

Особенности принятия кадровых решений в судостроительной организации

А. Ю. Янченко

*кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
yanchenko.au@corp.smtu.ru*

А. В. Семковская

*студент
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
semkovskaan@gmail.com*

Аннотация: В статье подробно рассмотрен процесс принятия управленческих решений, представлена их классификация по различным признакам, выделены характерные особенности решений и этапы их реализации. Основное внимание уделено кадровым решениям. Приведен пример практического применения SWOT-анализа для принятия решения о подборе инженеров высшей категории на конкретном судостроительном предприятии.

Ключевые слова: управленческое решение, принятие решений, кадровое решение, SWOT-анализ, руководитель, организация.

Peculiarities of personnel decision-making in a shipbuilding organization

A. Yu. Yanchenko

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Saint-Petersburg State Marine Technical University, Saint-Petersburg, Russia
yanchenko.au@corp.smtu.ru*

A. V. Semkovskaya

*Student
Saint-Petersburg State Marine Technical University, Saint-Petersburg, Russia
semkovskaan@gmail.com*

Abstract: The article considers in detail the process of making managerial decisions, presents their classification according to various criteria, highlights the characteristic features of decisions and the stages of their implementation. The main attention is paid to personnel decisions. An example of the practical application of SWOT-analysis for making a decision on the selection of engineers of the highest category at a particular shipbuilding enterprise is given.

Keywords: managerial decision, decision making, personnel decision, SWOT-analysis, manager, organization.

В современном мире инновационных технологий и разработок организациям каждый день приходится принимать важные решения, которые могут повлечь как развитие, так и крах компании в условиях конкуренции [1]. Масштаб последствий от неверных управленческих решений зависит от размера самой организации и специфики деятельности. Нехватка квалифицированных управленческих кадров в настоящее время затронула все сферы деятельности и все уровни управления предприятий [2]. Судостроение относится к стратегически важным отраслям промышленности, и тем острее для судостроительных предприятий ставится каждый внутренний вопрос, в том числе и кадровый. Для достижения поставленных целей в результате эффективных кадровых решений необходимо иметь представление о сущности управленческого решения в целом, о классификации видов управленческих решений, а также их особенностях [3].

Для начала определим понятие «управленческое решение». В общем смысле, решение — это продукт или результат мыслительной деятельности людей, который ведет к умозаключению или к совершению необходимых действий. Решения, принимаемые в процессе управления, значительно отличаются от решений, принимаемых в частной жизни. Скопин А.А. дает следующее определение управленческого решения: «Управленческое решение (УР) — это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знаний законов функционирования управляемой социально-экономической системы и способов ее деятельности по разрешению проблемы или изменению существующей ситуации» [4]. Таким образом, управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель организации согласно своим полномочиям.

Рассмотрим классификацию управленческих решений, представленную в таблице 1.

Таблица 1

Классификация управленческих решений

<i>Определяющий признак</i>	<i>Управленческие решения</i>
По функциональной направленности	- плановые - организационные - регулирующие - координирующие - контролирующие
По форме подготовки	- индивидуальные - групповые
По причинам возникновения	- предписывающие - ситуационные - программные - инициативные
По предписанию	- эпизодические - периодические
По повторяемости выполнения	- однотипные - разнотипные - инновационные
По широте охвата	- общие - частные
По времени действия	- долгосрочные - среднесрочные - краткосрочные
По цели управления	- стратегические - тактические - оперативные
По прогнозируемым результатам	- с определенным исходом - вероятностные - с неопределенным исходом
По подходу к принятию	- рациональные - основанные на суждении - интуитивные
По глубине воздействия	- одноуровневые - многоуровневые
По числу критериев	- однокритериальные - многокритериальные
По масштабу	- локальные - глобальные
По используемым ресурсам	- с ограничениями - без ограничений
По способу фиксации	- письменные - устные - виртуальные
По степени неопределенности исходной информации	- структурированные - слабоструктурированные - неструктурированные

<i>Определяющий признак</i>	<i>Управленческие решения</i>
По направлению воздействия	- внутренние - внешние
По характеру предусмотренных действий	- адаптирующие - корректирующие

Классификация управленческих решений необходима, потому что она позволяет выявить разные подходы к их разработке и оценке, а также определить общие закономерности и характерные отличия отдельных управленческих решений. Все это способствует повышению качества решений, результативности и действенности на практике, соответствию стратегическим целям предприятия [5].

Принятие решений можно рассматривать как когнитивный процесс, то есть действие, в ходе которого человеческое сознание обрабатывает и фильтрует внешнюю информацию, и осуществляет выбор решения. Демин Г.А. дает определение процесса принятия решения как заключительного акта деятельности по выявлению и анализу различных вариантов, направленного на выбор и утверждение лучшей альтернативы [6]. Можно выделить характерные особенности решений:

1. *Всесторонняя обоснованность решения.* Для принятия конкретного решения руководитель должен опираться только на достоверную информацию. Правильное решение принимается после того, как осуществлены полный анализ и систематизация всех данных.

2. *Своевременное принятие решения.* Решение не принесет пользу и потеряет свою актуальность по истечении поставленного срока. Такие решения могут только ухудшить ситуацию в целом и осложнить поиск верного пути. Чем больше времени дается руководителю на принятие решения при ограниченном сроке, тем меньше времени остается на его реализацию.

3. *Правомочность принятия решения.* Управленческое решение должно приниматься только теми, кто наделен полномочиями и имеет определенные знания и навыки в рассматриваемой области. Поиск решения и анализ информации может происходить с участием многих сотрудников организации, но окончательное решение в любом случае принимается только лицом, которое наделено полномочиями.

4. *Полная ответственность руководителя при принятии решения.* Руководитель берет на себя полную ответственность в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. Он становится ответственным за устранение всех проблем, которые произошли вследствие принятого решения.

5. *Законность принятого решения.* Решение руководителя, конечно, должно соответствовать требованиям действующего законодательства и нормативных актов, а также внутренним стандартам предприятия.

6. *Выполнимость принятого решения.* Управленческое решение должно привести к достижению поставленной цели, поэтому необходимо создать все условия для его реализации. В случае, если у лица, принимающего решение, имеются не все данные или их невозможно проанализировать, под вопрос ставится и выполнимость.

7. *Оптимальность принятого решения.* Оптимальное решение — это решение, которое приводит к наилучшему результату из всех возможных вариантов. Оптимальные управленческие решения принимают руководители, которые имеют соответствующий опыт и теоретические знания методов принятия решений.

8. *Ясная и четкая формулировка управленческого решения.* Двойственное толкование и лишняя информация мешают прийти к нужному результату. Если сотрудникам не будет ясна формулировка управленческого решения, то они не смогут должным образом выполнить свои обязанности, следовательно, невозможно будет решить поставленную проблему или прийти к той цели, которую поставил руководитель.

Перейдем к особенностям этапов реализации управленческих решений (см. табл. 2).

Таким образом, рассмотрев этапы реализации управленческих решений, можно сказать, что процесс принятия решения — это сложный многоуровневый анализ разноплановой информации

Таблица 2

Особенности этапов реализации управленческих решений

<i>Название этапа</i>	<i>Описание этапа</i>
Сбор информации	Сбор достоверной, наиболее полной и качественной информации о проблемной ситуации.
Определение проблемы	Формулировка проблемы, которую необходимо решить.
Предварительная диагностика ситуации	Определение значимых отклонений от нормы или плана, на которые стоит обратить внимание прежде всего.
Окончательная оценка ситуации	Анализ полной информации о ситуации и выделение факторов, которые могут повлиять на реализацию принятого решения, прогнозирование развития ситуации.
Генерирование альтернативных вариантов	Разработка и изучение альтернативных вариантов решений.
Отбор вариантов управленческого решения	Определение и исключение заведомо неудачных вариантов, выбор тех, которые приведут к поставленным целям.
Экспертная оценка основных вариантов решений	Экспертиза основных вариантов для оценки реализуемости рассматриваемых мероприятий и достижения целей.
Разработка плана действий	Утверждение и проведение конкретных организационно-технических мероприятий для реализации решения.
Контроль за реализацией решения	Осуществление мониторинга для своевременной фиксации и устранения отклонений от плана.
Оценка эффективности результатов	Завершающая оценка реализации конкретного управленческого решения.

для выбора и оценки альтернативных вариантов. На первых этапах данного процесса часто применяют метод SWOT-анализа — исследование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для предприятия, которые могут возникнуть при принятии конкретного решения. Преимущество этого метода заключается в том, что он является универсальным для исследований любых уровней.

Рассмотрим применение SWOT-анализа на практике для принятия решения в рамках кадровой политики судостроительного предприятия. Изучив списки вакансий на официальном сайте акционерного общества «Адмиралтейские верфи», можно сделать вывод о том, что у предприятия наблюдается нехватка инженеров высокой квалификации [7]. Например, на сайте представлены следующие вакансии: ведущий инженер по эксплуатации и ремонту гидротехнических сооружений, ведущий инженер-металловед, ведущий инженер-конструктор, ведущий специалист по защите информации, заместитель начальника лаборатории, инженер-технолог 1-ой категории и др. Перед отделом управления персоналом стоит выбор из двух альтернатив: искать сторонних специалистов или готовить их из собственных кадров, повышая их квалификацию [8]. Для того, чтобы ответить на этот вопрос и выбрать оптимальное управленческое решение, проведем SWOT-анализ (см. табл. 3).

Метод SWOT-анализа дает возможность всесторонне проанализировать и обосновать принимаемое решение. Анализ не требует больших временных затрат и позволяет сделать вывод, что готовить специалистов из собственных кадров эффективнее, так как они изначально обладают специфическим для отрасли опытом и знанием внутренних стандартов, и заинтересованы в развитии своего предприятия. Организация повышения квалификации собственных сотрудников сможет решить для АО «Адмиралтейские верфи» проблему нехватки как высококвалифицированных инженеров, так и управленческого персонала более эффективно, чем поиск работников на стороне [9].

Таким образом, разрыв между возможностями рынка труда и требованиями кадровой политики предприятия можно устранить доступными способами, даже в такой специфической отрасли, как судостроение [10]. Руководитель, владеющий необходимыми методами анализа ситуации и принятия решений, имеющий достаточный опыт в профессиональной сфере, а также объективно оценивающий возникшие проблемы и факторы, оказывающие влияние на предприятие в целом, сможет достичь всех поставленных целей.

Таблица 3

SWOT-анализ кадрового решения о повышении квалификации сотрудников на предприятии

<i>Сильные стороны:</i> 1) собственные сотрудники знают специфику судостроительного предприятия «изнутри»; 2) поиск подходящих специалистов из собственных кадров более быстрый и целенаправленный; 3) обеспечивается снижение текучести кадров; 4) усиливается моральное стимулирование сотрудников через понимание перспектив роста.	<i>Слабые стороны:</i> 1) небольшой выбор центров повышения квалификации со специализацией в судостроительной отрасли; 2) временное исключение собственного сотрудника из рабочего процесса; 3) вероятность утечки важной информации в связи с уходом работника, повысившего квалификацию.
<i>Возможности:</i> 1) готовность сотрудников к будущим изменениям в судостроительной отрасли; 2) создание стабильного и квалифицированного трудового коллектива; 3) выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала; 4) повышение общей эффективности использования трудовых ресурсов.	<i>Угрозы:</i> 1) получение сотрудниками некачественных услуг по повышению квалификации; 2) упор программы на теоретические, а не практические знания при обучении; 3) отток сотрудников с предприятия после повышения квалификации.

Список литературы

1. Высочина М.В. Процесс принятия решений в системе бизнес-процессов организации: специфика моделирования и анализа. В сборнике: Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. сборник научных трудов XII Международной школы-симпозиума АМУР-2018. Под общей редакцией А.В. Сигала. 2018. С. 116–119.
2. Предприятиям стало сложно искать начальников. Интернет-портал «Российской газеты» [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2022/11/21/stop-menedzhment.html?ysclid=lasbgeziua583972100> (дата обращения: 21.11.2022).
3. Вережкина Т.С. Специфика методов, используемых при принятии кадровых решений. Наукосфера. 2020. № 10-2. С. 81–86.
4. Скопин А.А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. Ярославль, 2011. URL: [https://yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Upravlencheskie_resheniya_\(Skopin\).pdf?ysclid=lagrrzc63m259484039](https://yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Upravlencheskie_resheniya_(Skopin).pdf?ysclid=lagrrzc63m259484039) (дата обращения: 02.11.2022).
5. Янченко А.Ю., Колобкова И.Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 65–72.
6. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие. Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2019. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf> (дата обращения: 02.11.2022).
7. Инженерные вакансии. Официальный сайт АО «Адмиралтейские верфи». URL: <http://admship.ru/job/engineer/> (дата обращения: 02.11.2022).
8. Закирова Ф.У. Особенности принятия кадровых решений. Вестник науки и образования. 2020. № 1-2 (79). С. 12–15.
9. Шульгина Ю.В., Вертакова Ю.В. Принятие кадровых решений при управлении персоналом современных организаций. — Курск: Издательство: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2021. 72 с.
10. Лытнева Н.А., Боброва Е.А. Принятие управленческих решений в предпринимательской среде на основе кадровой политики. Вестник ОрелГИЭТ. 2018. № 3 (45). С. 15–20.

References

1. Vysochina M.V. Decision-making process in the organization's business process system: specifics of modeling and analysis. In the collection: Analysis, modeling, management, development of socio-economic systems. collection of scientific papers of the XII International School-Symposium AMUR-2018. Under the general editorship of A.V. Sigal. 2018. P. 116–119.
2. It has become difficult for businesses to find bosses. Internet portal of «Rossiyskaya Gazeta» [Electronic resource]. URL: <https://rg.ru/2022/11/21/stop-management.html?ysclid=lasbgeziua583972100> (date of access: 11/21/2022).
3. Verevkina T.S. The specifics of the methods used in making personnel decisions. Science sphere. 2020. №. 10-2. P. 81–86.
4. Skopin A.A. Management decisions [Electronic resource]: teaching aid. Yaroslavl, 2011. URL: [https://yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Upravlencheskie_resheniya_\(Skopin\).pdf?ysclid=lagrrzc63m259484039](https://yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Upravlencheskie_resheniya_(Skopin).pdf?ysclid=lagrrzc63m259484039) (date of access: 02.11.2022).
5. Yanchenko A.Yu., Kolobkova I.E Formation of a list of key performance indicators in accordance with the strategic goals of the enterprise. Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economy. 2016. №. 2. P. 65–72.
6. Demin G.A. Management decision-making methods [Electronic resource]: textbook. allowance. Perm. state nat. research un-t. Perm, 2019. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-methody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf> (date of access: 02.11.2022).
7. Engineering vacancies. Official site of JSC «Admiralty Shipyards». URL: <http://admship.ru/job/engineer/> (date of access: 02.11.2022).
8. Zakirova F.U. Features of making personnel decisions. Bulletin of science and education. 2020. №. 1-2 (79). P. 12–15.
9. Shulgina Yu.V., Vertakova Yu.V. Making personnel decisions in the personnel management of modern organizations. – Kursk: Publisher: Closed joint-stock company «Universitetskaya kniga», 2021. 72 p.
10. Lytneva N.A., Bobrova E.A. Making managerial decisions in the business environment based on personnel policy. Vestnik OrelGIET. 2018. №. 3 (45). P. 15–20.