

УДК 33.02

РЕШЕНИЕ КАК КОНКРЕТНАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

© 2009 г.

О.Ф. Алехина, М.А. Сазанов

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

udalov@ef.unn.ru

Поступила в редакцию 02.02.2009

Рассматривается процесс управления через процесс принятия решений. Представлена процедура и этапы разработки этих решений.

Ключевые слова: решение, информация, управление, персонал, этапы.

Поскольку предметом труда управленческого персонала является информация, то количественную оценку качества управления следует давать прежде всего с информационных позиций, а исследования существующих систем управления необходимо проводить с использованием принципов системного анализа.

Системные исследования процессов управления, помимо полноты и широты охвата, требуют рассмотрения изучаемой системы в ее единстве с окружающей средой. Последующая же направленная упорядоченность элементов системы, т.е. любое совершенствование этих элементов, если необходимость этого установлена исследованиями, должно быть направлено на улучшение функционирования всей системы для достижения заранее поставленных целей. При этом обязательное условие такого улучшения – это выявление и ликвидация слабых (дефектных) звеньев в управленческой цепи, поскольку именно они в конечном итоге определяют выходную мощность всей системы управления.

Деятельность любого руководителя, в принципиальном смысле, связана с непрерывной разработкой и принятием решений, поскольку только решение является конкретной формой проявления управленческой функции. Несмотря на разнообразие проблем, по которым принимаются решения, сам процесс разработки и принятия любого решения представляет собой однозначно определенный последовательный ряд действий (анализ поступившей информации, разработка вариантов решения, их оценка и т.д.), осуществляемых в определенной последовательности. Поэтому появляется возможность разработки типовой процедуры (алгоритма) принятия решений, придерживаясь которой руководитель организует работу

по подготовке любого решения, не упуская необходимых действий. Такого рода типовая процедура представлена в таблице. В основу ее построения положена последовательность разработки оперативных решений, рекомендованная НИИ труда [1].

Рассмотрим последовательно содержание работы по каждому этапу.

1. Формулировка задачи. Данный этап предусматривает полную и объективную оценку возникшей производственной ситуации, требующей принятия нового решения или корректировки ранее принятого. С этой целью надо выявить причины, вызвавшие проблемную ситуацию. Их может быть несколько:

- ранее принятое решение было неэффективным;
- решение было правильным, но не было полностью реализовано (выявляется, что конкретно было недоиспользовано);
- изменились как внутренние, так и внешние условия (изменение спроса на продукцию, новые требования к качеству продукции), и, следовательно, необходима смена целей.

Выявление причин основывается на анализе показателей работы управляемого объекта (динамика выпуска продукции, производительность труда, выполнение нормативов, заданий, использование оборудования и т.п.) и изучении внешних условий, влияющих на производство.

Анализ причин, в свою очередь, позволяет установить цели предстоящего решения и средства его реализации. Средства реализации могут быть как однозначными, так и требовать вариантной комплексной проработки (экономической, технологической, психологической) и нередко создания целевых творческих групп из работников различных функциональных подразделений.

При выборе возможных, либо однозначно альтернативных, либо комбинированных вариантов решения необходимо учитывать ограничения, которыми могут выступать граничные значения тех или иных показателей (финансовые ограничения, ограничения по срокам реализации, сырьевые возможности и т.п.).

Завершается этап выбором критериев оценки различных вариантов, например, повышение качества продукции, рост ее объема, снижение затрат, рост прибыли и т.п.

Финишем этапа является выдача задания на разработку подразделениям или творческим группам конкретного решения.

2. Выработка возможных вариантов решения. Поскольку предварительные варианты решения выявляются еще на первом этапе, то на втором этапе они тщательно изучаются и конкретизируются с учетом сформулированной цели, возможных средств для его реализации и других условий. При выработке вариантов решений следует учитывать предыдущий опыт решения аналогичных проблем и научные рекомендации. Нередко ситуация вынуждает принять стереотипное решение, продиктованное инструкциями, законами, директивными распоряжениями. В этом случае отпадает необходимость в поиске альтернативных неординарных решений.

Распространенным типом решений являются также решения по аналогии. Они использу-

ются, когда есть опыт разрешения подобных ситуаций или набор стандартных рекомендаций, показавших на практике высокую эффективность. В этом случае после первого этапа можно сразу перейти к третьему, что значительно сократит время поиска решения.

Впервые возникающие задачи требуют творческого подхода. Для принятия таких решений особенно важны первый, второй и третий этапы.

Поскольку новые проблемы всегда содержат много элементов неопределенности и, как правило, имеют весьма слабое информационное обеспечение, то при поиске возможных вариантов их решения практически невозможно использовать экстраполяционный метод, базирующийся на выявленных закономерностях прошлого опыта. Поэтому при поиске возможных вариантов необходимо использовать интуитивные методы, базирующиеся на экспертных оценках. Безусловно, они не дают точных количественных оценок. Но здесь необходимо исходить из принципа «лучше иметь что-то, чем не иметь ничего». Наиболее эффективными методами являются «прямая мозговая атака» («мозговой штурм») и метод «Дельфи». При высоком, по сравнению с другими методами, уровне неопределенности они, тем не менее, позволяют нередко определить возможность решения проблем в пределах достаточно четко обозначенного временного интервала, особенно

Таблица

Процедура разработки и принятия решения

Название этапа	Содержание этапа
I. Формулировка задачи	1. Установление причин возникновения ситуации 2. Выявление средств реализации решения 3. Установление цели решения (ликвидировать недостаток, выбрать рациональную форму организации труда и т.п.) 4. Установление ограничений при выборе решения 5. Определение критериев при выборе решения
II. Разработка вариантов решения (поиск решения)	1. Формулировка вариантов и их конкретизация 2. Поиск неординарных прогрессивных решений 3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и установленных ограничений
III. Оценка вариантов решения и выбор оптимального	1. Выбор методов оценки эффективности решения 2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям
IV. Принятие решений	1. Привлечение к принятию решения коллективного! Мнения (если есть необходимость) 2. Обсуждение решения 3. Утверждение решения
V. Реализация и контроль исполнения решений	1. Организация выполнения решения (задание, отв. исполнители, сроки и способы выполнения, формы: приказы, распоряжения, планы организационно-технических мероприятий и т.п.) 2. Контроль за выполнением
VI. Оценка принятого решения	1. Проверка действия решения — позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение 2. Корректировка решения (при необходимости)

когда этот интервал обозначен двумя квартилями и медианой. Квартиль означает, что примерно 25% экспертов пришли к одинаковой оценке возможностей или направлений решения проблемы, а медиана – что к такой оценке пришли примерно 50% экспертов. Отметим, что квартилей может быть два: верхний и нижний. В этом случае достаточно четко могут быть определены временные или какие-либо иные границы и возможности решения проблемы.

3. Оценка вариантов решения. Этот этап предусматривает выбор наиболее эффективного варианта исходя из выбранных на первом этапе критериев. При этом важно определить их приоритеты, рассчитать значения, которые примут показатели (критерии) в каждом варианте решения, и сравнить их с базисными значениями.

Следует иметь в виду, что чем выше иерархический уровень управления, тем сложнее выбор, поскольку многостороннее и сложнее связи, что требует учета большего числа факторов или решения многоцелевой задачи. Поэтому в последнем случае, кроме традиционных методов выбора, следует применять специальные математические методы, если решаемая проблема может быть формализована.

Второй и третий этапы выполняются в основном специалистами соответствующих служб, но при достаточно активном участии руководителя, особенно на третьем этапе.

4. Принятие решения. Выбранное решение должно быть согласовано с подразделениями, на работу которых оно окажет влияние. Иногда возникает необходимость в коллегиальном обсуждении, после чего руководитель, которому

официально дано это право, констатирует принятие окончательного решения и утверждает его.

5. Реализация и контроль исполнения решения. Руководитель ясно должен отдавать себе отчет в том, что самое лучшее решение не даст нужных результатов, если нет контроля за его выполнением. Если решение предусматривает реализацию перспективных целей, то необходимо контролировать не только окончательные результаты, но и ход выполнения, что в случае каких-либо отклонений, которые практически всегда возникают при реализации стратегических целей, позволяет руководителю принять своевременные меры, внести коррективы в решение, оказать нужную помощь.

6. Оценка принятого решения. Это заключительный и очень важный этап как для определения эффективности реализации решения, так и в более широком смысле. Если оценка проведена с достаточной степенью аналитичности и самокритичности, то она позволяет руководителю выявить все допущенные в решении ошибки и, следовательно, предотвратить их повторение. Но здесь важно подчеркнуть и чисто организационное значение оценки. Она позволяет закрепить эффективные методы и приемы организации трудового процесса, что в дальнейшем поможет усовершенствовать саму процедуру разработки и принятия решения.

Список литературы

1. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общепромышленные научно-методические рекомендации. 2-е издание. М.: Экономика, 1991.

DECISION AS A CONCRETE FORM OF PRODUCTION MANAGEMENT

O.F. Alekhina, M.A. Sazanov

The process of management is considered from the point of view of decision-making. The procedure and the stages of decision-making are presented.

Keywords: decision, information, management, personnel, stages.