Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей и экономики

Контрольная работа

на тему: «Качество управленческих решений»

Дисциплина: Управленческие решения

Калининград

2009

**Содержание**

Введение

1. Управленческое решение и его качество

2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

3. Условия принятия верного управленческого решения

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников. Принятие решений - процесс систематизированный. Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что принятие решений является неотъемлемой частью процесса управления, центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Многолетний опыт принятия решений сводился лишь к интуитивному полаганию руководителя на свой опыт. Но ответственность за принятие организационных решений велика, ведь от индивидуального решения в организации может зависеть судьба самой организации и отдельных ее членов. Поэтому руководитель в сегодняшнем сложном и быстро меняющемся мире не может принимать непродуманных решений. Менеджер, принимающий те или иные управленческие решения, должен сочетать в себе определенные качества: искусство анализа ситуаций, глубокие профессиональные знания, приемы и методы принятия решений, профессиональные навыки в работе с людьми.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Кризис качества управленческих решений (УР) на всех уровнях власти и хозяйствования тесным образом связан со сложившимися в стране подходами к построению систем управления, уровнем подготовки управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

Повсеместно функционирующие системы управления на основе иерархических линейно-функциональных структур (ИЛФС), сохранившиеся еще с довоенных времен, являются одной из главных причин низкой эффективности управления государственными органами власти, крупными предприятиями и корпорациями, системами социальной защиты и т.д. Одновременно с воспроизводством УР низкого качества они «убивают» всякую инициативу снизу, превращают человека в «винтик» государственной или хозяйственной машины. Именно под массовое производство специалистов-«винтиков», а не профессионалов были в свое время спроектированы и созданы системы воспитания и образования в СССР. Мамин Б.В. «Креативные» команды - ключ к повышению качества управленческих решений и реформированию предприятий // Консультант директора. - 2002. - № 10.

В условиях рыночной экономики с жесткой конкуренцией переход к концепции научного менеджмента, ориентированного на достижение конкурентоспособности за счет повышения качества управленческой работы обеспечивает выживание организации. Не желающие работать качественно терпят банкротство. Ежегодно от 8 до 12 % фирм индустриально развитых стран терпят банкротство из-за низкого качества управления.

В современных условиях наиболее актуальным является вопрос формирования таких решений, которые были бы наиболее эффективными. Для этого разрабатываются методические рекомендации формирования как эффективных решений, так и общей концепции принятия управленческих решений при современных условиях хозяйствования.

В связи с этим в данной работе поставлена **цель** дать общее понятие принятия решений, исследовать основные положения теории принятия решений, в том числе понятия «управленческое решение», методов их формирования и оценки, обобщить методологические нормы, которые должен соблюдать менеджер в организации, чтобы принимать качественные решения, действовать более рационально и систематизировано, чтобы его решения были наиболее эффективными.

# 1. Управленческое решение и его качество

Решение называется управленческим,если оно, разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

1. стратегическое планирование деятельности организации;
2. управление управленческой деятельностью;
3. управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
4. управление производственной и обслуживающей деятельностью;
5. формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение);
6. управленческое консультирование;
7. управление внутренними или внешними коммуникациями.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях — как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение — это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения управленческого решения и информирование инициатора решения.

Как явление управленческое решение — это набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.

Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества. Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д. Признаком хорошего качества является наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями.

Качество управленческой деятельности — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений На качество продукции оказывают влияние не только технический уровень производства, состояние экономики и организации производства, но и профессионализм и культура управленческих решений.

Недостаточное внимание к методологии и процессу управления снижает огромные усилия, направленные на сам процесс производства, так как управленческие решения могут загубить эффективное использование самой современной технологии.

Качество управленческого решения (далее УР) — это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих ее этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

***Пример.*** Каждое УР требует последовательного выполнения восьми процедур. Рассмотрим простейший случай, когда каждая процедура имеет только одну операцию. При этом значения качеств процедур оценивались следующими величинами:

• информационная подготовка — 0,8;

• разработка вариантов УР — 0,7;

• согласование вариантов — 0,8;

• выбор одного варианта — 0,7;

• утверждение варианта УР — 0,8;

• реализация УР — 0,7;

• контроль выполнения — 0,7;

• информирование — 0,8.

Значение качества каждой операции само по себе хорошее. Однако общее качество УР будет равно 0,098! Это очень низкий уровень.

Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации УР можно обеспечить приемлемое качество всего УР.

На качество процесса подготовки и реализации УР оказывают существенное влияние: информация, набор целей управления, методы разработки УР, набор объектов, входящих в концептуальную модель компании, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки УР, форма подачи УР, организационный аудит УР. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные элементы законы управления и организации, законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс подготовки и реализации УР. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, го есть составлять систему.

Качество управленческого решения может рассматриваться с организационной, экономической, социальной, технологической, психологической, правовой, экологической, этической, политической и партийной стороны. Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты (рис. 1).

Качество управленческого решения

Организаци-онная

Экономи-ческая

Психологи-ческая

Этическая

Правовая

Полити-ческая

Техноло-гическая

Социальная

Экологи-ческая

Партийная

Рисунок 1. Основные составляющие качества управленческого решения

Каждая составляющая качества УР вносит свой вклад в общее качество (табл. 1).

Большое значение в повышении качества процесса подготовки УР и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организаторской стороне. Она включает, прежде всего, создание творческого коллектива. Руководитель должен формировать стимулирующие условия для эффективной работы коллектива. К этим условиям можно отнести:

1. создание творческой обстановки при подготовке УР;
2. обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;
3. использование современных информационных технологий;
4. профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксацию полученных результатов;
5. использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов;
6. разностороннее рассмотрение всех этапов процесса ПРУР, а особенно ситуацию;
7. усиление внимания к преодолению местничества, субъективизма и показухи (сиюминутного эффекта);
8. отражение в решениях главных достижений коллектива (в науке, методологии, технологии), признанных авторитетными специалистами;
9. осуществление мониторинга решений.

Этот далеко не полный перечень может дать представление о качественной стороне эффективной работы коллектива.

Таблица 1

**Содержание основных составляющих качества УР**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование сторон качества** | **Основные нормы, правила, документы, которым должно соответствовать УР** |
| Организационная | Регламенты, инструкции, принятые в компании |
| Экономическая | Сертифицированные методы экономических расчетов |
| Социальная | Права человека |
| Технологическая | Национальные или мировые технологические нормативы |
| Психологическая | Прогрессивные традиции и нормы общежития |
| Правовая | Национальные и международные законодательные акты |
| Экологическая | Стандарты ISO 14000 и стратегия устойчивого развития |
| Этическая | Прогрессивные традиции и нормы общежития |
| Политическая | Программа национального развития |
| Партийная | Устав и программа представляемой партии |

# 2. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения представлены на рис. 2. Рассмотрим содержание компонентов "черного ящика".

Вход (Зt)

Внешняя среда

Процесс в системе (Pt/Зt→max)

Обратная связь

Выход (Pt)

Рисунок 2. Компоненты "черного ящика" системного подхода к принятию решения

Вход системы характеризуется параметрами проблемы, которую необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество товара, объем продаж, сроки поставок, цены и т. п.).

На выходе системы — решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам внешней среды системы относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся международная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние отраслей, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие общестрановые факторы, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т. д.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к "процессу"), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы ("вход"). Поступление информации по обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей по уточнению или доработке решения, появлением нововведений, ноу-хау и другими факторами.

Процесс принятия решения включает следующие операции: подготовка к работе, выявление проблемы и формулирование целей, поиск информации, ее обработка, выявление возможностей ресурсного обеспечения, ранжирование целей, формулирование заданий, оформление необходимых документов, реализация заданий.

Применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования. С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов "черного ящика" (см. рис. 2). Сначала необходимо четко сформулировать, что следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

1. показатель энтропии, т. е. количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;
2. степень риска инвестиций;
3. вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
4. степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анализируются параметры входа системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований выхода, уточнения факторов внешней среды, влияющих на качество и эффективность решения, отработки входа системы следует смоделировать технологию принятия решения, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество входа оценивается на "удовлетворительно", то при любом уровне качества процесса в системе качество выхода, т. е. качество решения, будет удовлетворительным.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

1. применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
2. изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
3. обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, внешней среды и процесса системы разработки решения;
4. применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
5. структуризация проблемы и построение дерева целей;
6. обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
7. обеспечение много вариантности решений;
8. правовая обоснованность принимаемого решения;
9. автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
10. разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
11. наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно, и это требует значительных затрат. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по капиталоемким объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция к увеличению числа учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

# 3. Условия принятия верного управленческого решения

Принятие верных управленческих решений, возможно при выполнении условий КИО, то есть компетентность, информированность и оперативность. Рассмотрим эти условия подробнее.

**Компетентность.** Все больше успешное развитие компаний зависит от уровня компетентности менеджмента. Есть огромное количество определений понятия компетенция. В нашем случае компетенция менеджера – это знание особенностей объекта управления и владения методами управления этим объектом. Во главе компаний стоят люди, которые могут быть как мощными двигателями, так и серьезными ограничителями развития компании. Рост масштабов бизнеса, это с одной стороны увеличение возможностей, с другой - необратимое усложнение системы управления. От компетентности менеджмента зависит, сможет ли компания преодолеть неизбежные кризисы роста или закончит свое существование.

**Информированность.** Живя в век информации современному руководителю все сложнее быть информированным. На лицо противоречие, когда с одной стороны информации очень много, с другой - она часто абсолютно бесполезна. Владение достоверной, полной и своевременной информацией дает серьезное конкурентное преимущество. Но недостаток или избыток информации, наряду с противоречивостью, мешает принятию правильного управленческого решения.

**Оперативность (своевременность).** Если два первых условия выполнены, этого недостаточно. Необходимо оперативно принимать своевременные управленческие решения. По мере роста компании внутренние коммуникации усложняются, что неизбежно затрудняет оперативность принятия решений.

Современный руководитель должен уметь управлять информационными потоками своей компании, а эту задачу невозможно решить без внедрения корпоративных информационных систем управления предприятия. Но, внедряя автоматизированные системы управления, нам необходимо следующее:

Во-первых, понимать, что на российском рынке комплексных информационных систем управления складывается ситуация аналогичная общемировой: значительная часть проектов внедрения комплексных информационных систем заканчиваются неудачно как с технологической, так и с финансовой точек зрения.

Во-вторых, учитывать жесткость, закрытость и высокую стоимость предлагаемых решений.

В-третьих, все вышесказанное ведет к навязыванию чужого управленческого опыта, к высокой стоимости владения системой и к долгосрочной методологической и технологической зависимости клиентов от поставщиков управленческих решений.

Перед тем как приступить к внедрению следует понимать модель процесса управления предприятием. Рассмотрим центральную модель управленческого процесса, без ее отнесения к конкретной управленческой ситуации или объекту.

Итак, любой процесс управления можно рассматривать в трех векторах (рис. 3):

Первый вектор – характеризует соответствие субъекта управления (кто управляет) и объекта управления (чем управляет) друг другу. Задавая вопрос, кто в управленческом аппарате компании, чем конкретно управляет, мы не всегда можем получить четкий ответ. Например, есть объект управления, но не ясно кто им управляет, или наоборот – есть руководитель, но нет ясности, чем он управляет. Подобное несоответствие приводит к потере управляемости, влияет на исполнительскую дисциплину и мотивацию сотрудников, но самое главное не позволяет компании нормально функционировать и развиваться.

Второй вектор – должен обеспечить согласованность управленческих целей и методов. Цель не всегда оправдывает средства. Несоответствие целей и методов, одна из основных проблем управления.

Третий вектор – вектор требований и возможностей. У каждого объекта управления имеются свои требования, которые должны быть согласованы с возможностями и требованиями смежных и вышестоящих подразделений.

Рисунок 3. Центральная модель управления

Практика показывает, что анализ модели управления позволяет выявить основные противоречия и конфликтные зоны, заложенные в процесс управления. Выявив проблемные зоны, мы можем выработать мероприятия по построению адекватной модели управления, способствующей принятию и реализации верных решений.

Следующим шагом должно стать рассмотрение внутреннего устройства компании, т.к. по мере развития предприятия в нем происходят структурные изменения. Модификации в системе управления предприятием должны быть отражены и в структуре информационной системы управления. Только в этом случае информационная система управления способна своевременно предоставлять необходимую информацию, обеспечивая владение ситуацией и способствуя повышению компетентности руководителей.

# Заключение

Разработка и принятие решения - это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. Принятие управленческих решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.

Процесс принятия решений - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

В данной работе были исследованы основные положения теории принятия решений, уделив при этом особое внимание управленческим решениям, рассмотрены методы их формирования и оценки, обобщены методологические нормы, обеспечивающие процесс принятия качественных и эффективных решений.

Главными способами повышения качества управленческих решений являются:

1. применение интеллектуальных систем поддержки принятия решений;
2. предпочтение много вариантности решений;
3. внедрение на предприятиях стандартов качества в управлении.

# Список использованной литературы

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2001-264 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М. — 2002. — 314 с.
3. «National Business» №5, октябрь 2006 г. Качество управления: условия принятия верных управленческих решений Мурат Нурпеисов