

УДК 331.1

*И.В. Кушнарева*

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, г. Шахты, email: innakusnareva@yandex.ru

## **АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

**Ключевые слова:** организация, методы, персонал, управленческие решения, эффективность.

Рассмотрены проблемы формирования и разработки управленческих решений в организации. Определены группы управленческих решений на этапе их принятия в организации. Представлены наиболее используемые методы количественного анализа принятия управленческих решений в управлении персоналом.

*I.V. Kushnareva*

ISOP (branch) of DSTU in Shakhty, Shakhty, email: innakusnareva@yandex.ru

## **ANALYSIS OF METHODS OF PREPARATION AND ADOPTION OF MANAGERIAL DECISIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT**

**Keywords:** organization, methods, personnel, management decisions, efficiency.

The problems of formation and development of management decisions in the organization are considered. The groups of management decisions at the stage of their adoption in the organization are defined. The most used methods of quantitative analysis of managerial decision-making in personnel management are presented.

Системные преобразования, происходящие в социально-экономической сфере государства, обуславливают необходимость адаптации системы управления персоналом.

Необходимость разработки и внедрения современных методов управления на предприятии связана с целью повышения эффективности деятельности на современном этапе.

Под управленческим решением понимают выбор метода управления на предприятии. Управленческое решение – это комплекс действий управленца на достижение цели предприятия, с учетом знаний и законов управляемой системы. Объектом управленческого решения выступает система, субъектом – управляющее лицо или управляющая подсистема.

Управленческое решение представляет собой программу действий с учетом уровня сложности, времени, с перечнем мероприятий, включая методы выполнения, сроки, исполнителей, средства, критерии оценки результатов [1].

Начальный этап подготовки к принятию управленческих решений в современной организации требует наличие

и использование эффективных и обоснованных методов управленческих решений, которые способны обеспечить получение достоверной информации и представить ее характеристику.

При принятии управленческих решений принято различать общие методы: методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, методы фиксации важнейших событий, методы факторного анализа, методы сравнения, методы моделирования.

Выделяются обобщенные три группы управленческих решений на этапе их принятия в организации (рисунок 1).

Рассмотрим подробнее данные методы, их суть и преимущества для организации (рисунок 2).

Рассмотрим подробнее формы групповой работы принятия управленческих решений коллективным методом, которые может использовать ведущий менеджер, руководитель высшего звена в организации (рисунок 3) [2].

К индивидуальным методам управленческих решений относят: метод интервью, аналитический метод, метод сценариев.



Рис. 1. Методы принятия и обоснования управленческих решений

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Неформальные методы (эвристические) | <p>Основываются на аналитических способностях менеджеров организации. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта.</p> <p>Для неформальных методов используются источники: вербальные источники (радио- и телепередачи, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов); письменная информация – источники: газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы, годовые отчеты; промышленный шпионаж.</p> |
| Коллективные методы                 | <p>Определяется круг лиц – участников данной процедуры. Главные критерии формирования такой группы: компетентность; способность решать творческие задачи; конструктивность мышления; коммуникабельность.</p> <p>Формы групповой работы: заседание, совещание, работа в комиссии и другое.</p>   |
| Количественные методы               | <p>В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью компьютера больших массивов информации.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Анализ временных рядов;</li> <li>2) Причинно-следственное моделирование;</li> <li>3) Теория игр;</li> <li>4) Математическое моделирование. Применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации.</li> </ol>  |

Рис. 2. Характеристика методов принятия и обоснования управленческих решений



Рис. 3. Методы количественного анализа принятия управленческих решений управления персоналом

Групповыми методами управленческих решений принято считать: мозговой штурм, метод 635, метод Дельфи, метод комиссий, метод сценариев.

На рисунке 3 представлены наиболее используемые методы количественного анализа принятия управленческих решений. По данным исследования и мнению практикующих специалистов и менеджеров крупных организаций к наиболее популярным количественным методам относят методы прогнозирования и статистические гипотезы.

Используя подходы прогнозных значений, многие руководители современных организаций принимают наиболее вероятные решения в управлении персоналом, при этом используются данные статистики, основанные на ретроспекции. На основании этих данных руководитель организации может выстроить дерево решений и принять наиболее эффективное и вероятно направленное действие при формировании кадровой политики.

Рассмотрев данные методы подготовки и принятия управленческих решений управления персоналом, необходимо количественно и качественно рассмотреть каждый метод, «примерить» его на свою организацию и систему кадровой политики, так как это в дальнейшем и определит стратегию работы кадров.

Каждая ступень развития организации, отдельных элементов ее кадровой политики имеет свойство необходимости принятия управленческих решений от самых простых до наиболее сложных

и решающих, определяющих дальнейшие действия работы с кадрами. Практически ежедневно руководители, специалисты или менеджеры сталкиваются с выбором принятия управленческих решений организации, наиболее проблемные зоны требуют стратегического мышления руководителя, которое обязательно повлияет на дальнейшее развитие организации и ее кадров.

Конечно, принимаемые управленческие решения в кадровой политике организации могут быть как предсказуемыми, так и незапрограммированными.

Многие решения являются стандартными, выполняемые сотрудником в соответствии с какими-то инструкциями или правилами компании.

Наибольшую сложность представляют незапрограммированные управленческие решения, так как они наиболее важные для организации и предугадать их результат точности развития сложно.

Управленческие решения, основанные на запрограммированном методе, отличаются тем, что они основываются на определенных правилах, процедурах и стандартах в организации, концепции.

Незапрограммированные управленческие решения обычно принимаются в неопределенной среде, когда нужно решить вопрос, проблему или конфликт, который требует не только использование установленных норм и правил, а также логический и креативный подход руководителя.



Рис. 4. Технология принятия управленческих решений

|  |  |
|--|--|
| По содержанию функции управления               | Целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические |
| По признаку исходной неопределенности ситуации | Структурированные и неструктурированные  |
| Управленческие решения делятся на              | Детерменистские и вероятностные  |
| По ширине охвата                               | Общие и частные  |
| По признаку инновационности форм               | Рутинные селективные, адаптационные, инновационные   |
| По признаку содержания                         | Запрещающие, разрешающие, конструктивные решения   |
| По функциональному признаку                    | Направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации и контроля  |
| По признаку направленности                     | Политические, технические, технологические, экономические, социальные и др.  |
| По степени новизны                             | Рутинные, стандартные, творческие, уникальные  |
| По степени определенности проблем              | Принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности   |
| По отношению к личности                        | Интеллектуальные, волевые, эмоциональные   |

Рис. 5. Классификация типов управленческих решений

Конечно, неотъемлемым атрибутом при принятии любого управленческого решения, незапрограммированного или запрограммированного, следует не забывать о компромиссе, который играет существенную роль в адаптации принятых мер в создавшейся ситуации.

Запрограммированные управленческие решения не несут практически никакого риска для организации. Данные решения принимаются повседневно, условия решения их обычно известны. Данные решения в основном принимают сотрудники низшего звена, опираясь на данные организации, принятые нормы и правила.

Незапрограммированные управленческие решения могут быть очень весомы для дальнейшего развития и ведения бизнеса, затрагивающие жизнеобеспечение компании и дальнейшие действия сотрудников высшего руководства. Они могут нести в себе решение особой проблемы, неожиданной для организации. Проблема в том, что принимать подобные решения нельзя, используя известные технологии, процедуры и правила для их завершения, а главное для получения предполагаемого благополучного эффекта.

Сотрудники высшего звена, менеджеры и ведущие специалисты должны проявить изобретательность и креативность при решении проблемы и выработке оптимальной стратегии принятия управленческого решения.

Подобные ситуации в основном распространены в научных организациях, крупных инновационных предприятиях.

На рисунке 4 рассмотрим характеристики запрограммированных и незапрограммированных управленческих решений, которые руководителю необходимо принимать во внимание при решении определенной проблемы.

Также руководителю и его ведущим специалистам необходимо учитывать типы управленческих решений, принимаемых в бизнесе [2].

Исследование и знание применяемого правильного метода управленческих решений при работе с персоналом организации обязательно должно опираться на типы данных решений.

Решения, принятые менеджерами или руководителем организации в раз-

личные моменты времени, могут быть классифицированы по типам следующим образом (рисунок 5) [3].

На основании знаний о типах применяемых управленческих решений можно перейти к исследованию основных методов принятия управленческих решений управления персоналом. Самое значимое в этом это определение для специалиста или руководителя организации выбора необходимого решения, определение его последствия.

К основным методам принятия управленческих решений относят: авторитарный, консультативный, голосование, консенсус.

Наиболее рискованным методом является авторитарный, при котором решение принимаются быстро по времени и без обсуждений, что накладывает риск на последствия данных действий.

Руководитель организации должен всегда задавать себе вопрос, правильный ли метод он выбирает для определенного решения, какой метод подходит для сложившихся обстоятельств. Для этого существуют методы эффективного принятия групповых управленческих решений.

Существует много форм принятия командных решений, которые уже были изложены и использовались многими организациями ранее.

Методы оптимизации деятельности – это целенаправленный ряд мероприятий, цель которого получить наилучший результат в деятельности организации при минимизации издержек [6, с.120].

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и увеличения производительности труда используют следующие методы:

1. Картирование.
2. Стандартизированная работа.
3. Производственный анализ – оценка фактического хода производства.
4. Метод «5 почему».

Далее подробно рассмотрим каждый метод повышения производительности и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

1. Картирование – один из методов визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания товара от поставщика до потребителя [12, с. 117].

Картирование позволяет:

- Увидеть реальный процесс создания продукции от стадии сырья до стадии готовой продукции;

- Определить границы каждого отдельно взятого процесса, определить клиента и поставщика; описать требования потребителя;

- Выявить все потери и издержки материального и информационно- потоков;

- Разработать мероприятия по минимизации потерь [7, с.118].

Картирование материальных и информационных потоков создания ценности может происходить на четырёх уровнях: от уровня нескольких предприятий до уровня участка одного предприятия. Чем выше порядковый номер уровня картирования, тем больше детализация карты.

На первом уровне картирования происходит процесс создания товара с учетом потоков между исполнителями и клиентами. На данном этапе проверяют существование внешних проблем (проблем клиентов, поставщиков).

Второй уровень картирования представляет собой карту материального и информационного потоков в пределах одного предприятия. Здесь выявляют существование внешних проблем, которые касаются клиентов, исполнителей, и проблем внутри организации [8].

На третьем уровне проводят картирование материальных и информационных потоков в каждом крупном подразделении предприятия. Выявляют проблемы, которые относятся как к предприятию, так и определенному подразделению.

Четвертый уровень представляет собой картирование потоков в каждом отдельном структурном подразделении (участке). На этом уровне выявляют проблемы, которые связаны с организацией и выполнением работ внутри участка [9, с.44].

Несмотря на уровень картирования, главной целью является: устранение факторов, которые влияют на время протекания процесса, высвобождение оборотных средств, снижение себестоимости и улучшение навыков быстрого решения проблем.

Оптимизация производства с применением картирования состоит из 5 этапов (рисунок 6).

На первом этапе необходимо подробно рассмотреть и изучить весь процесс создания продукта, соответствующую логистику и информационные потоки. Карта текущего состояния показывает взаимосвязь элементов производственного процесса, проблем, возможных рисков для анализа и последующее их устранения, области улучшений [9, с.60].

На втором этапе разрабатывают карту идеального состояния, чтобы затем определить разрыв между текущим и идеальным состоянием. Здесь под идеальным состоянием называется состояние процесса, где движение материального и информационного потоков происходит без задержек [9, с.61].

Третий этап заключается в нанесении проблем на карту текущего состояния и разработке мероприятий по сокращению разрывов между идеальным и текущим состоянием.

Четвертый этап посвящен разработке карты целевого состояния. Здесь сравнивают возможности производства, которые были выявлены в процессе анализа, и необходимые требования с максимальной эффективностью процесса.

На заключительном пятом этапе происходит плановая реализация улучшений. Для этого разрабатывают план мероприятий по оптимизации процесса производства: создают единый перечень мероприятий, определяют их взаимосвязь и влияние на достижение целевого состояния, с установленными сроками и ответственными за его реализацию.

2. Потери и проблемы в производстве могут возникать из-за того, что каждый сотрудник выполняет одну и ту же работу по-разному. Для поиска и внедрения оптимального способа выполнения действий проводят стандартизованную работу.

Стандартизованная работа – это точное измерение и документирование действий каждого рабочего на конкретном рабочем месте, отображающее самый эффективный способ выполнения работы, основанный на движениях человека. Стандартизованная работа позволяет определить оптимальный уровень загрузки рабочих и оборудования с учетом требований клиента. Позволяет определить проблемы и внедрять улучшения.

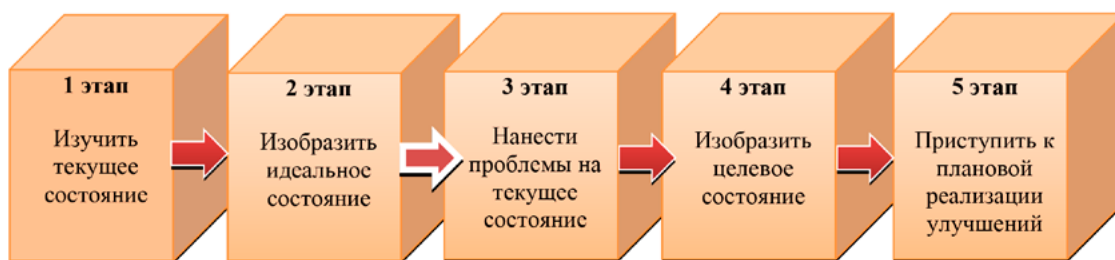


Рис. 6. Этапы оптимизации производства методом картирования [8]

Задачами стандартизированной работы являются:

- выявление и решение проблем (отклонений от стандартов);
- анализ процесса;
- обеспечение целевой равномерной загрузки сотрудников;
- обеспечение необходимого темпа производства;
- обучение персонала.

Стандартизированная работа считается вершиной бережливого производства и катализатором его дальнейшего совершенствования. Внедрение стандартизированной работы позволяет упорядочить как производственные, так и офисные процессы. Кроме того, стандартизация влияет на улучшение качества продукции, сокращение времени выполнения работы, повышение эффективности производства или выполнения услуг.

Производственный анализ является важнейшим инструментом бережливого производства. Он направлен на то, чтобы в любой момент времени можно было получить точные фактические данные о выполнении производственной программы на всех этапах производства товара, а также на возможность быстро принимать решения при возникновении проблем и сложностей в процессе производства [16, с. 14].

Производственный анализ позволяет оценить выполнение плана производства и выявить причины, которые повлекли его отклонение. Кроме того, основываясь на реальных данных, планируют и отслеживают процесс выполнения программы выпуска продукции. Производственный анализ можно проводить на уровне ячейки, участка, цеха и т.д.

Результаты производственного анализа должны быть задокументированы,

визуализированы и понятны любому участнику производственного процесса. Ведение производственного анализа должно проходить в комплексе с эффективной процедурой решения проблем. Без процедуры решения проблем, поиска и устранения коренных причин, производственный анализ не будет эффективным, а процессы не будут улучшаться.

3. Метод «5 почему» – это простой и практичный инструмент, который позволяет выйти за рамки видимых симптомов проблемы и найти её коренную причину. Коренная причина – это самая суть проблемы, её корень, её первопричина.

Метод «5 почему» – метод определения подлинных размеров проблемы и поиска коренных причин её возникновения путем выявления причинно-следственных связей [10, с.24].

Метод «5 почему»:

- Позволяет углубиться в проблему и найти ее коренную причину;
- Требуется достаточного количества информации;
- Требуется осторожности и вдумчивости при ответе на каждое «почему?», чтобы не уйти за границы зоны влияния;
- Требуется постоянной проверки логических связей.

С данным методом тесно связана причинно-следственная диаграмма Ишикавы. Причинно-следственная диаграмма Ишикавы – это системный подход к определению коренных причин возникновения проблем; способ определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и их последствиями в потоке создания продукции.

Цели применения диаграммы Ишикавы:

1. Определение истинных причин проблем;

2. Сортировка и категоризация факторов, влияющих на процесс, с использованием небольшого количества данных, имеющихся в наличии;

3. Структурирование мозгового штурма позволяет учесть все возможные виды причин;

4. Наглядное изображение причинно-следственных связей [10, с.25].

Рассмотрим подробнее оцениваемые факторы.

Персонал – факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека (квалификация, опыт, физическое состояние).

Оборудование – факторы, которые представлены используемым оборудованием, машинами, приспособлениями

(состояние инструмента, состояние приспособлений).

Материалы – свойства материалов в процессе выполнения работ (теплопроводность, вязкость, твердость и т.д.); обеспечение потока материалами и ресурсами.

Методы – каким образом выполняется работа (производительность, точность выполнения операций и действий; температура, освещенность, влажность, шум и т.д., факторы, влияющие на достоверность информации).

Таким образом, перечисленные методы могут позволить оптимизировать деятельность предприятия и повысить эффективность использования трудовых ресурсов.

#### *Библиографический список*

1. Малинина О.Ю. Алехина Е.С., Федоркова А.В., Запорожец М.В. Совершенствование технологии управления персоналом предприятий малого бизнеса // The scientific heritage. 2019. № 39. P. 8-15.
2. Трегулова Н.Г., Сухова И.Г., О.А. Соболева. О роли эффективности труда в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-3. С. 148-151.
3. Трегулова Н.Г. Теоретико-методические основы оценки управления персоналом // Вектор экономики. 2020. № 4. С. 110-111.
4. Марцынюк Я.А., Придатыко А.В., Федоркова А.В. Обзор современных методов управления персоналом организации // Современные вызовы и реалии экономического развития России: материалы VI Международной научно-практической конференции (Ставрополь, 7-9 октября 2020 г.) Ставрополь: Издательство Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-информационный центр «Фабула», 2020. С. 116-117.
5. Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2020. 270 с.
6. Изварин В.В., Медведева Л.С. Ключевые проблемы управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях современной экономики // В сборнике: Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: Материалы VII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 195-197.
7. Складская В.А. Экономика труда: учебник. М.: Дашков и К°, 2018. 304 с.
8. Дмитриева А.В., Родионова В.Н. Методика анализа управления трудовыми ресурсами // Теория и методы развития экономики, организации производства и управления в условиях инновационной экономики: Материалы внутривузовской научно-практической конференции. 2018. С. 76-79.
9. Адиева М.А. Важнейшие аспекты управления трудовыми ресурсами предприятия // В сборнике: Научные исследования как основа инновационного развития общества: Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 50-52.
10. Сагдеева А.А., Гусарова И.А., Яруллина Г.Х., Райская М.В. Бережливое производство как современная инновационная концепция эффективного управления предприятиями энергетической отрасли. Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. 100 с.