в архитектуру и деятельность организации.

РЕЕСТРО́М – это наш «второй мозг»

Необходимость управления информацией в информационном обществе

На дворе царствует постиндустриальное информационное общество. Информация определяет всё.

Её объём и разнообразие растёт. А качество падает. В то же время её важность возрастает. И безусловно будет увеличиваться и далее. Так как на основе её выносятся все жизненно важные суждения, в том числе управленческие решения (УР).

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Из неё выявляются требования к организационным системам. Для удовлетворения которым конструируются системы организаций (как полисистем), и отдельные их элементы.
Отсюда рождается острейшая потребность любой организации в управлении информацией.
Вычленение необходимых и важных сведений из информации становится ключевой компетенцией и обязанностью ТОПов.
Для этого Технология Управления Задачами (ТУЗ) включает в себя компонент с процедурами изучения и анализа источников стратегической информации (ИСИ). Под ИСИ понимаются: книги, нормативно-правовые акты (НПА), статьи, видеоролики, судебные решения и другие источники.
Процедуры анализа ИСИ определяют, алгоритм, как работать с ИСИ. Как их изучать, читая и раскладывая на важный Контент ИСИ – КИСИ.
Как уже из КИСИ вычленять наиболее важные и значимые понятия, сущности, объекты и субъекты. И самое главное, как выявлять требования объективной реальности (ТОР) к тем или иным частям организации – к элементам её систем. А из этого определять, проблемы, наличие которых мешает организации удовлетворять выявленным ТОР.
Которые необходимо преодолеть изменяя организацию – отдельные элементы её систем.
И конечно же РЕЕСТРО́М организации должен иметь реестры процедур (РП) по анализу ИСИ.
Выше это схема этих РП, встроенных в РЕЕСТРО́М организации в такую его часть, как система управления потоком задач (УПЗ) – в её субсистему генерирования целевых задач (субсистему ГЦЗ).

Смерть бюрократии предопределена?

РЕЕСТРО́М — это эффективная и открытая (прозрачная) бюрократия, препятствующая бюрократизму

Управление потоком задач, капитализм и коммунизм. В чём связь?

В КМК дан ответ на вопрос: как управление потоком задач связано с теорией капитализма и коммунизма?

В начале была Сущность, и Сущность была у стейкхолдера, и Сущность была стейкхолдер

В КМК дан ответ на вопрос: почему творение Организации начинается с сущности
Задача порождается проблемой. Об этом в статье «Чем порождается задача?».
Принцип «задача порождается проблемой», как один из нескольких, заложен в основу системы управления потоком задач (УПЗ).
Это означает, что прежде, чем формулировать и рождать какую-либо задачу, сначала надо сформулировать проблему, которую вы хотите преодолеть путём выполнения какой-то – пока неизвестной задачи.
В Технологии Управления Задачами (ТУЗ) всё всегда начинается с формулирования проблемы. Оно производится в Реестре процедур по воспроизводимому преодолению проблем (кратко – РП по ПРОБЛЕМАМ). Это можно увидеть на схеме по ссылке:
https://drive.google.com/open?id=1-HBfEYXtyZqSTtBNOIulAJ_fkyl0-HZI&usp=drive_fs

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Инициируется эта процедура наступлением такого запускающего события (ЗС), как «Выявлена ситуация, якобы влекущая негативные (неблагоприятные) последствия для организации – потенциальная проблема».

Мы ещё не знаем, что это за проблема. И проблема ли это вообще. Поэтому она пока потенциальная. Просто ситуация. Якобы влекущая негативные (неблагоприятные) последствия для организации. Мы её ещё не сформулировали, не признали её наличие и не классифицировали. И тем более не знаем, как её преодолевать. Путём выполнения какой задачи?

В статье «Понятие «проблема»» я давал определение проблемы для нужд УПЗ. Вот оно.

Проблема — это наблюдаемое и/или ощущаемое или осознаваемое отрицательное и нежелательное состояние или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы, которое каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо и тем самым вызывает недовольство (дискомфорт) и порождает определённой разновидности потребность в избавлении от негатива.

Из определения следует, что, чтобы правильно сформулировать и определить проблему надо сначала определить сущность, являющуюся объектом проблемы. В начале надо понять положение или состояние какой сущности является отрицательным и нежелательным, не устраивающим нас, порождающим негатив, дискомфорт.

Поэтому процедура преодоления проблемы в РП по ПРОБЛЕМАМ начинается со следующих двух шаблонных эпизодических действий (ШЭД) – по порядку:

1. Определить сущность, являющуюся объектом проблемы, нежелательное состояние и/или положение которого сковывает, мешает, препятствует чему-либо
2. Сформулировать полное наименование проблемы, чтобы в нём была сущность, являющаяся объектом проблемы

Из сказанного выше и описанного в статьях вытекает:

1. чтобы сформулировать задачу, надо определить потребность;
2. потребность порождается проблемой – является её обратной стороной (как аверс и реверс у монеты);
3. следовательно, чтобы определить потребность, надо сначала проблему идентифицировать и сформулировать
4. чтобы это сделать, первым действием надо определить сущность, являющуюся объектом проблемы, нежелательное состояние и/или положение которого сковывает, мешает, препятствует чему-либо

Эта логика описывает следующую цепь:

СУЩНОСТЬ →ПРОБЛЕМА→ПОТРЕБНОСТЬ→ЗАДАЧА

Следовательно всё начинается с сущности. В начале должна быть СУЩНОСТЬ.

Сущность, являющаяся объектом проблемы, нежелательное состояние и/или положение которого сковывает, мешает, препятствует чему-либо

Сначала в статье «Размножение сущностей, которыми приходится управлять» я отвечал на вопрос: как размножение сущностей, усложняет повышение производительности интеллектуального труда (ПИТ)?

Затем, в статье «Реестр процедур – это узел системы – процессная сущность» я говорил, что, Реестр процедур (РП) — это узел, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи (ШДЗ) – функции.

Далее в статье «Понятие «шаблонная дискретная задача (ШДЗ)»» я обозначал, что процессная сущность (ПС) выступает объектом воздействия, когда выполняется дискретная задача, которая является функцией. То есть дискретная задача в виде функции всегда выполняется в отношении процессной сущности (ПС). Её выполнением меняется положение и/или состояние какой-то процессной сущности.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В последующем в статье «Сборка систем и организации из Реестров процедур (онтогенез организации)» я показал, как создаётся организация из Реестров процедур, которые выполняют функции в отношении процессных сущностей (ПС)

А опосля, в статье «ТУЗ – это управление возрастающей сложностью организаций» фактор «сущность» я определял, как один из трёх факторов, реально порождающих сложность управления организацией.

Таким образом, когда мы творим ОРГАНИЗАЦИИ, мы всё должны начинать с сущности. С сущности, являющейся объектом проблемы. Проблемы, для преодоления которой мы создаём организацию или отдельную систему в ней, как в полисистеме.

А кто создаёт организацию, особенно коммерческую? Стейкхолдер – её учредитель.

Значит, при творении организаций, можно смело сказать: «В начале была Сущность, и Сущность была у стейкхолдера, и Сущность была стейкхолдер. Она была в начале у стейкхолдера, всё чрез Неё на́чало быть, и без Неё ничто не на́чало быть, что на́чало быть»

По аналогии с творением Мира Богом. «В начале было Слово, и Слово было у Бога, и Слово было Бог. Оно было в начале у Бога. Все чрез Него начало быть, и без Него ничто не начало быть, что начало быть». (От Иоанна, стих 1.1)

PS:

Первый перевод этой строки на славянский язык осуществили Кирилл и Мефодий, именно они понятием Слово переводили греческое понятие Логос [Греч. λόγος - слово, разум, понятие, смысл]. Термин «Логос» в словаре древнегреческого языка Иосифа Дворецкого имеет 34 гнезда значений.

«Существительное λόγος возникло в древнегреч. языке как одна из номинализаций глагола λέγω; тот же самый глагольный корень *leg- присутствует в лат. глаголе lego, legere. Историко-филологическое сопоставление процесса формирования основных значений обоих глаголов позволило исследователям заключить, что первоначально корень *leg- имел значение «собирать» в смысле целенаправленного сведения воедино чего-то разрозненного и придания собранному некоего устойчивого порядка. На основе этого первичного значения в греч. языке выделилось 2-е основное значение - «говорить», а в лат. языке - значение «читать» (подробнее об этимологии см.: Chantraine P. Dictionnaire étymologique de la langue grecque. P., 1975. T. 3. P. 625-626)» (https://www.pravenc.ru/text/2110648.html).

Это означает, что из слова собиралась «речь» или «текст», короче какая-то мысль

А в управлении потоком задач (то бишь в менеджменте) организации из Реестров процедур, выполняющих функции в отношении процессных СУЩНОСТЕЙ, собираются системы и организации, как полисистемы. Можно сказать, «собираются» в смысле целенаправленного сведения воедино разрозненных РП по функциям в отношении сущностей и придания собранному некоего устойчивого порядка – системы.

И для прикола: в системе УПЗ есть Реестр процедур по воспроизводимому учёту стейкхолдеров (РП по СТЕЙКХОЛДЕРАМ). То есть стейкхолдер – это тоже сущность – «Сущность была стейкхолдер» .

Для справки:

Стейкхо́лдер (англ. stakeholder), также заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте — лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям (ISO/IEC/IEEE 15288:2015[1], ISO/IEC 29148:2011[2]:6)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Цель или задача? Что важнее для менеджмента?

ТУЗ – это практический логический метод познания и преобразования мира и управления этим преобразованием

ТУЗ – это методика упорядочивания хаоса

Всякий колокол колокольный, на колокольне колокольствующий, колоколя колоколительно, колоколение вызывает у колокольствующих колокольственное
Франсуа Рабле

ТУЗ, конструирующая РЕЕСТРО́М, – это природоподобная технология

Хаотизация повышает актуальность УПЗ-мира и ТУЗ-вселенной

Пошёл процесс хаотизации мира. Война на Украине - это видимы, открыты триггер этого процесса. Хаотизация, ускоряет события. Вал событий порождает сложность и разнообразие задач - и их вал. И чтобы выбраться из всего это нужны новые подходы к управлению этой сложностью. А это ТУЗ и УПЗ. Так что самое время выходить на рынок. Сейчас все будут искать решения и будут восприимчивы ко всему новому. Пространство и время сжимаются.

Логическая согласованность вывода о том, что задача – это то, что объединяет части в целое

См. стр. 83 «Спасение гипотетико-дедуктивной логики» в книге «Что такое наука и как она работает». Джеймс Цимринг

УПЗ – это часть Теории систем – т. е. это о том, как создавать системы

УПЗ это масштабируемый управляющий контур.

Кто может управлять?

Командовать может каждый,
Руководить - многие,
Управлять - единицы!
Станислав Кушнаров

ШДЗ – это Путь (Дао)

В большинстве систем верований это слово используется символически в значении "путь" как правильный или надлежащий способ существования, или в контексте продолжающихся практик достижения или полного появления на свет, или состояния просветления или духовного совершенства, которое является результатом таких практик

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Дао приводит людей к полному согласию элементов системы

Основная идея даосизма — утверждение о том, что все подчиняется Дао, из Дао все возникает и в Дао все возвращается. Дао — это всеобщий Закон и Абсолют. Даже великое Небо следует Дао. Познать Дао, следовать ему, слиться с ним — в этом смысл, цель и счастье жизни

Делают они это, однако, при строгом разграничении функций и отношений. «Если мы определяем границы морального сознания, то мы имеем гармонию. Гармония означает единство. Единство умножает силы... Если человек сильный, он может побеждать вещи»

От каждого — по способностям, каждому — по задачам

От каждого — по способностям, каждому — по труду. Эта фраза заиграла новыми красками в свете того, что труд – это выполнение задач.

Принцип социалистического общества, который означает что в социалистическом обществе от каждого человек требуется его участие в общественных делах исходя из его способностей, а потреблять человек может исходя из его трудового вклада (чем больше вклад, тем больше возможностей для потребления).
Принцип распределения, который, согласно взглядам теоретиков социализма и коммунизма, установится в экономике первой фазы коммунизма - социализма, до его перехода во вторую фазу - полный коммунизм. Принцип распределения по труду состоит в том, что каждый участник экономических отношений получает материальные блага в соответствии с его вкладом в совокупный общественный продукт.

Иные, кроме «Низкой ПИТ», причины «несбытия мечт»

Много поту, да мало проку

Достоинства и недостатки УПЗ

- Каков ваш главный недостаток?
- Неразговорчив.
- А главное достоинство?
- Неболтлив
Анекдот

Что такое проект и проектная задача через призму УПЗ?

УПЗ – это семь раз отмерь, один отрежь

ТУЗ – это объектно-ориентированное проектирование (ООП) организации и унифицированный язык её моделирования (англ. Unified Modeling Language, UML)

РП – это объединение функционального и объектно-ориентированного проектирования

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

ТУЗ – это как правильно делать правильные вещи

Совокупность Реестров Управления (РУ) по миссии – это геном организации – РЕЕСТРО´М

Как кодируется вся генетическая информация организации обо всех бизнес-процессах и процедурах в реестры процедур, выстраиваемые в Реестры управления по миссии?

РЕЕСТРОМ – это источник Big Data (больших данных) для менеджмента

Big Data или большие данные — это структурированные или неструктурированные массивы данных большого объема. Их обрабатывают при помощи специальных автоматизированных инструментов, чтобы использовать для статистики, анализа, прогнозов и принятия решений

УПЗ – это правильная бюрократия

УПЗ и управление государством

УПЗ – это хорошие НПА и ЛНД

Цифровизация - это следующий (после внедрения УПЗ) способ (этап) увеличения ПИТ

Когда мы от УПЗ переходим к Цифровизации.

То периодические задачи (ПЗ) из УПЗ, подлежащие цифровизации, становятся автоматизируемыми периодическими задачами (АПЗ), которые в цифровизации порождают прецеденты, а также обязанности классов РПП.

А процессные сущности (ПС), относящиеся к АПЗ, в цифровизации становятся классами РПП, а КПС - экземплярами классов РПП. То есть если ПС решили автоматизировать, то ПС становится классом РПП. В этом случае ПС и класс РПП - это одно и тоже. Соответственно, КПС и экземпляр класса РПП - это тоже одно и то же.

То есть в цифровизации действует такая же связка "прецедент - класс РПП" как и в УПЗ - "ПЗ-ПС". Поэтому описание прецедента должно идти параллельно с описанием (моделированием) класса РПП

Но смоделировать весь класс РПП сразу же невозможно. Нужно его моделировать под выполнение его обязанностей. Сначала моделируем класс РПП под выполнение одной обязанности, потом доделываем под выполнение второй обязанности, потом под выполнение третьей и т.д.

То есть класс приобретает все свои атрибуты и операции постепенно, по мере моделирования обязанностей класса РПП (ОК РПП).

А обязанности класса РПП - это есть ШЭЗ из УПЗ.

Поэтому я ввёл новую процессную сущность "Обязанность класса РПП (ОК РПП)". И в РУ по ЦИФРОВИЗАЦИИ создал под эту сущность РЕЕСТР ПРОЦЕДУР ПО ОБЯЗАННОСТЯМ КЛАССОВ РПП (РП по ОК РПП)

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В РП по ОК РПП я описал процедуру по моделированию обязанности класса РПП. И создал ТСЗ по документированию обязанности Класса РПП, который тебе и запустил.

И теперь тебе, как я понимаю, по сути, надо моделировать первый прецедент и первую ОК РПП параллельно, одновременно, сличая их друг с другом. И делая так, чтобы модель обязанности класса РПП полностью реализовывала прецедент.

УПЗ – это основа для Искусственного Интеллекта (ИИ)

ТУЗ – это agile – гибкий процесс

УПЗ – это переход менеджмента на микроуровень и наноуровень

УПЗ – это алгоритм исполнения желаний

Человек живёт не тем, что он съедает, а тем, что переваривает
(Франклин Бенджамин, 1870-1965 гг., американский политик)

УПЗ – это механизм управления знаниями

Эффекты от внедрения УПЗ и применения ТУЗ

Развитие обществ – это эволюция ОРГАНИЗАЦИЙ

В КМК дан ответ на вопрос: почему в основе развития человеческих обществ лежит эволюция организаций?

УПЗ-мир vs BANI-мир

В КМК дан ответ на вопрос: почему и как надо BANI-миру противопоставить ТУЗ-мир и что это даст?

Эволюционные возможности для организаций благодаря ТУЗ

РП – это объединение функционального и объектно-ориентированного проектирования

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Эволюция простых организаций в «сверхорганизации» посредством УПЗ

Элементы ТУЗ, защищающие организацию от НЕфункциональных задач

Цикл Деминг» (PDCA - англ. «Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка) в УПЗ

УПЗ – учёт типов личностей исполнителей задач (например, по PAEI-коду Адизеса)

Открытая проблематика УПЗ

Каждая возможность имеет свои проблемы
Элдридж Кливер

Организация – это НЕ система, а полисистема – симбиоз множества систем

— Хочется понять алгоритм Ваших мыслей?
— Чаво?
Анекдот

УПЗ – это защита от демагогии (власти ораторов), превращающихся в тиранов

Система УПЗ – это операционная система организации

Навык применения ТУЗ дисциплинирует разум

Я убеждён, что в отношении разума самое важное — это навыки, с помощью которых его можно дисциплинировать.

Мортимер Адлер[1292]

Всё сущее – матрица

Весь мир — театр.
В нем женщины, мужчины — все актеры
Уильям Шекспир (1564 – 1616)

Или матрица

[1292] Мортимер Адлер (28.12.1902 года— 28.06.2001)— американский философ, педагог и популяризатор. Автор книги «Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений».

Глава 10. Заключение по управлению потоком задач

Ответ всегда прост и очевиден, когда ты его уже знаешь
Элдридж Кливер

насколько мне удалось решить задачу книги?

Для начала важно было признать проблему «*управления сложностью*». Понять, почему нас это беспокоит? Почему нам нужно обязательно её преодолеть? Чему и как она мешает и препятствует? В чём она сковывает нас? Почему она вызывает у нас недовольство (дискомфорт)? В чём проявляется её негативный (отрицательный) характер? Почему она нежелательна для нас? И почему мы хотим её преодолеть?

Ответ я дал в статье «*Проблема «Несбытие мечт»*[1293]. Там я обосновал, что проблема «*управления сложностью*» мешает «*сбытию мечт*» каждого из нас, каждой организации, в том числе каждого государства. Она порождает такую проблему, как «*несбытие мечт*». Наших «*мечт*». Которая, в свою очередь, приводит к краху надежд и чаяний. Что делает нас глубоко несчастными, неудовлетворёнными и недовольными собой. А организации (включая государства) приводит к проигрышу в конкурентной борьбе и гибели или поглощению.

Затем я продолжил копать. Задался вопросом, а чем конкретно, в свою очередь, порождается проблема «*несбытие мечт*». Обозначил, что, чтобы её преодолеть «*нужно искать причины появления проблемы «несбытие мечт»*. Выяснять, что породило эту проблему. Следствием чего она является.

В ходе дальнейших исследований я установил, что основной причиной «*несбытия мечт*» является «*низкая производительность труда*»[1294]. Сформулировал базовую предпосылку, в основе которой лежит логическая связь:

- ***«несбытие мечт» есть следствие «низкой производительности труда».***

[1293] Читай статью выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»
[1294] Читай об этом в статье «Причина «несбытия мечт» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Далее мне потребовалось разобраться с общим показателем «*производительность труда*»[1295], с тем, что такое «*труд*»[1296] вообще, и что такое «*интеллектуальный труд*»[1297] и «*управленческий труд*»[1298] в частности.

В результате я пришёл к тому, что труд – это выполнение задач. Для чего мне пришлось осознать это и обосновать.

Осознать это было весьма трудно. Так как это выбивалось из общей канвы и полностью меняло общеупотребимые определения труда. Но зато открывало возможности для дальнейших логических построений и умозаключений. И все дальнейшие прорывы, как раз подтвердили правильность этого вывода.

В первую очередь это позволило выйти на проблему «Низкая производительность интеллектуального труда (выполнения интеллектуальных задач)». Проблема «Низкая ПИТ» – это самовоспроизводящаяся проблема – СВП. А следовательно она порождает потребность, которая является длящейся – спросом. И это такая потребность как «*спрос на обеспечение наивысшей производительности выполнения интеллектуальных задач (интеллектуального труда)*» (кратко – Спрос на наивысшую ПИТ)

Теперь я точно знал, что в основе должна быть такая сущность как «задача». Дал её определение, сделал описание функционального предназначения и обязательных атрибутов.

Итак, в корне проблемы управления сложностью лежала проблема «низкая производительность интеллектуального труда». Она породила спрос на наивысшую ПИТ.

Далее я разобрался с вопросом, а какие факторы усугубляют сложности с повышением ПИТ?

Именно эта сложность, с которой я с толкнулся на практике, и привела меня к пониманию, что надо вырабатывать новые – более адекватные подходы к управлению организацией. Иначе кранты

Технологический прогресс приводит, к тому, что изо дня в день множатся сущности, которыми нам приходится управлять. Раньше этих сущностей в принципе не было, а теперь они есть, без них не обойтись и ими надо управлять. В основном – это нематериальные (нефизические) сущности, часто абстрактные, а следовательно сущности, относящиеся к сфере интеллектуального труда. Труда, предполагающего выполнение интеллектуальных задач. Можно сказать, что с помощью интеллекта мы и создаём новые сущности. Оперирование всеми этими сущностями подразумевает выполнение интеллектуальных задач уже в отношении их самих. А это опять же интеллектуальный труд. И чем сущностей больше, тем больше придётся трудиться интеллектуально.

Я уже ввёл понятие «*процессная сущность (ПС)*»[1299].

[1295] Читай статью «*Производительность труда*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1296] Смотри статью «*Труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1297] Читай статью «*Интеллектуальный труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1298] Смотри статью «*Управленческий труд*» выше в Главе 3. «*Предпосылки появления потребности в повышении производительности интеллектуального труда*»

[1299] Читай статью «*Понятие «сущность*» выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

В дальнейшем я опишу что для оперирования процессными сущностями в рамках управления процессными задачами (ПЗ)[1300] надо использовать Реестры процедур (РП)[1301]. Короче, покажу, как справляться с проблемой размножения сущностей, которыми приходится управлять.

Есть ещё один фактор усугубления сложности повышения ПИТ – это ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда. Но это уже фактор из области биологии. О нём я расскажу в статье «*Ресурсоёмкость и энергозатратность интеллектуального труда*» ниже в Главе 9. «*Диспут по менеджменту – по управлению потоком задач*».

Здесь, забегая вперёд, скажу лишь только то, что придуманные мной Реестры процедур снижают затраты энергии и потребности «*в оперативной памяти мозга*», связанные с запоминанием того, что нужно делать в той или иной ситуации в отношении процессных сущностей (ПС) и их конкретных процессных объектов (КПО). С Реестрами процедур вам не придётся это держать в голове – в памяти и тратить энергию на запоминание и воспоминание. То есть вам не придётся напрягать мозг (память) из-за этого. А, следовательно, вы будете экономить его энергию. И использовать её на другие нужды

Теперь, когда я узнал «*корень зла*» и факторы его усиливающие, осталось только понять, что нужно сделать чтобы обеспечить наивысшую ПИТ.

Как говорится признание приблемы – это 50% её решения.

Также зная потребность, которую мы хотим удовлетворить, чтобы преодолеть СВП «Низкая ПИТ», а также зная главный объект «задачу» я начал далее действовать уже в парадигме «задача» на всё смотреть через призму задач.

Это потребовало классификации «задач» на процессные и целевые. Под удовлетворение длящихся потребностей потребовалось внутри процессных задач выделить задачи, предназначенные для удовлетворения длящихся потребностей (спросов). Пришлось ввести дискретность и создать такой вид процессных задач как дискретные задачи.

Дальнейшее докапывание привело меня к КРП: ПЗ не управляем.

ПЗ – это поток задач

При разборе почему ПЗ не управляем я вышел на изъян «нет системы упз»

То есть получается нужно создать систему УПЗ.

Потребовалось дать определение системы УПЗ. И самое главное заменить цель на задачу – ШДЗ. Опять же действуя в парадигме задач.

И затем встал вопрос а как работает система УПЗ (и отдельные её элементы). Что должно являться материальным узлом системы?

Для этого потребовалось ввести ещё один вид процессных задач – эпизодические задачи. Которые в свою очередь затем потребовалось разделить на процедуры и операции.

[1300] Будут описаны ниже в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1301] Смотри статью «*Реестр процедур (РП)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

И вот здесь я соединил задачи с сущностями. Помните я говорил, что множатся сущности.

Здесь было самое трудное. Ведь эпизодических задач 80-90% в общем потоке. Как соединить? Как их все отследить и отконтролировать в управляемом режиме. Собственно говоря именно в этом и крылась сложность и разнообразие.

И здесь я изобрёл Реестр процедур (РП).

В РП я соединил объекты воздействия с эпизодическими задачами. То есть сделал матрицу. Теперь под каждую сущность нужно создавать отдельный РП.

И всё. Проблема управлению сложностью была разрешена. Как осуществляется сборка из РП описано в статье «Сборка систем …».

А ТУЗ – это лишь алгоритм такой сборки. Она описывает последовательность такой сборки. Если вы будете следовать ТУЗ вы соберёте любую систему любого уровня сложности.

Какой справочный материал и интересные факты были накоплены в процессе написания книги?
Рассказать о дистилляции и структуризации, согласно книги Эрика Эванса

Опыт автора управления потоком задач

Я, в качестве наёмного руководителя с 25-ти летнего возраста управлял 3 года банкротным производственным предприятием; в качестве наёмного менеджера создавал и руководил 7 лет независимой энергосбытовой организацией на рынке электроэнергии (http://www.eg-arstem.ru). На момент написания этой книги я занимаюсь бизнесом уже как индивидуальный предприниматель в области повышения экономичности электроснабжения (http://kwexpert.ru).

Сколько себя помню, я практически всегда занимал управленческие должности. Из моего более чем 20-ти летнего опыта управленческой работы, около, 6-ти лет я работал в сфере материального производства, остальной опыт (более 14-ти лет) был да и есть в интеллектуальной сфере, относящейся к электроэнергетике. Все изложенные в настоящей книге наработки по управлению потоком задач я применяю в своей практической деятельности ежедневно, обкатываю, оттачиваю и совершенствую.

История рождения и эволюция управления потоком задач

Менеджер будущего будет обладать теми же талантами и страдать теми же недостатками… Как же будет справляться с новыми стратегическими задачами этот так хорошо известный нам человек? Существует только один ответ: задачи нужно упростить. А для этого есть ТОЛЬКО ОДНО средство: преобразовать в систему и метод то, что раньше делалось по наитию или с помощью интуиции,

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

свести к определённым принципам и концепциям то, что раньше отдавалось на откуп жизненному опыту и "правилу большого пальца", заменить набор бессвязных и случайным образом выбранных элементов логической картиной ситуации. Не дожидаясь, пока улучшится человеческая порода, пока у человека не выработаются способности для решения новых задач, необходимо выработать соответствующую ПРОСТУЮ систему (Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента, Глава 29. Менеджер будущего, статья «А где же новый человек?)

или

Когда вы приступаете к решению какой-то проблемы, сначала в голову лезут самые сложные решения, и большинство людей на этом останавливаются. Но если продолжить думать дальше, если вникнуть в проблему, если слой за слоем убрать шелуху, будто чистишь лук, то приходишь к наиболее элегантному и простому решению. У большинства людей просто не хватает на это сил или времени.

Стив Джобс

Я посвятил практической и теоретической проработке ТУЗ достаточно много времени с 2003г. и продолжаю этим заниматься до сих. На момент написания этой книги прошло уже ____ лет, а сколько ещё пройдёт?

Первое положение об управлении задачами в ЭГ АРСТЭМ мною было написано в 2004г., первая версия АСУЗ (тогда она называлась **С**истема **У**правления **З**адачами – СУЗ МИРИАДА) была выпущена и внедрена в 2005г. Затем всё это совершенствовалось до 2011г. Общие инвестиции в разработку и доработку АСУЗ МИРИАДА были на уровне 2-3 млн. руб. Сейчас она работает, но является уже устаревшей

В 2010-2011гг. я даже пробовал освоить новый бизнес – консультирование в области управления и внедрение ТУЗ для УПЗ. Но практика показала, что всё было сыро, особенно, теоретическая и методологическая проработка. Я остановился и занялся теоретической и метологической проработкой управления потоком задач.

На протяжении всей своей управленческой деятельности я изучал работы и идеи Деминга, Друкера, Адизеса и других гуру, статистические методы управления, теорию ограничения систем Голдратта, теорию решения изобретательских задач

Альтшуллера, методы выработки и принятия решений, методы управления проектами и процессного управления, управления качеством, тайм-менеджмента и делегирования, методологию объектно-ориентированного моделирования и др.

Многие элементы я взял и адаптировал – встроил в свою ТУЗ.

В 2012г. я достиг такой глубины изучения предметной области и стоящей передо мной задачи, что пришёл к пониманию необходимости масштабного рефакторинга (переработки) всей наработанной до этого системы управления потоком задач, включая АСУЗ МИРИАДА. Чем я, факультативно, параллельно моему бизнесу, и занимался с 2012г.

В книге описывается уже конечный образ системы управления потоком задач. Параллельно с написанием книги, я занимаюсь проектированием новой АСУЗ и ставлю перед собой задачу разработать и выпустить её на рынок, так как без адекватной АСУЗ управлять потоком задач – невозможно, будет слишком высокая трудоёмкость процесса.

Компетенции, которыми должен обладать читатель настоящей книги, чтобы лучше её понять

Открытия в УПЗ

Задача -главный объект управления
Задача объектна
Система для выполнения задачи
Система – это единство вокруг абстрактной сущности, которая объединяет части в целое
Отделение изъяна от проблемы
Организация – это полисистема
Изобретение Реестра процедур

ТУЗ-лайфхаки

В КМК дан ответ на вопрос: какие лайфхаки в ТУЗ-вселенной взламывают представление о "МЕНЕДЖМЕНТЕ" и в дальнейшем приведут к появлению УПЗ-мира, как противопоставления BANI-миру, переведут "МЕНЕДЖМЕНТ" на новый уровень?

Сортинг задач

Из сказанного следует, что при идентификации задачи, надо всегда определять объект, на который осуществляется воздействие. И затем оценивать, что это за объект? Чем он является?

Если он является системой или каким-то её элементом, то задача в отношении его, является целевой задачей (ЦЗ), и вообще не процессной. В этом случае мы переходим к управлению целевыми задачами.

Если объект является сущностью. То воздействие на него – это однозначно процессная задача (ПЗ) в виде дискретной задачи (ДЗ). Вопрос: какой? Миссии, бизнес-процесса или функции?

Если это АС, тогда – это ДЗ в виде миссии или бизнес-процесса, а если это ПС – функция.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Если это миссия или бизнес-процесс, тогда оцениваем самостоятельную ценность их целевых результатов. Если ЦРЗ имеет самостоятельную ценность, то перед нами миссия, а если НЕ самостоятельную – бизнес-процесс (БП).

Если объект не является системой или каким-то её элементом и при этом также не является сущностью, то наверняка, методом исключения, он является КПО.

Если да, то надо разобраться, к какой процессной сущности (ПС) он относится. И соответственно в отношении него надо выполнять эпизодические задачи.

Так производится рассортировка задач, отделение их друг от друга.

Количественные пропорции в потоке задач

Бог любит троицу

Три составляющих организации: люди, задачи, системы.
Три уровня вложенности процессных задач: миссия, бизнес-процесс, функция
Триплетный код процедуры: процедура, операция, ШЭД
Три субсистемы системы УПЗ: субсистема ГПЗ, субсистема ГЦЗ и субсистема ВЗЗ
миссия→бизнес-процесс→функция
система→субсистема→реестр процедур
процедура→операция→шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)
спрос→нужда→необходимость
СВП→Разовая проблема→Изъян
ШДЗ→СТ→ЦСЗ
Моделирование ШДЗ→Реализация СТ→Планирование выполнения ЦСЗ

Самокритика

Эпилог

Познакомить читателя с дальнейшей судьбой действующих лиц, заинтересовавших его в произведении.
Дать итоговую характеристику смысла изображаемого и выразить благодарность читателю

То, что написано в книге. Это база. Я буду её развивать. Накапливать опыт, знания. Буду корректировать, дополнять, расширять.

Термины УПЗ и их определения

Термин, как вы вскоре увидите, — это основная единица сообщаемого знания. Чтобы успешная коммуникация состоялась, обе стороны должны использовать одни и те же слова в одном и том же значении. Термин – это

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

слово, употребляемое в определённом значении.
Мортимер Адлер[1302]

Мир – это человеческое общество, представляющее собой совокупность «мир-систем», являющихся по Валлерстайну ограниченными в пространстве и времени, целостными, интегрированными совокупностями структурных единиц - со-обществ (*мир-империй, мир-экономик, цивилизаций, суперэтносов и др.*), в рамках которых все объекты и элементы структуры связаны общей логикой экономических, политических, и прочих взаимосвязей, образуя внутренний иерархический порядок.

Сложность - множество элементов системы, соединенных нетривиальными связями друг с другом; Сложность есть динамическая сеть элементов (элементы соединены по определенным правилам); Сложность есть внутреннее разнообразие системы, разнообразие ее элементов или подсистем, которое делает ее гибкой, способной изменять свое поведение в зависимости от меняющейся ситуации; сложность есть многоуровневость системы (существует архитектура сложности).

Информационный взрыв — постоянное увеличение скорости и объёмов публикаций (объёма информации) в масштабах планеты. Лавинообразное нарастание массы разнообразной информации в современном обществе.

Запутанность – отсутствие порядка, ясности в чем-либо: неразбериха, переплетенность, дезориентированность, каверзность, хитроумность, замысловатость и т.д.

Нелинейность – объективная многовариантность путей эволюции; наличие выбора из альтернативных путей (направлений) и необратимость развития, возможность ускорения темпов эволюции (развития), инициирования процессов быстрого нелинейного роста.

«Козырная» – особо выделяющаяся, занимающая первое место среди других подобных, имеющая большие: *силу и вес.*

Кратко: **Организация** – это общественная полисистема стейкхолдеров

Полно: **Организация** – это множество симбиотически связанных между собой систем: (1) порождающих внутреннюю среду «*ПРОЦЕССЫ*» и выполняющих соответствующее количеству систем множество шаблонных дискретных задач – миссий систем; (2) предназначенных для достижения множества целей множества стейкхолдеров, порождающих в свою очередь внешнюю среду «*ЦЕЛИ*»; (3) требующих для всего этого объединения и иерархизации множества людей, выполняющих множество задач (поток задач): (а) процессных задач, генерируемых системами во внутренней среде «*ПРОЦЕССЫ*»; (б) целевых задач, генерируемых стейкхолдерами во внешней среде «*ЦЕЛИ*».

Поли… (от греч. polys - *многий, многочисленный, обширный*) – это часть сложных слов, указывающая на множество, всесторонний охват или разнообразный состав чего-либо, например, *поликлиника, полифония, поливитамины, поликристаллический, полиморфизм и, наконец,* ***полисистема***.

[1302] Адлер, Мортимер. Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019 стр. 169. Часть 2. Правила. Глава 8. Ориентируйтесь по названию

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Сущность — это не конкретный объект, **а ТИП** объекта, *целостность и индивидуальность* существования на протяжении срока «*жизни*» которого определяются (очерчиваются): *функциональным предназначением и списком (совокупностью, набором) универсальных (существенных, индивидуальных)* **НАЗВАНИЙ, а не значений** атрибутов, **необходимых и достаточных** для его идентификации и отделения от других типов, по наличию которых **неопределённое количество** – **множество** конкретных объектов относится или не относится к этому типу.

Атрибут сущности (АС) – это некоторое поименованное свойство (черта, характеристика, признак) сущности.

Абстрактная сущность (АС) – это сущность, объединяющая (обобщающаяся) другие подсущности – другие сущности (абстрактные и/или процессные), наследующие её функции, но в более узкой специализации, и названия атрибутов, но обязательно имеющие дополнительно к наследуемым свои отличительные названия атрибутов.

Процессная сущность (ПС) – это сущность, которая рождается в среде «процессы», поэтому и процессная, и которая объединяет (обобщает) неограниченное количество конкретных процессных объектов (КПО), наследующих её названия атрибутов, которым для их идентификации присваиваются конкретные значения атрибутов.

Процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных процессных задач и действий, которые по определённой технологии воспроизводимо преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых результатов, представляющих ценность для внешнего или внутреннего потребителя выходов процесса. В организации может функционировать несколько процессов. Одним из таких процессов, по моему мнению, является процесс «УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ» - т. е. «МЕНЕДЖМЕНТ», описываемый в настоящей книге. Для осуществления этого процесса нужна «ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДАЧАМИ»

Конкретный процессный объект (КПО) – это внутри контекстной процессной сущности (которая является типом объектов) конкретный материальный или нематериальный объект, обладающий в определённый момент времени конкретными значениями всех атрибутов, унаследованных от процессной сущности, необходимых и достаточных для его идентификации.

Задача - это мысленный образ **выбранного** для достижения целевого результата, НЕ атомарного **варианта воздействия** человека (или нескольких людей) и/или какой-либо технической системы (или нескольких систем) на известный объект; имеющего характер **стимулирующий «активность»**, а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию - инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём **расхода** энергии, усилий и ресурсов; обладающего следующими **обязательными атрибутами:** (1) наименование задачи (амбиция) в форме глагола; (2) заказчик задачи (ФИО); (3) ответственный выполнитель (ФИО); (4) срок выполнения (дата); (5) целевой результат задачи (цель). Задача всегда объектна. Общее функциональное предназначение существования «задачи» - обеспечить её выполнением получение целевого результата.

Целевой результат задачи (ЦРЗ, цель) – это **качественное и/или количественное** описание желаемого конечного **состояния и/или положения** объекта, на который или в отношении которого осуществляется воздействие или

который получается в результате воздействия на один или несколько других объектов. Состояние и/или положение объекта, которое можно почувствовать одним или несколькими органами чувств человека: *осязанием, обонянием, слухом, зрением, вкусом, тактильным контактом и т. д.*

Наименование задачи (амбиция) — это фраза, которая формулируется в форме глагола неопределённой формы, совершенного вида, отражающего вашу амбицию – притязание на что-либо. Ответ на вопрос: что сделать? Формулировка наименования задачи всегда начинается с глагола.

Заказчик задачи (ФИО) – это ответ на вопрос: кто заказывает и потребляет целевой результат задачи? У задачи всегда должен быть один заказчик – тот, кто: (1) заказывает целевой результат задачи; (2) заинтересован в нём; (3) будет потреблять ЦРЗ; (4) использовать его в своей работе, в выполнении своих задач. Заказчик должен принимать целевой результат задачи и оценивать достигнут он или нет, а, соответственно, выполнена задача или нет. Это одно должностное лицо имеющее конкретное ФИО. То есть заказчик – это всегда конкретный человек.

Ответственный выполнитель задачи (ФИО) – это отклик на вопрос: кто будет отвечать за выполнение задачи? Тот, с кого будет спрос за невыполнение задачи, за не достижение её целевого результата. Кто понесёт за это ответственность. Кто будет передавать ЦРЗ её заказчику, отвечать за его полноту и качество. Взаимодействовать с заказчиком.

Срок выполнения задачи (дата) — это о том, **когда** задача должна быть выполнена? Речь идёт о конкретной **календарной** дате. По состоянию на какую календарную **дату** мы будем производить Оценку Степени Достижения Целевого Результата Задачи (ОСДЦРЗ).

Проблема — это наблюдаемое и/или ощущаемое или осознаваемое **отрицательное** и нежелательное **состояние или положение какой-либо сущности, являющейся объектом проблемы**, которое каким-то образом сковывает, мешает, препятствует чему-либо и тем самым вызывает **недовольство (дискомфорт)** и порождает определённой разновидности **потребность** в избавлении от негатива.

Потребность — это возникшее по какой-либо объективной причине, требующее удовлетворения желание, преодолеть выявленную проблему, отсюда, это всегда противоположность или противопоставление проблеме, возникающая в случае, если текущее состояние или положение сущности, являющейся объектом проблемы, нас не устраивает, что порождает желание его изменить на устраивающее.

СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП) — это проблема, которая в той или иной степени автоматически, сама по себе **появится вновь** (самовоспроизведётся, автогенерируется), если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или она ослабнет сама из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней.

Разовая проблема – это проблема, которая **устраняется раз и навсегда** созданием или изменением какой-либо системы (или её элементов) и которая ни в какой степени автоматически, сама по себе НЕ появится (НЕ воспроизведётся) вновь, если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или

она ослабнет сама, из-за того, что мы не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, наружными по отношению к ней.

Изъян — это конкретное **нежелательное состояние или положение** какого-либо **конкретного известного элемента системы**, являющееся **причиной появления разовой проблемы** в системе (так называемый «*корень зла*»), однозначно указывающее на **целевую задачу**[1303], к выполнению которой можно приступить **непосредственно и немедленно** и выполнение каковой приведёт к преодолению изъяна **И** разовой проблемы, первопричиной которой выступает этот изъян. Изъяном является *неисправность, повреждение, поломка, несовершенство, порча, недостаток, порок, погрешность, убыток, ущерб, вред, дефект, утрата, потеря, недоделка, недоработка, недочет, огрех, отклонение от нормального вида, отклонение от нормального состояния и/или положения, отрицательное качество, отрицательный момент, отсутствие достоинств, пробел, слабая сторона, слабина, слабое звено, слабое место, слабость, теневая сторона, урон, уязвимое место, червоточина, шероховатость и другое*.

Внутренняя проблема – это когда проблема появляется внутри нашей организации – в границах нашей организации.

Внешняя проблема – это когда проблема появляется у наших контрагентов (например, у клиентов или партнёров), на решение которой мы затачиваем свою систему в границах нашей организации.

Спрос – это одна и таже потребность, объективно возникшая из-за столкновения с какой-то СамоВоспроизводящейся проблемой (СВП); длящаяся постоянно и непрерывно или появляющаяся стабильно и регулярно; требующая удовлетворения так, чтобы какой-либо выявленной СВП не возникало на протяжении бесконечно долгого, длительного периода.

Нужда – это разовая потребность, объективно возникшая из-за столкновения с Разовой проблемой; требующая удовлетворения путём выполнения каких-то разовых – целевых задач, но неизвестно каких, так как Разовая проблема – это абстрактный симптом, не указывающий однозначно на целевую задачу (одну ли несколько), выполнение которой приведёт к преодолению разовой проблемы и к выполнению которой можно было бы приступить непосредственно и немедленно.

Необходимость – это разовая потребность, объективно возникшая из-за столкновения с изъяном; требующая удовлетворения путём выполнения известной разовой задачи, выполнение которой приведёт к преодолению изъяна и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно.

Нежелательное следствие (НС) – это верхняя или промежуточная конкретная проблема (относящаяся к СВП или Разовой проблеме, или изъяну), имеющая в логической цепи «*входы*» снизу, то есть являющаяся следствием какой-то другой конкретной проблемы: одной или нескольких. Следовательно конкретная проблема со статусом «*НС*» в декомпозиции – это всегда следствие.

Истинная причина (ИП) – это самая нижняя конкретная проблема (относящаяся к СВП или Разовой проблеме, или изъяну), НЕ имеющая в декомпозиции «*входы*» снизу, то есть НЕ являющаяся следствием какой-то другой конкретной проблемы: одной или нескольких, а выступающая лишь причиной каких-то других

[1303] Целевая задача описывается в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

конкретных проблем, которые она порождает. Поэтому конкретная проблема со статусом «*ИП*» в декомпозиции – это всегда причина.

Функциональные задачи — это такие задачи, выполнение которых на определённом промежутке времени фактически продвигает нас к достижению заданных — желаемых целевых результатов — целей.

НЕфункциональные задачи — это противоположность функциональных задач. Это те задачи, которые на текущем отрезке времени никакого вклада в достижение заданных — желаемых целевых результатов не делают.

ИБД – Имитация Бурной Деятельности.

Общие причины – это дефекты системы (системные дефекты), то есть дефекты, обусловленные недостатками в самой системе, определяются системой, зависят от того, как система была спроектирована и построена, заложены в неё. Устранить общие причины можно только путём изменения и совершенствования системы.

Особые (специальные) причины – это дефекты, НЕ связанные с системой (внесистемные дефекты), а связанные с преходящими, быстротечными событиями, возникающими из источников, находящихся вне системы, мешающие работе системе в нормальном её режиме.

Действие – это мысленный образ, выбранного **атомарного** (т.е. далее не делимого, не детализируемого, не декомпозируемого) варианта воздействия одного человека и/или какой-либо одной системы на известный объект; имеющего характер стимулирующий «активность», а не «пассивность», т.е. отражающего амбицию – инициативное притязание на что-либо; требующего выполнения путём расхода энергии, усилий и ресурсов; для идентификации которого **НЕ требуется** формулировать такой атрибут, как целевой результат, потому что из наименования действия, отвечающего на вопрос «что сделать?», ясно и **ОЧЕВИДНО**, что нужно получить в его результате. Действие обладает следующими обязательными атрибутами: (1) наименование действия в форме глагола; (2) заказчик действия (ФИО); (3) срок исполнения (дата); (4) ответственный исполнитель (ФИО).

Псевдозадача — это, по сути, задача ради задачи – самоцель.

«**Несбытие мечт**» – это когда мечты не сбываются, то есть не происходит фактического перехода из одного действительного НЕ желательного состояния и/или положения в другое действительное, но уже ЖЕЛАЕМОЕ состояние и/или положение в заданные сроки.

ПИТ – Производительность Интеллектуального Труда

ППИТ – Повышение Производительности Интеллектуального Труда

«*Низкая ПИТ*» — это, когда делается мало задач в интеллектуальной сфере в заданные сроки имеющимися ресурсами.

Работа – это фактическое осуществление различных движений и усилий по исполнению действий, необходимых для выполнения задач.

Спрос — это порождённая самовоспроизводящейся проблемой (СВП) длящаяся, постоянная, непрерывная потребность, требующая удовлетворения так, чтобы эта СВП преодолевалась на протяжении бесконечно долгого, длительного периода.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Производительность труда - это индекс, который измеряет результат относительно затрат, то есть это всегда соотношение результаты труда/затраты на труд.

Труд – это выполнение задач.

Интеллект – это способность создавать новое качество из стандартных элементов, используя знания и эрудицию.

Интеллектуальный труд – это выполнение различных аналитических, мыслительных, т. е. **интеллектуальных задач**, связанных с переработкой большого объема разнообразной информации, с использованием интеллекта и, как следствие этого, — с мобилизацией работы мозга: *памяти и внимания*. Кратко – это выполнение интеллектуальных задач.

Управленческий труд – это выполнение интеллектуальных задач по управлению потоком задач.

Постиндустриальное, информационное, инновационное общество – это стадия общественного развития, следующая за индустриальным обществом. Главной движущей силой экономики этого общества являются наука и знания. В постиндустриальном, информационном, инновационном обществе большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей её формы — знаний.

Ключевой разовой проблемой (далее – КРП), согласно Теории ограничения систем Голдратта , является одна единственная истинная причина (ИП) или, что бывает чаще, обобщённая по какому-то единому объекту совокупность нескольких истинных причин (ИП), ответственная за 70 и более процентов нежелательных следствий (НС) в системе или организации.

Дерево текущей реальности (далее – ДТР) -

Теория ограничения систем Голдратта (далее - ТОС) –

Декомпозиция – это построенное дерево в виде диаграммы, на котором целое разложено (детализировано, декомпозировано) на части и на котором показаны причинно-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями.

«Неисполнительность» - это нежелательное явление, которое заключается в том, что поставленные сотрудникам (включая руководителей) задачи и обязанности не выполняются в заданные сроки.

Ограничениями системы менеджмента - это те нежелательные явления, которые созданы системой управления, находятся в границах зоны влияния руководителей, то есть подвластны устранению силами руководителей, поэтому руки руководителей при желании и способностях могут до них дотянуться, чтобы справиться с ними.

Проблема кросс-функционального взаимодействия – это нежелательное явление *«не обеспечивается слаженная работа смежных подразделений и должностей»*, характеризующееся тем, что задачи, в выполнении которых требуется участие нескольких должностей или подразделений, не выполняются из-за несогласованности, неслаженности или недоговорённости участников задачи.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Задача-предшественник – это та задача, которую надо выполнить для того, чтобы можно было исполнить следующую задачу, то есть результат которой является входом для следующей задачи.

Замкнутый круг – это согласно Теории ограничения систем ситуация, когда нежелательное явление само же подкрепляет, поддерживает и усиливает причину, его порождающую, ситуация, которая имеет склонность к автогенерации и с каждым новым циклом нежелательные явления могут усиливаться, т.е. система будет разрушать сама себя.

Проблема нехватки ресурсов – это нежелательное явление «*сотрудникам не хватает ресурсов для решения задач*», которое выражается в том, что сотруднику не хватает времени и/или денег на то, чтобы выполнить в заданные сроки весь список упавших на него задач, из-за чего он вынужден решать задачи, исходя из имеющихся у него временных и финансовых ресурсов, выполняя одни задачи вперёд, и отодвигая выполнение других задач, то есть сотруднику приходится выстраивать задачи в очередь.

Проблема неактуальности стратегических планов – это нежелательное явление *«стратегические планы своевременно не корректируются»*, которое заключается в том, что стратегические планы быстро устаревают в силу резко меняющихся внешних условий и требуют корректировки, то есть в них надо вносить изменения, чего довольно часто не делается, из-за этого они утрачивают свою полезность и ценность.

Проблема отсутствия оперативной обратной связи – это нежелательное явление *«руководители оперативно не получают информацию о ходе выполнения тактических задач и необходимости принятия какого-либо управленческого решения»*, суть которого состоит в том, что по каким-то причинам к руководителям в сроки необходимые и достаточные для принятия решений не поступает полная и достоверная информация о ходе выполнения задач и о наличии потребности в принятия какого-либо управленческого решения.

Проблема отсутствия спроса за задачи – это нежелательное явление *«сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач?»*, которое заключается в том, что в режиме реального времени с сотрудников не спрашивается выполнение каждой поставленной им задачи и предоставление полученных результатов или обратной связи о причинах не выполнения задач, в результате сотрудники (включая руководителей) не несут ответственности за невыполнение задач: нет спроса, нет ответственности.

Проблема уклонения сотрудника от задач – это нежелательное явление *«уклонение сотрудника от задач - стремление сотрудника не брать на себя ответственность за решение задач»*, которое состоит в том, что сотрудник по каким-то причинам стремится не брать на себя ответственность за решение задач, не соглашается на их выполнение и уклоняется от их выполнения под любыми предлогами.

Проблема принятия управленческого решения – это нежелательное явление *«отсутствие отмашки на выполнение необходимых задач при наличии различных развилок по сценариям событий»*, суть которого заключается в том, что в необходимые моменты времени, по каким-то причинам, руководители не дают сотрудникам отмашку на выполнение того или иного сценария событий по

выполнению задач в ситуациях, когда возникает развилка, в которой нужно выбрать к исполнению один из сценарием.

Управленческое решение – это сделанный взвешенный выбор одного из двух сценариев событий.

Проблема расхождения характера задач с типом личности исполнителя – это нежелательное явление *«не соответствие типа личности типу задач, которые ему поставлены (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса)»*, которое состоит в том, что сотруднику ставятся для выполнения такие задачи, к решению которых он не приспособлен в силу того, что его психотип личности (например, по PAEI-коду из методологии И. Адизеса) предрасположен к эффективному выполнению задач, имеющих другой характер (или тип).

Ограничения личности сотрудника – это нежелательные явления, выступающие причиной неисполнительности. Они созданы самим сотрудником – это свойства характера человека, его личностные качества или его личные установки и убеждения. Примеры ограничений личности: отсутствие желания обучаться; лень; занятость сотрудника иными делами - вне организации; отказ сотрудника от выполнения задачи - прямой саботаж; не обучаемость сотрудника; прямое противоречие ценностей и убеждений сотрудника с ценностями, целями и задачами организации; хронический склероз (забывчивость); не желание брать на себя ответственность за решение задач; не желание сотрудника отстроить коммуникации с другими сотрудниками; отсутствие логического мышления.

Проблема отсутствия постановки задач – это нежелательное явление *«НЕ определяется, какая работа и в какие сроки должна выполняться сотрудниками организации»*, которое заключается в том, что по каким-то причинам сотрудникам не ставятся задачи, которые необходимо выполнять к определённым срокам для достижения необходимых целей, т.е. все понимают, что какие-то задачи в какие-то сроки должны выполняться, чтобы достичь целей, но по каким-то причинам они не ставятся сотрудникам

АНАЛИЗ (др.-греч. ἀνάλυσις — разложение, расчленение) — метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования, способ разобрать целое на функциональные части.

СИНТЕЗ (от греч. synthesis — соединение, сочетание, составление), соединение различных элементов, сторон объекта в единое целое (систему), которое осуществляется как в практической деятельности, так и в процессе познания, способ собрать целое из функциональных частей.

Материальный поток — это движение и/или преобразование вещественных объектов (веществ) в готовую продукцию на всех стадиях производства.

Поток задач — это совокупность задач всех видов, одновременно движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач.

Целевая задача (ЦЗ) – это **разовая** задача **из среды «*цели*»**, не воспроизводимая, то есть НЕ повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является либо внутренняя, либо внешняя **система** (или один, или совокупность её элементов);

удовлетворяющая разовую потребность - необходимость, вытекающую из **изъяна**[1304]; направленная на достижение разового – **уникального** (т. е. единственного в своём роде, существующего в одном экземпляре, не стандартизированного) целевого результата; выполняемая с **высокой степенью неопределённости**: *(1) в составе декомпозированных целевых задач или целевых действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*[1305].

Процессная задача (ПЗ) – это **многоразовая** задача **из среды «*процессы*»**, повторяющаяся регулярно: *дискретно или эпизодически*; рождающаяся в ходе поиска варианта воздействия на объект системой (либо её субсистемой, либо её реестром процедур); представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: *(1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС), (3) либо какой-то конкретный процессный объект (КПО)*; направленная на достижение стандартизированного предсказуемого и чётко определённого целевого результата – одного и того же при каждом повторении задачи; выполняемая с **полной определённостью**: *(1) в составе декомпозированных процессных задач или процессных действий нижнего уровня, (2) в их логической цепочке причинно-следственных связей, (3) в длительности, в сроке и трудоёмкости её выполнения*[1306].

Управление потоком задач — это процесс «МЕНЕДЖМЕНТ», предполагающий осуществление *планирования, организации, контроля и регулирования* в отношении потока задач – совокупности задач всех видов, движущихся (протекающих) в организации в каждый момент времени одновременно и преобразующихся в процессе их выполнения в целевые результаты этих задач.

Системное Требование (СТ) – это описание **внутреннего свойства**, которым должна обладать система, определяющего **поведение** и, как следствие, результаты работы системы в определённой **ситуации** и в определённое **время**, без воплощения которого, выполняемые **элементами системы** все или некоторые бизнес-процессы и функции будут **не воспроизводимы** и не смогут обеспечить воспроизводимое выполнение миссии системы.

ОСД ПЦРЗ - **О**ценка **С**тепени **Д**остижения **П**оказателя **Ц**елевого **Р**езультата **З**адачи

ПЦРЗ - **П**оказатель **Ц**елевого **Р**езультата **З**адачи – это одна характеристика (метрика) целевого результата задачи (ЦРЗ), имеющая количественное (цифровое) измерение или имеющая качественную оценку соответствия какому-либо из вариантов состояния объекта: больше/меньше/равно; выше/ниже/в норме и т.п.

Главный Показатель Целевого Результата Задачи (Главный ПЦРЗ) — это показатель, с помощью которого даётся количественное описание целевого результата задачи, то есть который выбирается и попадает в описание ЦРЗ

Агрегированная ПИТ – это ПЦРЗ: «**А**грегированная **П**роизводительность **И**нтеллектуального **Т**руда»

[1304] О «*необходимости*» читай статью «*Понятие «проблема»* выше в Главе 2. «*Главная сущность менеджмента – «ЗАДАЧА»*

[1305] Подробнее о ЦЗ будет рассказано в статье «*Целевая задача (ЦЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

[1306] Подробнее о ПЗ будет рассказано в статье «*Процессная задача (ПЗ)*» ниже в Главе 6. «*Система управления потоком задач (Система УПЗ)*»

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

ИБД – Имитации **Б**урной **Д**еятельности

Отдача от ИТ – это ПЦР: «**О**тдача от **И**нтеллектуального **Т**руда (ИТ)». Измеряется в «долях». ПЦР нужен для того, чтобы оценить, какая фактическая отдача от интеллектуального труда была в отчётном периоде, т.е. каково соотношение продуктивности интеллектуального труда к его эффективности, какова при этом доля, сколько рублей выручки на одну выполненную интеллектуальную задачу даёт один рубль, затраченный на её выполнение, какова отдача вложений денег в интеллектуальный труд?

КВИЗ, взвешенных на веса – это ПЦР: «**К**оличество **В**ыполненных **И**нтеллектуальных **З**адач, взвешенных на веса», выполненных всеми сотрудниками организации, занимающимися интеллектуальным трудом. Измеряется в «штуках». Задачи должны быть обязательно взвешены на «**вес НА выполнение**» и на «**вес на НЕ выполнение**». Так как в Технологии Управления Задачами, с помощью указанных весов изменяются (расставляются, балансируются) приоритеты выполнения задач.

ССЧ сотрудников ИТ – это ПЦР: «**С**редне**С**писочная **Ч**исленность сотрудников **И**нтеллектуального **Т**руда». Измеряется в «человеках». Считается по правилам, установленным органами статистики.

Продуктивность ИЗ – это ПЦР: «Продуктивность **И**нтеллектуальных **З**адач». Измеряется в «руб./задача». ПЦР позволяет оценить, какая фактическая продуктивность интеллектуальных задач была в отчётном периоде, т.е. для коммерческих организаций какова была **выручка** от одной интеллектуальной задачи, сколько денег **заработали** выполнением одной задачи, на сколько **доходной** была одна задача.

ИЗ – Интеллектуальная **З**адача.

Затратность ИЗ – это ПЦР: «Затратность **И**нтеллектуальных **З**адач». Измеряется в «руб./задача». ПЦР позволяет оценить, какая фактическая затратность интеллектуальных задач была в отчётном периоде, т.е. какова была **себестоимость** одной интеллектуальной задачи, сколько денег **истратили** на выполнение одной задачи, на сколько **затратной** была одна задача?

Система[1307] – это **иерархическое архитектурное и оргструктурное единство и целостность** вокруг какой-либо общей абстрактной сущности, которая объединяет части в целое, обеспечивающее **воспроизводимое** выполнение определённой шаблонной дискретной **задачи** - **миссии системы**, построенное на определённых **принципах**, отвечающее всем **системным требованиям**, имеющее определённый набор **связей с внешней средой** и состоящее из необходимого и достаточного **множества элементов**: *субсистем и Реестров процедур*, объединённых и встроенных в определённую **логическую структуру** внутренних взаимных связей и сбалансированных таким образом, чтобы были **воспроизводимы**: **бизнес-процессы**, выполняемые субсистемами, **и функции**, выполняемые Реестрами процедур, с применением необходимых **инструментов**, выстроенных в определённую **технологию**. Общее функциональное предназначение существования «системы» - обеспечить воспроизводимое выполнение её шаблонной дискретной задачи – миссии.

[1307] В контексте настоящей книги под «системой» я подразумеваю только «общественную систему», а не техническую, не биологическую или какую-либо иную.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Принцип (от лат. principium – основа, начало) – это та универсальная основополагающая истина (постулат, догма, устой, кон), которая является внешней по отношению к системе, пронизывающей все её части, которая ложится в основу создаваемой системы.

Связь с внешней средой (внешняя связь) – это точка входа в систему или точка выхода из системы, в которой система соединяется с внешней средой и в которой получает или отдаёт информацию и/или носители информации, и/или ресурсы. В точке входа система получает, а в точке выхода – отдаёт информацию и/или носители информации, и/или ресурсы.

Внешняя среда системы – это любые элементы, находящиеся во вне **и/ внутри** организации, но являющиеся внешними по отношению к описываемой системе.

Субсистема – это часть «*системы*»[1308], представляющая собой **иерархическое** архитектурное и оргструктурное **единство и целостность** вокруг какой-либо общей **абстрактной** сущности, которая объединяет части в целое, обеспечивающее воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи – **бизнес-процесса** субсистемы, целевой результат которого не имеет самостоятельной ценности, так как сам по себе не особо интересен, а нужен как вход для решения другой дискретной задачи – следующего бизнес-процесса или вышестоящей миссии «*системы*»; отвечающее всем **системным требованиям**; имеющее определённый набор связей с другими субсистемами «*системы*» и связи с внешней средой; состоящее из необходимого и достаточного **множества реестров процедур**: объединённых и выстроенных в определённую логическую структуру внутренних взаимных связей, встроенную в общую логическую структуру «*системы*», и сбалансированных, таким образом, чтобы были воспроизводимы **функции**, выполняемые Реестрами процедур: с применением необходимых инструментов; выстроенных в определённую технологию.

Реестр процедур (РП) – это часть субсистемы – узел, отвечающий всем системным требованиям к нему, который обеспечивает воспроизводимое выполнение определённой шаблонной дискретной задачи - **функции**, представляющий собой формуляр в виде реестра установленной формы, имеющего раздел «*Атрибуты ПС*», раздел «*ЗЭЗ функции*», раздел «*Процедура*» и раздел «*РИД по ФУНКЦИИ*» и предназначенного для:

- запуска и отслеживания хода выполнения запоточенных эпизодических задач (ЗЭЗ) и эпизодических действий (ЭД) в отношении каждого появившегося конкретного процессного объекта (КПО), относящегося к какой-либо определённой контекстной процессной сущности (ПС);
- контроля через это своевременности и ритмичности выполнения запоточенных процедур и операций по каждой шаблонной дискретной задаче – функции;
- накопления исходных статистических данных о ходе выполнения ЗЭЗ и ЭД в целях оценки степени достижения целевого результата каждой шаблонной дискретной задачи – функции.

Инструмент (лат. instrumentum — орудие) — предмет, устройство, механизм, машина, программный продукт или алгоритм, используемые для целевого

[1308] Здесь и везде в книге речь идёт об организационных системах, а НЕ о технических, биологических или иных системах.

воздействия на известный объект: его изменения или измерения в целях достижения полезного эффекта (результата).

Технология (от греч. téchne — искусство, мастерство, умение и греч. logos — изучение) — совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое.

Шаблонная дискретная задача (ШДЗ) — это шаблон (*паттерн, образец, трафарет, «рыба»*), то есть это стандартизированное описание атрибутов какой-либо дискретной задачи, по которому генерируется (создаётся, клонируется, запускается, реплицируется) запоточенная дискретная задача (ЗДЗ) из-за наступления очередного заданного дискретного периода оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ), для её выполнения в срок, равный этому периоду. Это своего рода, заранее проработанная, стандартизированная заготовка дискретной задачи.

Дискретная задача (ДЗ) — это процессная задача, представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: *(1) либо какая-то абстрактная сущность (АС), (2) либо какая-то процессная сущность (ПС)*, которая обеспечивает удовлетворение длящейся потребности – спроса и которая повторяется, возобновляется на каждый новый дискретный период оценки степени достижения целевого результата задачи (ДП ОСДЦРЗ) до тех пор, пока такая потребность существует, выполнение которой однажды начавшись, продолжается постоянно - в длящемся режиме, поэтому для удобства она раз от раза запускается при наступлении и оценивается при завершении очередного дискретного периода, при этом ОСДЦРЗ производится регулярно, дискретно (периодически), по окончании дискретного периода, на основании статистических данных, собранных в соответствующем реестре статистики в разрезе показателей целевых результатов, дающих представление о выполнении планов планового периода.

Дискретный период оценки степени достижения показателей целевого результата задачи (ДП ОСД ПЦРЗ) — это отрезок времени (период) в календарных месяцах, на который ставится дискретная задача, удовлетворяющая спрос и, на который разбивается бесконечный период существования спроса, за который производится сбор статистики по ПЦРЗ дискретной задачи и последующая оценка степени достижения её целевого результата (ЦРЗ).

Функциональная роль - это условный персонаж, за которым закреплено выполнение определённой процессной задачи или её части и который отвечает за своевременное и воспроизводимое выполнение соответствующей процессной задачи или её части.

Зона контроля – это область, в которой вы хозяин и способны многое менять.

Выполняемая задача (ВЗ) – это задача какого-либо вида, сгенерированная и включённая в текущий поток задач, т.е. принятая к выполнению

РС по ПЦР задачи ППИТ – это **Р**еестр **С**татистики по **П**оказателям **Ц**елевых **Р**езультатов задачи **П**овышения **П**роизводительности **И**нтеллектуального **Т**руда.

КК – это **К**онтрольная **К**арта (Шухарта) – это инструмент статистического управления процессами (статистического анализа процессов), предназначенный для обнаружения наличия или отсутствия статистической управляемости процесса и дающий определение присутствия особых причин потери управляемости процесса.

Формуляр – это бланковая форма документа какой-либо конкретной разновидности, исполненная в электронном или бумажном виде, применяемая в

процедуре по какой-либо функции, выполняемой в отношении какой-либо процессной сущности

Параметр ПЦРЗ – это

Тип значений ПЦРЗ – это

План планового периода (ППП) – это значение показателя целевого результата задачи (ПЦРЗ), которого минимально необходимо добиться в каждом дискретном периоде оценки степени достижения показателей целевого результата задачи (ДП ОСД ПЦРЗ) предстоящего планового периода, чтобы считать, что задача в части этого ПЦРЗ выполнена успешно.

Воспроизводимость – это одинаковые результаты в пределах допусков при повторении одного и того же, в тех же условиях, то есть воспроизводимость — это то, что обязательно произойдёт при определённых условиях.

Плановый период (ПП) — это отрезок времени в календарных месяцах, на который устанавливается план по всем ПЦРЗ, всегда кратный нескольким дискретным периодам оценки степени достижения показателей целевого результата задачи (ДП ОСД ПЦРЗ), то есть всегда включает более одного ДП ОСД ПЦРЗ

Целевая стратегическая задача (ЦСЗ) - это целевая задача, попавшая в стратегию развития и декомпозированная на более мелкие целевые задачи более низкого уровня декомпозиции.

Источник стратегической информации (ИСИ) – это любой носитель информации (информационный ресурс): сайт, страница сайта, документ, книга, нормативно-правовой акт (НПА), видео-ролик и т.п., содержащий ценную и полезную информацию по заданной предметной области

Человек – это физическое лицо - личность, принятая на работу в организацию или нанятая организацией для выполнения определённой работы

Должностная инструкция (ДИ) – это документ, определяющий объём полномочий штатной единицы, предназначенный для делегирования обязанностей сотрудникам, для чёткого определения зон ответственности сотрудников и разграничения, кто и за что отвечает в организации, для придания задачам, делегированным сотрудникам, нормативного (обязательного к исполнению) характера, за невыполнение которых применяются установленные в организации меры ответственности.

Локальный нормативный документ (ЛНД) – это документ, посредством которого процессные дискретные задачи, выполняемые в организации, делегируются массе сотрудников и которым:

- процессным дискретным задачам, а также порождаемым ими порядкам (процедурам и правилам), **придаётся** нормативный (обязательный к исполнению) характер, за нарушение которых применяются установленные в организации меры ответственности;
- **распределяются и разграничиваются** обязанности сотрудников внутри порождаемых процессными дискретными задачами порядков (процедур и правил);
- процессные дискретные задачи, а также порождаемые ими порядки (процедуры и правила) **доводятся** до всех субъектов регулирования;

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

- **регулируется** процедура оценки степени достижения целевых результатов процессных дискретных задач, а также порождаемых ими порядков (процедур и правил)

Стратегия организации – это формуляр, содержащий логическую последовательность выполнения целевых задач, составленную на конкретный момент времени **версию единой схемы** принятых к выполнению целевых задач. При этом целевые задачи спозиционированы на схеме в конкретные отрезки времени и взаимоувязаны между собой в последовательность (очерёдность) выполнения, исходя из двух ограничений:

1. причинно-следственной логики (связей) их выполнения;
2. имеющихся ресурсов для их выполнения.

Запоточенная задача (ЗЗ) – это задача какого-либо вида, сгенерированная и включённая в текущий поток задач, т. е. задача готовая и принятая к выполнению.

Миссия — это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения группы бизнес-процессов, логически взаимосвязанных между собой;

Бизнес-процесс (БП) — это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения группы различных функций, логически взаимосвязанных между собой;

Функция[1309] — это дискретная задача, выполняемая путём воспроизводимого выполнения одной и той же процедуры[1310], запускаемой многократно, регулярно, раз от раза, эпизодически и выполняемой итерационно в отношении каждого вновь появившегося конкретного процессного объекта (КПО) контекстной процессной сущности (ПС).

АСУЗ – это **А**втоматизированной **С**истемы **У**правления **З**адачами

Реестр управления по миссии (РУ по МИССИИ) – это хранилище информации – на сегодня файл в формате Microsoft Excel, состоящий из совокупности (набора) взаимосвязанных Реестров процедур по функциям, относящимся к миссии, выполняемым в рамках миссии. На каждый Реестр процедур в Реестре Управления – отдельный лист Excel-файла.

Реестр оценки статистики по ПЦР миссии (кратко – РОС по ПЦР миссии) – это хранилище информации[1311] – на сегодня файл в формате Microsoft Excel[1312], состоящий из:

[1309] Процессную сущность «Функция» я описываю ниже в статье «Функция» в рубрике «Технология управления задачами»

[1310] Процедура - Это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных операций и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ). Описывается ниже в статье «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» в Главе 7. «*Технология управления задачами (ТУЗ)*»

[1311] Хранилище информации (ХИ) – это место хранения цифровой информации на каком-либо из носителей: *папка, файл, программа и т. д.*

[1312] В будущем РОС по ПЦР миссии будет формироваться в Автоматизированной Системе Управления Задачами (АСУЗ), которая в настоящий момент находится в разработке. Происходить это будет автоматически при формулировании миссии. Исходные данные РОС по ПЦР миссии будет черпать из Реестров процедур также автоматически. Сейчас РУ по МИССИИ и РОС по ПЦР миссии – это раздельные файлы. Но это опять же из-за

- Реестра статистики по ПЦР миссии (кратко – РС по ПЦР миссии),
- Калькулятора данных для контрольных карт (кратко – КД для КК),
- Реестров исходных данных по функциям, выполняемым Реестрами процедур (РП). На каждый РП в РОС по ПЦР миссии – отдельный Реестр исходных данных по функции (кратко – РИД по ФУНКЦИИ) на отдельном листе Excel-файла.

Реестр статистики по ПЦР миссии (кратко – РС по ПЦР миссии) – это отдельный лист Excel-файла, которым является «*РОС по ПЦР миссии*». В «*РС по ПЦР миссии*» собирается, по формулам рассчитывается и накапливается статистика по всем ПЦР всех шаблонных дискретных задач (*бизнес-процессов и функций*), относящихся к миссии, в том числе и по самой миссии.

Реестр исходных данных по функции, выполняемой Реестром процедур (РП) в отношении процессной сущности (ПС) (кратко – РИД по ФУНКЦИИ). Предназначен для вытаскивания из соответствующего Реестра процедур исходные данные о ходе выполнения процедур в отношении конкретных процессных объектов (КПО) контекстной процессной сущности (ПС), в отношении которой выполняется функция Реестром процедур. Под каждую функцию в «*РОС по ПЦР миссии*» создаётся отдельный РИД по ФУНКЦИИ – на отдельном листе Excel-файла.

Калькулятор данных для контрольных карт (кратко – КД для КК) является неотъемлемой частью «*РОС по ПЦР миссии*», размещается на его отдельном листе, настраивается в ходе определения показателей целевых результатов (ПЦР) каждой шаблонной дискретной задачи (*миссии, бизнес-процесса или функции*), относящейся к контекстной миссии. С помощью «*КД для КК*» производится оценка **статистической управляемости** и **воспроизводимости** шаблонной дискретной задачи.

Программный продукт Flying Logic Pro® (http://flyinglogic.com) – это «*рисовалка*». Он изначально заточен под построение (декомпозицию) в виде диаграмм деревьев из Теории ограничения систем (ТОС): *деревьев текущей реальности , деревьев будущей реальности , деревьев перехода и т. д.*

АСУЗ «МИРИАДА»® (2005г. выпуска в версии от 2012г.) — это десктоп-программа ЭВМ для продуктивной (т. е. низко трудоёмкой) визуализации (материализации, наблюдаемости) потока задач, позволяет получать информацию об объекте управления — о потоке задач. Контролировать выполнение задач. По сути, АСУЗ «МИРИАДА» — это автоматизированная база данных задач.

Ручные действия – это значит выполняемые вручную человеком, усилиями человека, не автоматически.

Механистические повторяющиеся действия – это значит универсальные, известные, необходимые и обязательные действия, те, над которыми не требуется особо думать; которые, как говорят, надо просто механически и скрупулёзно, **физическим усилием** исполнить, чтобы продвинуться по процедуре дальше; которые раз от раза, эпизодически много раз повторяются.

Негативная ветвь (НВ) – это причинно-следственная логическая цепь событий, приводящая от поворотного момента, с которого события могут начать

ограничений Microsoft Excel. Если всё делать в одном Excel-файле, то он станет не подъёмным. Об АСУЗ я кратко упоминал в статье «*Инструменты системы управления потоком задач*» выше в настоящей главе.

развиваться по негативному сценарию, к одному или нескольким нежелательным (негативным) побочным эффектам (НПЭ)

Положительный Побочный Эффект (ППЭ) – это НЕ основной, а дополнительный **полезный** результат, к достижению которого мы специально не стремились и который мы получаем практически автоматически, попутно в ходе выполнения какой-либо задачи с её основным целевым результатом.

Нежелательный (или Негативный) Побочный Эффект (НПЭ) – это НЕ основной, а дополнительный **вредный** результат, к достижению которого мы специально не стремились и который мы получаем практически автоматически, попутно в ходе выполнения какой-либо задачи с её основным целевым результатом

Технология Управления Задачами (кратко — ТУЗ, Tasks Management Technology, TMT, Total Tasks Management, TTM®) – это совокупность взаимоувязанных: (1) шаблонных эпизодических задач (ШЭЗ)[1313]: *процедур*[1314] *и операций*[1315]; (2) шаблонных эпизодических действий (ШЭД)[1316], исполняемых в рамках выполнения операций процедур; (3) правил их исполнения; (4) применяемых формуляров[1317] и хранилищ информации (ХИ)[1318] (5) методов[1319] и терминологии управления задачами; (6) условий стимулирования сотрудников интеллектуального труда – **для управления потоком задач с целью обеспечения наивысшей производительности интеллектуального труда**

Шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ) — это шаблон (паттерн, образец, трафарет, «рыба»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какой-либо эпизодической задачи, по которому в отношении конкретного процессного объекта (КПО) генерируется (создаётся, клонируется, запускается) запоточенная эпизодическая задача (ЗЭЗ) из-за наступления заданного запускающего события (ЗС), для реакции на это ЗС путём её выполнения в срок, рассчитанный в момент создания ЗЭЗ, исходя из стандартной длительности ШЭЗ.

Эпизодическая задача (ЭЗ) – это процессная задача, которая обеспечивает удовлетворение разовой потребности – необходимости; представляющая собой выбранный вариант воздействия на объект, которым является: конкретный процессный объект (КПО) контекстной процессной сущности; которая повторяется, возобновляется раз от раза – эпизодически, при наступлении одного и того же запускающего события (ЗС), порождающего эту необходимость в отношении разных КПО, и которая оценивается сразу же после своего выполнения - без привязки к какому-либо дискретному периоду, т.е. тоже эпизодически.

Запускающее событие (ЗС)[1320] – это спонтанно случившееся наступившее обстоятельство (создавшаяся ситуация или состоявшийся существенный факт), локализованное во времени и пространстве; относящееся к положению и/или состоянию какого-то конкретного процессного объекта (КПО); порождающее разовую

[1313] Читай ниже статью «*Понятие «шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ)*» ниже в настоящей главе.
[1314] Читай ниже статью «*Понятие сущности «ПРОЦЕДУРА*» ниже в настоящей главе.
[1315] Читай ниже статью «*Понятие сущности «ОПЕРАЦИЯ*» ниже в настоящей главе.
[1316] Смотри далее статью «*Понятие сущности «Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД)*» ниже в настоящей главе.
[1317] Читай статью «Формуляр» ниже в настоящей главе.
[1318] Смотри статью «Хранилище информации (ХИ)» ниже в настоящей главе.
[1319] Слово «*метод*» я буду использовать как обобщающее слово всем следующим словам: *метод, методика, методология, техника, практика, теория*.
[1320] Смотри статью «*Воспроизводимая идентификация Запускающих Событий (ЗС)*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

проблему в виде изъяна, вызывающего в свою очередь разовую потребность – необходимость, которая требует незамедлительной реакции по её удовлетворению; в следствие чего запускающее выполнение набора определённых эпизодических задач (ЭЗ) в отношении КПО, т. е. - это событие (обстоятельство, ситуация, факт) эпизодически запускающее (инициирующее, стартующее) генерирование определённой эпизодической задачи (ЭЗ) в отношении определённого КПО.

Процедура – это ШЭЗ, имеющая расчётную плановую длительность и расчётную плановую трудоёмкость, состоящая из набора алгоритмизированных **операций** и набора алгоритмизированных ШЭД, выполняемых последовательно по набору определённых правил и применяющих набор определённых понятий, формуляров и хранилищ информации (ХИ).

Операция — это шаблонная эпизодическая задача (ШЭЗ), декомпозированная на стандартизированные последовательности логически взаимосвязанных между собой, выстроенных в определённый последовательный алгоритм **шаблонных эпизодических действий (ШЭД)**.

Шаблонное эпизодическое действие (ШЭД) – это **шаблон** (паттерн, образец, трафарет, «*рыба*»), то есть это стандартизированное описание атрибутов какого-либо действия, входящего в операцию, по которому эпизодически, т. е. по мере выполнения запоточенной операции, а отсюда и запоточенной процедуры, генерируется (создаётся, клонируется, запускается) эпизодическое действие (ЭД), для исполнения в установленный срок с заданной трудоёмкостью.

Правило[1321] – это обязательная норма поведения при исполнении какого-либо действия или выполнении какой-либо задачи. То есть это норма, которую исполнитель действия, исполняя его, или ответственный выполнитель задачи, выполняя её, должен соблюсти в обязательном порядке.

Понятие[1322] – это описание значения какого-либо термина и/или аббревиатуры, относящихся к какой-либо предметной области деятельности.

Хранилище информации (ХИ)[1323] – это место хранения цифровой информации на каком-либо из носителей: *папка, файл, программа и т. д.*

Чек-лист – это «*проверочный/контрольный список*». Стандартно это перечень пунктов, напротив которых ставятся галочки — когда тот или иной будет выполнен. Так легко отследить, что и в каком объёме осталось сделать. Согласно Википедии: «*Контрольный список (перечень, таблица, карта) — список факторов, свойств, параметров, аспектов, компонентов, критериев или задач, структурированных особым образом с целью достижения поставленных задач:*

- *Контрольные таблицы являются мнемоническим устройством, то есть они сводят к минимуму возможность упущения важной информации. Таким образом, они напрямую снижают вероятность совершения ошибок «от незнания».*

[1321] Подробнее о правиле, как процессной сущности, читай в статье «*Формулирование Правила*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

[1322] Подробнее о понятии, как процессной сущности, читай в статье «*Описание Понятия*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

[1323] Подробнее о хранилище информации (ХИ), как процессной сущности, читай в статье «*Создание Хранилища Информации (ХИ)*» ниже в настоящей главе в рубрике 7.1. «*Генерирование процессных задач*»

- *Контрольные таблицы упрощают подачу информации, то есть с ними проще работать, нежели, например, со статистическим анализом. Это повышает надёжность получаемых на выходе заключений.*
- *Контрольные таблицы снижают эффект ореола, то есть тенденцию повышенного влияния одного крайне ценного фактора на проводимую оценку. Полностью устранить данный эффект получается довольно редко, однако таблицы, предоставляя возможность делить весь объём информации на составные части и проводить оценку частей, играют большую роль в снижении его влияния.*
- *Контрольные таблицы снижают эффект Роршаха, то есть тенденцию оценщика видеть то, что он хочет видеть. Это также достигается путём разделения имеющейся информации на составные части.*
- *Контрольные таблицы объединяют в себе огромный объём специфической информации о предмете оценки. Таким образом, они представляют собой накопленные данные об определённых областях знания, структурированные так, чтобы достигались поставленные цели.*
- *Контрольную таблицу составить гораздо проще, чем вывести теорию, хотя и таблицы, и теории могут служить достижению одной и той же цели.*
- *Контрольные таблицы повышают обоснованность, надёжность, правдоподобность оценки, а также увеличивают объём знаний о предмете оценки.*»

Идентификационный индекс КПО – это комбинация, составленная из слов, цифр и обозначений, образующая уникальный индекс. Формируется по формуле в Реестре процедур путём сцепления между собой:

- обозначения процессной сущности из столбца «*Процессная сущность*»,
- её кода из столбца «*Код КПО контекстной ПС*»,
- и тех значений атрибутов, по совокупности которых каждый КПО можно идентифицировать и отделить друг от друга.

Сложность организации – это плотное, беспорядочное и случайное (стохастическое) размножение интеллектуальных задач и оперируемых сущностей в очень сжатые отрезки времени внутри организации, как ПОЛИсистеме

Туман войны или Туман неизвестности — военный термин, обозначающий отсутствие достоверной информации о текущей обстановке на поле боя в силу тех или иных объективных причин. В широком смысле слова термин может применяться иносказательно о недостоверности данных или неизвестности состояния сил и занимаемых позиций на театре военных действий или театре войны

Hard skills (с англ. «жесткие навыки») — профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить. Например, знание иностранных языков, навыки работы за компьютером, умение управлять автомобилем или самолетом. Они неизменны для конкретной профессии и не зависят от того, в какой компании или в каком коллективе работает человек.

Soft skills (с англ. «мягкие навыки») — универсальные социально-психологические качества, которые не зависят от профессии, но непосредственно

влияют на успешность человека. К ним относятся коммуникативные навыки, организованность, способность решать конфликты, умение убеждать, работать в команде, адаптивность. Эти качества могут как зависеть от характера человека, так и формироваться с опытом.

Self skills (с англ. «навыки самокопания, самообучения», «самонавыки», «собственные навыки») — это навыки заботы о себе, направленные на понимание внутреннего мира, самодиагностику, умение осознавать потребности, интересы, состояния. Это про саморазвитие, самоорганизацию и самопознание. Это про навыки формировать самого себя.

Осознанность (англ. mindfulness) — это наука и искусство управления вниманием. Это управляемая способность человека сосредотачиваться на выбранных событиях и ощущениях и контролировать свое внимание. Это эффективный метод тренировки внимания, навыков осознанности, управления стрессом и формирования жизнестойкости. Зачастую mindfulness называют фитнесом для ума

Стейкхолдер (англ. stakeholder), также заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте — это лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям

Сторителлинг (рассказывание историй) - это социальная и культурная деятельность по обмену историями, иногда с импровизацией, театральностью или приукрашиванием. В каждой культуре есть свои собственные истории или повествования, которыми делятся для развлечения, образования, сохранения культуры или привития моральных ценностей

Рефлексия (от позднелат. reflexio «обращение назад») — это обращение внимания субъекта на самого себя и на своё сознание, в частности, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление

Полезные связи или нетворкинг (англицизм от networking – букв. плетение сети: net – сеть + work – работать) — это социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых, работающих или имеющих связи в той или иной сфере, максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи

Биохакинг — это улучшение работы организма с помощью медицинских препаратов, питания, тренировок и других методов. Все это помогает стимулировать мозговую активность и медленнее стареть

Микробный мат представляет собой многослойный лист микроорганизмов, в основном бактерий и архей. Это совокупность микроорганизмов с разными функциями, взаимодействующих между собой в течение длительного времени в определенном месте. Для микробного мата характерен определенный видовой состав, хотя количественные соотношения его сообщества могут меняться во времени в зависимости от складывающихся условий. Среди микроорганизмов — будут численно преобладать те группы, физиологические параметры которых наиболее соответствуют данным конкретным условиям существования микробного мата. Микробный мат — это самая ранняя форма жизни на Земле, о которой имеются убедительные ископаемые свидетельства 3,5 миллиарда лет назад

Онтогенез — это индивидуальное развитие организма (в нашем случае – организации), совокупность последовательных **преобразований**, управляемо

претерпеваемых организмом (организацией) на протяжении всей жизни: от зарождения до смерти.

Гомеостаз — это саморегуляция, способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание устойчивого динамического равновесия. Стремление системы воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление внешней среды

Приложения

Приложение № 1: Список проблем, порождающих низкую ПИТ

Приложение № 2: Список разовых проблем, порождающих СТ к системе УПЗ

Приложение № 3: Полный список системных требований к системе УПЗ

Приложение № 4: Описание системы УПЗ

Приложение № 5: Список реестров процедур системы УПЗ и выполняемых ими функций

Функции используются для наведения порядка в хаосе алгоритмов
Бьярне Строуструп известный программист и информатик, создатель языка программирования С++ 1950

Таблица № ____

Краткое обозначение субсистемы "системы УПЗ"	Краткое обозначение процессной сущности (ПС)	Полное наименование процессной сущности (ПС)	Определение ПС	Краткое наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Полное наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Целевой результат функции, выполняемой процессной сущностью	Главный ПЦР целевого результата функции, выполняемой процессной сущностью
Субсистема ГЦЗ	**ДДБР**	Декомпозиция Дерева Будущей Реальности (ДДБР)	Декомпозиция Дерева Будущей Реальности (ДДБР) - Это построенное Дерево Будущей Реальности (ДБР) из Теории ограничения систем (ТОС) в виде диаграммы, на котором целое - потребность, породившая Системное Требование (СТ), разложена (детализирована, декомпозирована) на части и на котором показаны причино-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями. Предназначение декомпозиции ДБР в УПЗ - найти изъян, ставший	Воспроизводимая декомпозиция ДБР	Обеспечить воспроизводимость декомпозиции дерева будущей реальности	На конец каждого полугодия ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "ДДБР",	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ДДБР"

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Краткое обозначение субсистемы "системы УПЗ"	Краткое обозначение процессной сущности (ПС)	Полное наименование процессной сущности (ПС)	Определение ПС	Краткое наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Полное наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Целевой результат функции, выполняемой процессной сущностью	Главный ПЦР целевого результата функции, выполняемой процессной сущностью
			причиной появления потребности, порождившей системное требование.			воспроизводим	
	ДДП	Декомпозиция Дерева Перехода (ДДП)	Декомпозиция Дерева Перехода (ДДП) - Это построенное Дерево Перехода (ДП) из Теории ограничения систем (ТОС) в виде диаграммы, на котором целое - Целевая Стратегическая Задача (ЦСЗ), разложена (детализирована, декомпозирована) на части и на котором показаны причинно-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями. Предназначение декомпозиции ДП в УПЗ - найти все возможные целевые задачи нижнего уровня в их логической взаимосвязи друг с другом, выполнение которых приведёт к выполнению разложенной на части вышестоящей ЦСЗ.	Воспроизводимая декомпозиция ДП	Обеспечить воспроизводимость декомпозиции дерева перехода	На конец каждого полугодия ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "ДДП", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ДДП"
	ДДТР	Декомпозиция Дерева Текущей Реальности (ДДТР)	Декомпозиция Дерева Текущей Реальности (ДДТР) - Это построенное Дерево Текущей Реальности (ДТР) из Теории ограничения систем (ТОС) в виде диаграммы, на котором целое - СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП) разложена (детализирована, декомпозирована) на части и на котором показаны причино-следственные, структурные и/или иные связи между отражёнными на дереве частями. Предназначение декомпозиции ДТР в УПЗ - найти разовую поблему (ключевую проблему или истинную причину), являющуюся основной, корневой причиной появления СамоВоспроизводящейся Проблемы (СВП)	Воспроизводимая декомпозиция ДТР	Обеспечить воспроизводимость декомпозиции дерева текущей реальности	На конец каждого полугодия ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "ДДТР", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ДДТР"
	ОБЪЕКТ ТОР	Объект требования объективной реальности (ОБЪЕКТ ТОР)	Объект требования объективной реальности (ОБЪЕКТ ТОР) - Это то, что должно быть приведено в соответствие требованию объективной реальности, что должно отвечать ему	Воспроизводимое описание объектов ТОР	Обеспечить воспроизводимость описания объектов ТОР	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ОБЪЕКТ ТОР"

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Краткое обозначение субсистемы "системы УПЗ"	Краткое обозначение процессной сущности (ПС)	Полное наименование процессной сущности (ПС)	Определение ПС	Краткое наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Полное наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Целевой результат функции, выполняемой процессной сущностью	Главный ПЦР целевого результата функции, выполняемой процессной сущностью
						"ОБЪЕКТ ТОР", воспроизводим	
	ПИСИ	Положение источника стратегической информации (ПИСИ)	Положение источника стратегической информации (ПИСИ) - Это отдельный смысловой блок ИСИ (абзац книги или статьи; абзац или пункт статьи НПА; тайм-код видео-контента или аудио-контента), содержащий определённую мысль, определяющую одно или несколько важных требований объективной реальности. Часто (особенно в НПА) это блок может быть каким-то образом промаркирован и/или пронумерован, либо это можно сделать самостоятельно - путём подсчёта.	Воспроизводимое вычленение ТОР из ПИСИ	Обеспечить воспроизводимость вычленения требования объективной реальности из положений источников статегической информации	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "ПИСИ", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ПИСИ"
	ПРТОР	Предпосылка реализуемости требования объективной реальности (ПРТОР)	Предпосылка реализуемости требования объективной реальности (ПРТОР) - Это пара "ТОР-ПИСИ", показывающая каким ПИСИ выявленные ТОР подкрепляются, благодаря которым ТОР наверняка (гарантированно) будет реализовано, которые обосновывают реализуемость ТОР	Воспроизводимое формирование ПРТОР	Обеспечить воспроизводимость формирования предпосылок реализуемости требований объективной реальности	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "ПРТОР", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ПРТОР"

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Краткое обозначение субсистемы "системы УПЗ"	Краткое обозначение процессной сущности (ПС)	Полное наименование процессной сущности (ПС)	Определение ПС	Краткое наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Полное наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Целевой результат функции, выполняемой процессной сущностью	Главный ПЦР целевого результата функции, выполняемой процессной сущностью
	Разовая проблема	Разовая проблема	Разовая проблема - Это проблема, которая устраняется раз и навсегда созданием какой-либо системы (или её элементов) и которая ни в какой степени автоматически, сама по себе НЕ появится (НЕ воспроизведётся) вновь, если мы ослабим работу системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, внешними по отношению к ней. Она может повиться вновь только, если эта система по какой-либо причине полностью остановится, прекратит своё существование, разрушится, ликвидируется. Разовая проблема характеризуется качественным состоянием: есть/нет; работает/не работает; создана/не создана, выполнено/не выполнено и т.д. При этом проблема - это наблюдаемый или ощущаемый отрицательный симптом, который является абстрактным, так как его невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы; вызывающий недовольство (дискомфорт), вообще, без относительно к какому-либо конкретному элементу системы; так как, по нашему мнению, каким-то образом сковывает и/или мешает выполнению одной или нескольких задач; порождающий потребность в устранении причин его возникновения; НЕ указывающий однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно	Воспроизводимое преобразование разовых проблем в СТ	Обеспечить воспроизводимость преобразования разовых проблем в системные требования	На конец каждого полугодия ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "Разовая проблема", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "Разовая проблема"

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Краткое обозначение субсистемы "системы УПЗ"	Краткое обозначение процессной сущности (ПС)	Полное наименование процессной сущности (ПС)	Определение ПС	Краткое наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Полное наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Целевой результат функции, выполняемой процессной сущностью	Главный ПЦР целевого результата функции, выполняемой процессной сущностью
	СВП	СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП)	СамоВоспроизводящаяся Проблема (СВП) - Это проблема, которая в той или иной степени автоматически, сама по себе появится (самовоспроизведётся) вновь, как только мы ослабим работу (изменим на более худший режим работы) системы, созданной ранее для устранения этой проблемы, или не приведём эту систему в соответствие с изменившимися условиями, внешними по отношению к ней. Устранение самовоспроизводящейся поблемы, всегда требует не только создания какой-либо системы, но и её настройки на необходимый режим (уровень) работы. Самовоспроизводящаяся проблема характирузуется количественным состоянием: выше/ниже какого-то уровня; больше/меньше какого-то объёма; дальше/ближе к какой-то точке отсчёта; своевременно/не своевременно, т.е. в момент или отрезок времени, соответствующий/не соответствующий норме; воспроизводимо/не воспроизводимо в пределах поля допуска и естественных границ и т.д. и всегда относится к неодостаткам по объёмам, количеству, уровню, сроку, длительности и т.д. При этом проблема - это наблюдаемый или ощущаемый отрицательный симптом, который является абстрактным, так как его невозможно однозначно отнести к какому-либо конкретному элементу системы; вызывающий недовольство (дискомфорт), вообще, без относительно к какому-либо конкрентному элементу системы; так как, по нашему мнению, каким-то образом сковывает и/или мешает выполнению одной или нескольких задач; порождающий потребность в устранении причин его возникновения; НЕ указывающий однозначно на задачу, выполнение которой приведёт к устранению проблемы и к выполнению которой можно приступить непосредственно и немедленно	Воспроизводимое преобразование СВП в СТ	Обеспечить воспроизводимость преобразования самовоспроизводящихся проблем в разовые проблемы	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "СВП", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "СВП"

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

Краткое обозначение субсистемы "системы УПЗ"	Краткое обозначение процессной сущности (ПС)	Полное наименование процессной сущности (ПС)	Определение ПС	Краткое наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Полное наименование функции, выполняемой процессной сущностью	Целевой результат функции, выполняемой процессной сущностью	Главный ПЦР целевого результата функции, выполняемой процессной сущностью
	СУБЪЕКТ ТОР	Субъект требования объективной реальности (СУБЪЕКТ ТОР)	Субъект требования объективной реальности (СУБЪЕКТ ТОР) - Это тот (физлицо, юрлицо или орган власти), кто должен исполнять требование объективной реальности	Воспроизводимое описание субъектов ТОР	Обеспечить воспроизводимость описания субъектов ТОР	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "СУБЪЕКТ ТОР", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "СУБЪЕКТ ТОР"
	ТОР	Требование объективной реальности (ТОР)	Требование объективной реальности (ТОР) - Это условие, выявленное при изучении ИСИ, которое объективно должно быть обязательно соблюдено (учтено, выполнено) организацией, чтобы соответствовать требованиям внешней среды, запросам клиентов, условиям конкурентоспособности и успешности; чтобы получить позитивные результаты и избежать негативных последствий.	Воспроизводимое преобразование ТОР в проблемы	Обеспечить воспроизводимость преобразования требований объективной реальности в проблемы	На конец каждого месяца ОСДЦР функции коэффициент воспроизводимости функции, обеспеченный процессной сущностью "ТОР", воспроизводим	Коэффициент воспроизводимости функции по ПС "ТОР"

Список таблиц

Список рисунков

Список формул

Библиография

1. «Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений». Адлер Мортимер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019г.-344с. ISBN 978-5-00146-192-0.

2. «Рождение сложности. Эволюционная биология сегодня: неожиданные открытия и новые вопросы». Марков Александр Владимирович - М.: Издательство АСТ, ООО, 2017. - 528 с., ISBN 978-5-17-084031-1.
3. Статья "Инновационная сложность с позиции энактивизма", Князева Е. Н., Философский журнал. 2013. № 1.
4. «Теория систем и системный анализ: учебник для академического бакалавриата. В.Н. Волкова, А.А. Денисов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 462с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
5. «Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта». Дональд Уилер, Дэвид Чамберс; Пер. С англ. – 2- е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 409 с.
6. «Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач». Генрих Альтшуллер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с.
7. «Идеальность. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)». Петров Владимир. – Цифровая книга. Издательство Ridero, 2019. ISBN 978-5-4496-7939-0
8. «Практика менеджмента». Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400с.
9. «Теория ограничения Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию». Уильям Детмер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444с. (ISBN 978-5-9614-0581-1)
10. «Управляя изменениями». Ицхак К. Адизес. - СПб.: Питер, 2008. - 224 с. ISBN 978-5-91180-486-2
11. «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами». Эдвардс Деминг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с. ISBN 978-5-9614-0567-5
12. «Язык UML. Руководство пользователя». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X
13. «Предметно-ориентированное проектирование (DDD). Структуризация сложных программных систем». Эрик Эванс. ООО "Диалектика". 2019
14. «Проектирование систем реального времени, параллельных и распределенных приложений». Хассан Гома. ДМК Пресс. 2016
15. «Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эвардса Деминга». Генри Нив, М.: Альпина Паблишерз, 2011 - 370 с. ISBN 978-5-9614-1548-3
16. «Биология: в 3 т.». Тейлор Деннис, Грин Найджел, Стаут Уилф. Т. 1. М.: Лаборатория знаний, 2018 - 454 с.
17. «*Исполнение: Система достижения целей*». Ларри Боссиди, РЭМ Чаран. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. - 325с.
18. «Технология разработки программного обеспечения: учебное пособие для среднего профессионального образования/И.Г. Гниденко, Ф.Ф. Павлов, Д.Ю. Фёдоров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 235 с. ISBN 978-5-534-05047-9
19. «Эволюция. Классические идеи в свете новых открытий». Александр Марков, Елена Наймарк; - Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2021. - 656 с.
20. «*Кристалл роста. К русскому экономическому чуду*». Галушка Александр, Ниязметов Артур, Окулов Максим. М.: Наше завтра. 2021, 360с. , ISBN 978-5-6046834-8-4

21. «*Менеджмент*» Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010г. – 704с. ISBN 978-5-8459-1570-2 (рус.)
22. «*Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей*». Джек Кэнфильд, Марк Виктор Хансен и Лес Хьюитт. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 2
23. «Зарабатывая умом. Как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда». Дейвенпорт Томас. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2011. - 304с.
24. «Управление жизненным циклом корпорации». Ицхак К. Адизес. СПб.: Питер, 2007. - 384 с. ISBN 978-5-469-01523-9
25. «Язык UML. Руководство пользователя». Гради Буч, Джеймс Рамбо, Ивар Якобсон. Второе издание. ДМК Пресс. ISBN книги 5-94074-334-X
26. «*Менеджмент*». Роббинз, Стивен П., Коултер, Мэри. 8-е издание.: Пер с англ. - М. Издательский дом "Вильямс", 2007–1057 с.
27. «*Основы менеджмента*». Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО "И. Д. Вильямс", 2998. -672 с.
28. «*Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует*». Ицхак К. Адизес.: Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 263 с.
29. «*ПиК: Планирование и Контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга*». Хпн Дитгер/Хунгенберг Харальд.: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2005 -928 с.
30. «*Менеджмент*». Дафт Р. 8-е изд.: Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2009 – 800 с.
31. «*4 правила эффективного лидера* ***в условиях неопределенности***». Стивен Кови, Боб Витман, Брек Ингланд.
32. «*Происхождение мозга*». Савельев Сергей Вячеславович. – М.: Веди, 2017. - 368, ISBN 5-9462-4025-0
33.

Интернет-ресурсы

1. Статья «Информационный взрыв» в Википедии: https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационный_взрыв
2. Блог «*ПАТРИМОНИЗМ. Приумножение наследия народа*» по адресу: http://patrimonizm.ru
3. Блог «*Наследие Россичей*» по адресу: http://spastistranu.ru
4. Статья Альберта Эйнштейна «Почему социализм?»: https://razumru.ru/science/authority/einstein.htm
5. Статья «ИССЛЕДОВАНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В СССР» Кравченко А.И. по адресу: http://tsh-journal.com/wp-content/uploads/2017/04/VOL-3-No-10-10-2017.pdf#page=23
6. Статья В.И. Ленина «Великий почин» по адресу: https://www.rulit.me/books/velikij-pochin-read-315585-1.html
7. Статья «Счетная палата назвала не достигнутые показатели «майских указов 2012 года». https://www.rline.tv/news/2019-04-23-schetnaya-palata-nazvala-ne-dostignutye-pokazateli-mayskikh-ukazov-2012-goda/

8. Статья «10 невыполненных обещаний Путина и Медведева». Экономист Андрей Илларионов проверяет исполнение обещаний президентом и премьером». https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/05/05/688827-zolotie-gori
9. Статья «Программа поддержки молодых семей провалилась». Счетная палата признала программу поддержки молодых семей, которым власти обещали помочь с приобретением квартиры, фактически проваленной. Об этом в интервью ТАСС заявил аудитор Счетной палаты Юрий Росляк. https://lenta.ru/news/2019/01/21/deti_semii/
10. Статья «Страна несбывшихся программ: Почему провалилась Стратегия-2020?». https://www.kp.ru/daily/27053.7/4119288/
11. Статья «Провал импортозамещения: виновники сидят в правительстве и Минпромторге». https://tsargrad.tv/articles/medvedev-i-manturov-sorvali-plan-putina-rassledovanie-vedjot-fsb_350729
12. Статья «Себестоимость iPhone 12 Pro в 2,5 раза ниже его цены. Это много или мало?» по адресу: http://android.mobile-review.com/articles/66951/
13. Статья «*Человеческий капитал: теория и практика*». Егель Е.А. https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-teoriya-i-praktika/viewer
14. Статья «*Генезис интеллектуализации экономики: теоретическое обобщение*». https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-intellektualizatsii-ekonomiki-teoreticheskoe-obobschenie/viewer
15. Статья «*Интеллектуальный потенциал общества: социологическое измерение и прогнозирование*». Левашов В.К. https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-potentsial-obschestva-sotsiologicheskoe-izmerenie-i-prognozirovanie/viewer
16. Статья «*Интеллектуализация труда как фактор устойчивого экономического роста*». https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualizatsiya-truda-kak-faktor-ustoychivogo-ekonomicheskogo-rosta.pdf
17. Статья «*Инновационная сущность интеллектуального труда и интеллектуальная собственность*». Лебединцева Любовь Александровна. https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-suschnost-intellektualnogo-truda-i-intellektualnaya-sobstvennost/viewer
18. Статья «*IDC: 10 прогнозов на мировом рынке цифровой трансформации на ближайшие пять лет*». (https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=131709)
19. Статья «*Как добиться погружения в цифровую трансформацию*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=206633
20. Статья «*Как цифровизация меняет офис*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=207207
21. Статья «*Некоторые объективные тенденции глобальной трансформации человечества*». https://delyagin.ru/articles/187-pozitsija/56788-nekotorye-ob-ektivnye-tendentsii-global-noy-transformatsii-chelovechestva
22. Статья «*Технологии для рабочих мест: смерть от тысячи приложений?*». https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=210133
23. Статья «*Gartner: 10 стратегических технологических тенденций-2020*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210036
24. Статья «*Gartner: технологии, которые через несколько лет изменят бизнес*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210131

25. Статья «*Объем данных всего мира к 2025 году увеличится в 10 раз к 2016*». https://aftershock.news/?q=node/758635&full.
26. Статья «*От интеллекта индивидуума к интеллекту человечества*». Еремин А.Л. Природа РАН. - 2004. - №4. – С. 23-28: https://www.academia.edu/7644693/Еремин_А_Л_От_интеллекта_индивидуума_к_интеллекту_человечества_Природа_РАН_2004_4_С_23_28
27. Статья «*Как цифровизация меняет офис*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=207207
28. Статья «*Перестройте свой бизнес или он будет разрушен*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210016
29. Статья «*Они все равно уволятся. Как работать с поколением Y и вечной текучкой кадров*». https://www.dk.ru/news/oni-vse-ravno-uvolyatsya-kak-rabotat-s-pokoleniem-y-i-vechnoy-tekuchkoy-kadrov-237127873
30. Статья «*Gartner: 10 стратегических технологических тенденций-2020*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210036
31. Статья «*Новая операционная модель бизнеса требует от CIO сверхгибкости*». https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=210360
32. Статья «Какой мир пришел на смену VUCA?». https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/
33. Статья «Как мы попали из VUCA в BANI-мир и что нам в нём делать». https://habr.com/ru/company/netologyru/blog/663776
34. Статья «Компетенции лидера в эпоху перемен». https://dzen.ru/a/X2xM4jNULWabKXwK
35. Статья от 17.06.2020г. «Выживут только многостаночники. Какие навыки нужны, чтобы устроиться на работу в кризис». https://www.forbes.ru/forbes-woman/403023-vyzhivut-tolko-mnogostanochniki-kakie-navyki-nuzhny-chtoby-ustroitsya-na-rabotu
36. Статья от 31.08.2020г. ««Человек буквально забывает, как дышать»: почему выгорание топ-менеджеров особенно опасно для компании. https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/408033-chelovek-bukvalno-zabyvaet-kak-dyshat-pochemu-vygoranie-top-menedzherov
37. Статья «Эмоциональное выгорание» в Википедии. https://ru.wikipedia.org/wiki/Эмоциональное_выгорание
38. Статья от 12.09.2019г. «Умри, но не сейчас: что делать, если вы абсолютно выгорели». https://www.forbes.ru/forbeslife/383369-umri-no-ne-seychas-chto-delat-esli-vy-absolyutno-vygoreli
39. Статья от 21.12.2021г. «Великое увольнение и тотальное выгорание: главные карьерные тренды 2021 года». https://www.forbes.ru/forbeslife/449695-velikoe-uvol-nenie-i-total-noe-vygoranie-glavnye-kar-ernye-trendy-2021-goda
40. Статью от 09.08.2021г. ««Жизнь во дворце бессмысленна, если существует смерть»: почему сотрудники массово уходят из корпораций». https://www.forbes.ru/forbeslife/436921-zhizn-vo-dvorce-bessmyslenna-esli-sushchestvuet-smert-pochemu-sotrudniki-massovo
41. Статья от 03.02.2022г. «Эмоциональный пожар. Как справиться с выгоранием». https://www.vedomosti.ru/gorod/townspeople/columns/chto-delayut-dlya-profilaktiki-vigoraniya

42. Статья «Профессиональное выгорание испытали 80% работников». https://hh.ru/article/news-1984
43. Статья от 16.12.2021г. ««Великое увольнение» — тренд 2021 года». https://www.kommersant.uk/articles/velikoe-uvolnenie-trend-2021-goda
44. Статья от 16.12.2021г. «Великое увольнение народов. Что грозит рынкам из-за кризиса на рынке труда?». https://thebell.io/velikoe-uvolnenie-narodov-chto-grozit-rynkam-iz-za-krizisa-na-rynke-truda
45. Статья от 28.06.2022г. ««Великое увольнение» продолжается: теперь с работы уходят даже боссы». https://habr.com/ru/company/getmatch/blog/673794/
46. Статья «Великая отставка» в Википедии. https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Resignation
47. Статья «Один раз живем: как YOLO-принцип меняет мир». https://theoryandpractice.ru/posts/19856-odin-raz-zhivem-kak-yolo-printsip-menyaet-mir
48. Статья от 20.02.2022г. «Как понять, что ты выгорел и что делать, чтобы выбраться». https://habr.com/ru/company/oleg-bunin/blog/577316/
49. ЕРЁМИН Алексей Львович. Статья "Оптимизация умственного труда и творчества: новые биоинформационные подходы и концепции". https://www.academia.edu/7596769/Еремин_А_Л_Оптимизация_умственного_труда_и_творчества_новые_биоинформационные_подходы_и_концепции_Жизнь_без_опасностей_Здоровье_Профилактика_Долголетие_2013_4_с_59_66
50.
51.

Алфавитный предметный указатель

Именной указатель

1. Иосиф Виссарионович Сталин (настоящая фамилия — Джугашви́ли, 6 [18] декабря 1878 (по официальной версии — 9 [21] декабря 1879) — 5 марта 1953) — российский революционер, советский политический, государственный, военный и партийный деятель.
2. Анхель де Куатьэ (Anhel de Kuate) - по одной версии мексиканский писатель, по другой — псевдоним русского писателя-современника, автор книг «Исповедь Люцифера», «Дневник сумасшедшего»
3. Жорж Санд (фр. George Sand, настоящее имя Амандина Аврора Люсиль Дюпен, фр. Amandine Aurore Lucile Dupin, в замужестве — баронесса Дюдеван; 1 июля 1804 — 8 июня 1876) — французская писательница.
4. Айзек Азимов (англ. Isaac Asimov, имя при рождении Исаа́к Ю́дович Ази́мов; 2 января 1920 года, Петровичи[5], Мстиславский уезд, Могилёвская область, Беларусь — 6 апреля 1992 года, Манхэттен[6], Нью-Йорк, США) — американский писатель-фантаст, популяризатор науки, биохимик
5. Христиан Иоганн Генрих Гейне (13.12.1797г. — 17.02.1856г.) — немецкий поэт, публицист и критик позднего романтизма
6. Питер Фердинанд Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker; 19 ноября 1909, Вена — 11 ноября 2005, Клермонт) — американский учёный австрийского происхождения;

экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

7. Ицхак Кальдерон Адизес (род. 22 октября 1937, Скопле, Вардарская бановина) — израильский и американский писатель и бизнес-консультант, специализирующийся на улучшении эффективности менеджмента, предприниматель.
8. Генрих Саулович Альтшуллер (псевдоним Генрих Альтов; 15.10.1926-24.09.1998) — советский писатель-фантаст и изобретатель, автор ТРИЗ—ТРТС (теории решения изобретательских задач — теории развития технических систем), автор ТРТЛ (теории развития творческой личности)
9. Парацельс (лат. Paracelsus, настоящее имя Фили´пп Аурео´л Теофра´ст Бомба´ст фон Го´генгейм, 1493 -1541гг.) — швейцарский алхимик, врач, философ, естествоиспытатель, натурфилософ эпохи Возрождения, один из основателей ятрохимии.
10. Уильям из Оккама (англ. William of Ockham; лат. Gulielmus Occamus; фр. Guillaume d'Ockham ок. 1285—1349[2]) – английский монах-францисканец, философ-номиналист.
11. Конфу´ций (551-479 до н. э.) — древний мыслитель и философ Китая.
12. Джеффри Чосер (с. 1340г.-25.10.1400 г.) английский поэт и писатель
13. Станислав Ежи Лец, 6.03.1909—7.05.1966 — польский поэт, философ, писатель-сатирик и автор афоризмов
14. Зигмунд Фрейд (6.05.1856— 23.09.1939) — австрийский психолог, психоаналитик, психиатр и невролог
15. Хейвуд «Вуди» Аллен (Аллан Стюарт Конигсберг, род. 01.12.1935) — американский кинорежиссёр, актёр-комик, продюсер, четырёхкратный обладатель премии «Оскар», писатель, автор многочисленных рассказов и пьес.
16. Альбер Камю (7.11.1913 — 4.01.1960) — французский континентальный философ, иногда относимый к направлению экзистенциализма, а также журналист, писатель, драматург, публицист и эссеист. Лауреат Нобелевской премии по литературе 1957 года
17. Лоуренс (Лоренс) Джонстон Питер (16.09.1919 — 12.01.1990) — канадский педагог. Изучал иерархическую организацию, известен благодаря сформулированному им принципу Питера: «В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности».
18. Уильям Онкен-младший (William Oncken, Jr.) – председатель совета директоров компании William Oncken Corporation (https://www.onckencorp.com), занимал этот пост до самой смерти в 1988 году. Соавтор знаменитой статьи «Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна», впервые опубликованной в Harvard Business Review в 1974 году и соавтор книги «Одноминутный менеджер и обезьяны»
19. Лао-цзы (Старый Младенец, Мудрый Старец; кит. упр. 老子, пиньинь Lǎo Zǐ, VI век до н. э.) — древнекитайский философ VI-V веков до н. э., один из основателей учения даосизма, которому приписывается авторство классического даосского философского трактата «Дао Д э Цзин».
20. Генрик Сенкевич (5.05.1846— 15.11.1916) — польский писатель, известен как автор исторических романов, лауреат Нобелевской премии по литературе 1905 года.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

21. Макс Карл Эрнст Людвиг Планк (23.04.1858 — 4.10.1947) — немецкий физик-теоретик, основоположник квантовой физики. Лауреат Нобелевской премии по физике (1918) и других наград, член Прусской академии наук (1894), ряда иностранных научных обществ и академий наук. На протяжении многих лет один из руководителей немецкой науки
22. Фридрих Энгельс (28.11.1820 — 5.08.1895) — немецкий политический деятель, философ, историк и предприниматель. Один из основоположников марксизма. Друг и единомышленник Карла Маркса и соавтор его трудов.
23. Айн Рэнд (20.01.(2.02) 1905 — 6.03.1982) — американская писательница и философ, родившаяся в Российской империи. Она известна своими двумя романами-бестселлерами — «Источник» и «Атлант расправил плечи»; работала также, как драматург и сценарист. Айн — создательница философской системы, названной ею объективизмом.
24. Апулей (лат. Apuleius, родился в 124/125 н. э. в Мадавре, римская провинция Африка) — древнеримский писатель и поэт, философ-платоник, ритор, автор знаменитого романа «Метаморфозы» («Золотой осёл»)
25. John Deniscar
26. Мортимер Адлер (28.12.1902 года— 28.06.2001)— американский философ, педагог и популяризатор. Автор книги «Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений»
27. Ларри Боссиди — председатель совета директоров и генеральный директор компании Honeywell International. Диверсифицированная компания Honeywell International является одним из технологических и производственных лидеров своего рынка, ее рыночная стоимость оценивается в 25 млрд долл. С 1991 по 1999 год Ларри Боссиди был председателем совета директоров и генеральным директором компании AlliedSignal, а в декабре 1999 года после ее слияния с Honeywell International стал председателем совета директоров объединенной компании Honeywell International.
28. Рэм Чаран — советник генеральных директоров и топ-менеджеров различных компаний, от небольших до внесенных в список Fortune 500, в том числе General Electric, Ford, DuPont, EDS, Universal Studios и Verison. Он является автором нескольких книг и множества статей для журналов Harvard Business Review и Fortune. Имеет степень доктора философии и диплом MBA Гарвардской школы бизнеса, преподавал в Гарвардском и Северо-Западном университетах
29. Джек Лондон (англ. Jack London; при рождении Джон Гриффит Чейни; 12.01.1876 — 22.11.1916) — американский писатель и журналист, военный корреспондент, общественный деятель, социалист. Наиболее известен как автор приключенческих рассказов и романов
30. Алан Джей Перлис (01.04.1922 — 07.02.1990) — американский учёный в области компьютерных технологий, известен своими работами в области языков программирования и как первый лауреат премии Тьюринга
31. Александр Васильевич Суворов (13 [24] ноября 1730 — 6 [18] мая 1800) — русский полководец, основоположник русской военной теории. Генерал-фельдмаршал (1794), генералиссимус (1799), генерал-фельдмаршал Священной Римской империи (1799), великий маршал войск пьемонтских (1799 год), кавалер всех российских орденов своего времени, выручавшихся мужчинам, а также семи иностранных.

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ ЗАДАЧ

(ВЫ конкурентнее, если ВЫ производительнее других!)

32. Франц Кафка (03.07.1883— 3.06.1924) — немецкоязычный богемский писатель, широко признаваемый как одна из ключевых фигур литературы XX века
33. Альберт Эйнштейн (14.03.1879— 18.04.1955) — физик-теоретик, разработчик специальной теории относительности, один из основателей современной теоретической физики, лауреат Нобелевской премии по физике 1921 года, общественный деятель-гуманист
34. Альберт Сент-Дьёрдьи (16.09.1893— 22.10.1986) — американский биохимик венгерского происхождения, впервые сумел выделить витамин С и провел фундаментальные исследования в областях биологического окисления и мышечного сокращения. В 1937 году Сент-Дьёрдьи удостоен Нобелевской премии по физиологии или медицине за цикл работ по биологическому окислению, а в 1954 — премии Альберта Ласкера за фундаментальные медицинские исследования за вклад в исследование сердечно-сосудистых заболеваний
35. Владимир Колечицкий (год рождения: 1938, возраст: 83 г.) – журналист, литератор, редактор, писатель-афорист. Член МКА с 80-х годов
36. Сэмюэл Джонсон (7 [18].09.1709 — 13.12.1784) — английский литературный критик, лексикограф и поэт эпохи Просвещения, чьё имя, по оценке «Британники», стало в англоязычном мире синонимом второй половины XVIII века
37. Данил Рудый (1926 –1983) — украинский афорист, литератор
38. Томас Дэвенпорт (Thomas Davenport, род. 17.10.1954) — современный американский академик и автор книг по аналитике, инновациям в бизнес-процессах, а также управлению знаниями, заслуженный профессор менеджмента и IT в Babson College, соучредитель Международного института аналитики. Занимается исследованиями в Центре цифрового бизнеса MIT. Один из наиболее часто публикуемых авторов Harvard Business Review.
39. Льюис Кэрролл (настоящее имя Чарльз Лютвидж Доджсон, или Чарльз Латуидж Доджсон; 27.01.1832 — 14.01.1898) — английский писатель, математик, логик, философ, диакон и фотограф. Наиболее известные произведения — «Алиса в Стране чудес» и «Алиса в Зазеркалье», а также юмористическая поэма «Охота на Снарка»
40. Ральф Уолдо Эмерсон (25.05.1803 — 27.04.1882) — американский эссеист, поэт, философ, пастор, лектор, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США. Написал знаменитую речь «Американский учёный» («American Scholar», 1837), которую Оливер Уэнделл Холмс (старший) назвал «Интеллектуальной декларацией независимости». Член Американской академии искусств и наук (1864), иностранный член французской Академии моральных и политических наук (1877).
41. Фердинан Виктор Эжен Делакруа (26.04.1798—13.08.1863) — французский живописец и график, предводитель романтического направления в европейской живописи. Он возглавил национальную французскую романтическую школу, отступив от четких правил академизма. Делакруа стал кумиром многих молодых художников Франции. «Свобода, ведущая народ» принесла художнику мировую известность, став одним из наиболее узнаваемых полотен в истории
42. Вилли Иванович Ткарев, (11.11.1934 — 04.08.2019) — советский, американский и российский автор-исполнитель песен в жанре русский шансон. Поэт, поэт-песенник, композитор.

43. Клаус Мартин Шваб (нем. Klaus Martin Schwab; 30.03.1938) — немецкий экономист; основатель и бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе с 1971 года.
44. Стивен Кови (англ. Stephen R. Covey; 24.10.1932 — 16.07.2012) — американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Известен как лектор и автор книги «7 навыков высокоэффективных людей», которая в августе 2011 года была названа журналом «TIME» одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу. В последние годы жизни Стивен Кови был заместителем председателя совета директоров компании FranklinCovey (https://franklin-covey.ru/).
45.

Об авторе

Дополнительные материалы