

УДК 338

РЕШЕНИЕ КАК ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

© 2014 г.

И.А. Кулагова, О.Ф. Алехина, Ф.Е. Удалов, Д.В. Губанов

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

udalov@ef.unn.ru

Поступила в редакцию 24.02.2014

Дается анализ сущности решения как конкретной формы управления производством. Оценивается значимость информации в принятии решений. Констатируется необходимость минимизации иерархических уровней управления, через которые проходит оперативная информация.

Ключевые слова: решение, оперативное совещание, иерархические уровни, искажение информации.

Реальное управление любыми производственными процессами осуществляется через решение, которое служит основой для последующего приведения объекта управления в требуемое состояние через ее реализацию в производстве. Необходимость принятия решений возникает всякий раз, когда наличествует конфликт в объекте управления, под которым, как отмечается нами в [1, с. 238], понимается различие между реальным и необходимым состоянием объекта управления в период принятия решения.

Управленческий процесс всегда связан с получением информации либо из внутренних объектов управления, либо из внешней среды. Он предполагает последующий анализ этой информации и выдачу конкретного решения в соответствующую исполнительную структуру. Поскольку любой процесс управления есть не что иное, как процесс информационного обмена между должностными лицами или системами, участвующими в практической реализации взаимосвязанных проблем, то любой информационный контур должен быть замкнутым, поскольку только в этом случае будут соблюдены условия, необходимые для реализации самого процесса управления.

В реальном управленческом процессе практически всегда функционируют внутренний и внешний контуры, характеризующие цикл информационного обмена. Внутренний имеет место, когда принимается решение на основе информации, поступившей из внутреннего объекта управления. И этот контур всегда бывает замкнутым, поскольку, если на основе поступившей информации из внутреннего объекта не принято нужного решения, управленческий процесс не реализован, и, следовательно, здесь непосредственную ответственность несет руководитель этого объекта.

Внешний информационный контур возникает, когда необходимость принятия решений по-

является на основе информации, поступившей из внешней среды. В этом случае руководитель, принимая данное решение и передавая его на свой объект управления, замыкает внутренний информационный контур, но по своей инициативе практически очень редко считает своей обязанностью сообщить внешней среде о характере принятого им решения. Негативизм этого явления состоит в том, что, не нанося непосредственного ущерба своему объекту управления, руководитель ставит в состояние неопределенности внешнюю среду, забывая при этом, что в состоянии такой же неопределенности он может оказаться сам при соответствующих взаимосвязях с внешней средой. В аспекте последнего важнейшим качеством любого руководителя мы считаем обязательность перед внешней средой. И если она ему присуща, то внешний информационный контур он всегда будет замыкать. И это, кстати, дает ему моральное право того же требовать от своих партнеров в процессе решения взаимосвязанных проблем оперативного характера.

Признавая, что главной функцией высших руководителей предприятий является решение проблем инновационно-стратегического характера, они, тем не менее, не должны оставлять вне своего внимания и оперативные проблемы производства. В этом аспекте дадим нашу оценку по части того, что должно быть главным для высшего руководителя предприятия, участвующего в оперативном управлении и что должно быть главным для руководителей среднего звена и, в частности, руководителей цехов основного производства.

Нашим анализом установлено, что множественность поднимаемых на совещаниях оперативных вопросов производства не позволяет выделить его главные проблемы и они либо не должны решаться на этих совещаниях, либо их количество должно быть резко уменьшено и

только они должны рассматриваться на этих совещаниях. Это один вариант проведения совещаний.

Второй вариант – когда высший руководитель ставит цель оценить общее качество оперативного управления, сводя свою роль к «эффекту присутствия», под которым мы понимаем его невмешательство в решение каких-либо оперативных проблем даже в тех случаях, когда это казалось бы явно необходимо. Обычно это происходит, когда возникает дискуссия между двумя и более специалистами и каждый считает правильной свою точку зрения. Ситуацию, как правило, и разрешает вышестоящий руководитель. Но мы здесь рекомендуем другой сценарий его поведения, состоящий в том, что, не вмешиваясь в возникшую дискуссию, он ее прерывает и дает задания конфликтующим сторонам найти общее компромиссное решение с последующим докладом о его содержании. Не исключено, что в подобной ситуации вышестоящий руководитель знает выход из создавшегося положения, но его главная цель при этом должна состоять, во-первых, в том, чтобы обязать конфликтующие стороны найти взаимосогласованное компромиссное решение, когда нет его явно выраженного содержания, и, во-вторых, не выносить на уровень высшего руководства недостаточно проработанные вопросы.

Может сложиться мнение, что предложенный сценарий нерационален во временном смысле, особенно когда руководителю ясно, какое решение должно быть принято. Исследования, между тем, показали, что если высшим руководством было принято решение, явно ущемляющее интересы одной из сторон, то эта сторона сделает максимум возможного, чтобы не выполнить это решение в полном объеме. В случае же принятия компромиссных решений подобные явления сведены к минимуму.

Посещение высшим руководством оперативных совещаний позволяет оценивать и потенциальные индивидуальные возможности руководителей среднего звена управления, а следовательно, как намечать кандидатов на продвижение в иерархическом аспекте, так и более взвешенно подходить к процессам поощрения, оценивая потенциал руководителя и сложность его объекта управления. Проблем управления у руководителя может не быть вовсе, но это может являться не результатом его высокого профессионализма, а следствием простоты процессов производства в его объекте управления.

В процессе наших исследований мы столкнулись с явлением, когда руководитель одного предприятия существенно повысил уровень заработной платы одному из руководителей цеха,

что вызвало определенное недоумение в коллективе. Оказалось, что руководитель этого достаточно сложного цеха длительное время не обращался к директору ни с одной производственной проблемой, самостоятельно находя решение.

Любое решение принимается в случае наличия проблемы либо в объекте управления, либо проблемы, привнесенной из внешней среды, и для его принятия нужно соответствующее высококачественное информационное обеспечение, являющееся необходимым условием принятия правильного решения. Качественные показатели информации должны оцениваться по ее своевременности, достоверности, полноте и уровню выделения ее главной сущности, т.е. уровню реферированности в соответствующих нижестоящих звеньях управления. С учетом этого информационного подхода к процессу принятия решений следует правильно оценивать, на каких иерархических уровнях могут и должны приниматься решения по проблемам оперативного характера.

Исследования динамичности процессов информации на предприятиях показали, что любое ее движение по иерархическим уровням вносит в информацию те или иные искажения понятийно-количественного и качественного характера. Следовательно, чем через большее число иерархических уровней эта информация проходит, тем большие искажения в нее вносятся и, следовательно, ее содержание все меньше соответствует истинному состоянию самого объекта управления. Понятийные искажения связаны с индивидуальной интерпретацией сущности проблем объекта управления. А они могут как преувеличивать, так и преуменьшать значимость этих проблем. Преувеличение происходит в том случае, когда ответственным за возникновение проблемы является внешняя среда, преуменьшением – когда источник проблем порожден внутри объекта. Количественные искажения связаны с понятийными. Объем их растет, если проблемы носят внешний характер и, наоборот, уменьшаются – если внутренний. И в том, и в другом случае искажения не способствуют принятию высококачественных решений.

Кроме того, и это следует подчеркнуть особенно, сам объект управления, как правило, не стоит на месте после возникновения проблемы, а определенным образом функционирует. И поэтому даже в том случае, когда информация о его состоянии, пройдя через ряд иерархических уровней управления, не подвергаясь никаким искажениям, дошла до уровня, где по ней приняли соответствующее и правильное с учетом, безусловно, начального содержания информа-

ции решение, оно уже в принципе не может являться правильным, поскольку объект управления за это время эволюционировал в определенном направлении. Поэтому решение, которое тоже обычно доводится через определенные иерархические уровни до объекта управления, уже не может быть в точности исполненным, так как изменились начальные условия его положения, при которых вырабатывалась информация.

Опираясь на вышеизложенное, следует констатировать, что абсолютное большинство оперативных решений должно приниматься на возможно самом низком иерархическом уровне управления, компетенции, квалификации и прав которого достаточно для правильной интерпретации возникшей проблемы. Наилучшим вариантом здесь является тот, который совмещает и уровень возникновения, и уровень решения оперативных проблем. Кроме того, он ведет к минимизации организационно-временных и материально-финансовых затрат.

Основываясь на принципе необходимости принятия оперативных решений на максимально возможном низком иерархическом уровне, можно поставить вопрос о качестве оперативного управления на каждом уровне организационной управленческой пирамиды, используя для оценки этого качества представление управления как процесса обмена информацией между его объектами и субъектами. Этот обмен нами предлагается представить через отноше-

ние числа оперативных решений, принятых непосредственно на том иерархическом уровне (в том объекте управления), на котором возникла сама необходимость принятия решений, к общему числу необходимых оперативных решений данного иерархического уровня.

Необходимость максимизации принятия числа оперативных решений в том объекте управления, где возникла в этом необходимость, обусловлена и тем, что они не только наиболее точно соответствуют реальному состоянию объекта управления в момент выработки решения, но и наиболее правильно определяют ресурсную базу, необходимую для их практической реализации.

Список литературы

1. Алёхина О.Ф., Воронов Н.А., Удалов Ф.Е. Оперативное и стратегическое управление производством на крупных предприятиях машиностроения. Монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2013. 295 с.
2. Алёхина О.Ф., Удалов Ф.Е., Губанов Д.В. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспект // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. 2012. № 3. С. 82–88.
3. Удалов О.Ф., Удалов Ф.Е., Воронов Н.А. Управление производством: функциональное и квалификационное разделение труда // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. 2011. № 9. С. 43–50.

DECISION AS A FUNDAMENTAL ELEMENT OF MANAGEMENT

I.A. Kulagova, O.F. Alekhina, F.E. Udalov, D.V. Gubanov

We present an analysis of the essence of the decision as a specific form of production management. The significance of information in decision making is assessed. The need is stated to minimize the hierarchical levels of management through which operational information is passed.

Keywords: decision, daily briefing, hierarchical levels, misrepresentation.

References

1. Alyohina O.F., Voronov N.A., Udalov F.E. Operativnoe i strategicheskoe upravlenie proizvodstvom na krupnyh predpriyatiyah mashinostroeniya. Monografiya. N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N.I. Lobachevskogo, 2013. 295 s.

2. Alyohina O.F., Udalov F.E., Gubanov D.V. Upravlenie promyshlennym predpriyatiem: strategicheskij i operativnyj aspekt // Problemy teorii i praktiki upravleniya. Mezhdunarodnyj zhurnal. 2012. № 3. S. 82–88.
3. Udalov O.F., Udalov F.E., Voronov N.A. Upravlenie proizvodstvom: funkcional'noe i kvalifikacionnoe razdelenie truda // Problemy teorii i praktiki upravleniya. Mezhdunarodnyj zhurnal. 2011. № 9. S. 43–50.