Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты качества управленческих решений

1.1 Сущность качества управленческих решений

1.2 Факторы качества управленческих решений и их эффективности

2. Методы и критерии оценки качества управленческих решений

2.1 Методы оценки качества управленческих решений

2.2 Критерии оценки качества управленческих решений

3. Рекомендации по оптимизации управления качеством принятия управленческих решений в современных экономических условиях

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

Характерной особенностью управления любыми объектами является достижение определенных целей. Эта общая особенность может быть положена в основу определения процесса управления. Процессом управления называют целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления в целях реализации функций управления.

Процесс управления состоит из циклически повторяющейся во времени последовательности видов управленческой деятельности, которые получили название функций управления. Выделение функций в процессе управления может быть выполнено с различной степенью детализации. В качестве наиболее общих агрегированных функций управления обычно рассматриваются планирование, организация, мотивация и контроль. Принятие решений пронизывает всю управленческую деятельность, решения принимаются по широкому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По существу, вся совокупность видов деятельности любого работника управления так или иначе связана с принятием и реализацией решений. Этим прежде всего определяется значимость деятельности по принятию решений и определению его роли в управлении.

Управленческие решения - один из наиболее важных процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. Каждый менеджер знает, что, прежде чем начинать какое - либо дело, необходимо определить цель своих действий: стратегическую (на долговременную перспективу) и тактическую (для конкретного действия).

Цели должны быть конкретными и измеримыми, т.е. для каждой цели должен существовать критерий, который позволил бы оценить степень ее достижения. Если такого критерия нет, то невозможна реализация одной из основных функций управления - контроля. И в этом смысле цель, степень достижения которой можно количественно измерить, всегда лучше цели, сформулированной лишь словесно.

Не менее важное профессиональное качество менеджера - умение предвидеть. Тот, кто не умеет предвидеть, не может управлять.

Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно. Именно результаты оценки качества и контроля управленческих решений являются основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, разработав программу действий по предотвращению возможных отрицательных последствий, можно принять качественное управленческое решение.

Задачи настоящей курсовой работы: рассмотреть теоретические аспекты оценки качества управленческих решений

Данная работа состоит из трех глав.

В первой главе рассматривается сущность управленческих решений, указываются характерные особенности решений, факторы определяющие их качество и эффективность, также приводится классификация управленческих решений.

Вторая глава содержит информацию о методах оценки качества управленческих решений. Принципиальная схема оценивания качества управления, а также факторы влияющие на этот процесс. Критерии для определения качества управленческих решений**.** Цели оценки управленческих решений.

В третьей главе рассматриваются методы оптимизации управленческих решений

# 1. Теоретические аспекты качества управленческих решений

# 1.1 Сущность качества управленческих решений

Опыт успешных предприятий показывает, что достижение высокой эффективности невозможно без наведения порядка в сфере управления предприятием. Необходим определенный уровень системы управления, чтобы принятые решения выполнялись в установленные сроки и с надлежащим качеством. Качество получаемых результатов является следствием качества системы управления предприятием.

Принятие управленческих решений и повышение их качества является важной проблемой.

Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

**Понятие качества управленческого решения.**

**Качество управленческого решения** - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность и, в целом, - эффективность.

Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем, совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях рыночных отношений.

Настоятельные призывы повышать качество управления звучат повсеместно. Между тем воплотить это стремление в нормативные требования, конкретные показатели трудно по той простой причине, что сам термин "качество управления" трактуется и в науке управления и в практике весьма расплывчато, неопределенно

Смысл понятия "качество управления" интуитивно ясен и в целом отражает уровень совершенства процессов управления. Вместе с тем применительно к управленческим работам категория "качество" нуждается в анализе не только для раскрытия сущности этой категории, но и в целях четкой структуризации и формирования конкретных путей повышения качества управления экономикой.

Попытка перевести на управление определение понятия "качество", используемое применительно к продукции материального производства, товарам, не приводит к успеху. Действительно, понимая качество как совокупность свойств продукта, характеризующих его способность удовлетворять потребности, связанные с назначением этого продукта, мы получаем лишь смутное представление о том, что представляет собой качество такого своеобразного продукта, как управление. Ведь управление-это не продукт, а вид деятельности, завершающийся созданием такого специфического продукта как управляющие воздействия, управленческие решения.

С другой стороны, непосредственный продукт управления представлен в виде информации, а информация удовлетворяет потребности в ней совсем иным образом, чем материально-вещественный продукт, и к тому же сама потребность в информации, производимой управлением, не может быть выражена в столь же явной форме, как потребность в продукции, товарах, услугах.

Но и это еще не все. Самое главное состоит в том, что информационный управленческий продукт в виде решений, постановлений, планов, программ, законов, нормативов сам по себе не удовлетворяет и не призван удовлетворять конечные потребности людей, общества, экономики. Лишь будучи перенесенным на объект управления, побудив объект действовать нужным для субъекта управления образом, процесс управления приводит к созданию потребляемого продукта, качество которого уже можно оценить по способности удовлетворять потребности. Возникает целая цепь причинно-следственных связей: "качество управления - качество функционирования объекта управления - качество продукта, создаваемого объектом управления".

Следовательно, судить о качестве управления можно и следует лишь на основе оценки качества работы объекта управления, которое, в свою очередь, определяется качеством продукта его деятельности. Так как предметом нашего рассмотрения является управление экономикой, экономическими объектами и процессами, то и **качество управления экономикой** проявляется в качестве управляемых процессов экономической деятельности и вытекающем из него качестве этой деятельности, в конечном итоге в том, насколько экономика удовлетворяет потребности людей, общества, страны, обеспечивает высокое качество жизни.

Такой опосредованный подход к определению качества управления экономикой на основе качества ее функционирования и обеспечиваемой меры удовлетворения потребностей, то есть по результативности процессов управления, в принципе правомерен и наиболее объективен в Сравнении с другими возможными подходами. Однако и он уязвим, в силу чего не может быть признан единственно допустимым. Во-первых, суждение о качестве управления приходится формировать в ходе выработки управленческих решений (готовящихся управляющих воздействий), то есть задолго до получения конечного результата управления экономическими объектами и процессами. Имеющееся на той стадии представление о результатах носит характер ожидания, провоза и потому не обладает высоким уровнем достоверности. Не представляется возможным также учесть побочные социально-экономические последствия готовящихся решений, способные привести к снижению их конечной результативности.

Во-вторых, конечные потребности, на удовлетворение которых надо ориентировать управление, сами по себе не бесспорны и к тому же динамичны, изменяются во времени. В силу этих обстоятельств при оценивании управленческих решений в ходе их разработки и принятия поневоле приходится оперировать иными признаками и критериями качества управления, отражающими свойства самого процесса управления. Эти критерии характеризуют организацию процесса управления, методы принятия решений, уровень профессионализма работников аппарата управления. Конечно же, ожидаемые результаты также учитываются, но лишь в той степени, в которой они предвидимы, прогнозируемы, поддаются расчету, могут быть приурочены к определенным периодам времени. Фактор неопределенности препятствует полному отождествлению качества управления с ожидаемой его результативностью.

Из сказанного вытекает, что **качество управления** определяется мерой, в которой оно направляет экономические объекты и процессы на достижение социально-экономических целей в соответствии с потребностями экономики и общества. В то же время качество управления характеризуется и качеством процессов самой управленческой деятельности: научностью применяемых методов управления, прогрессивностью средств управления, профессионализмом аппарата управления.

# 1.2 Факторы качества управленческих решений и их эффективности

**Факторы, влияющие на качество управленческого решения.** Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

1. качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
2. оптимального или рационального характера принимаемого решения;
3. своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
4. соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
5. квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
6. готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Факторы, определяющие качество и эффективность УР, могут классифицироваться по различным признакам - как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды):

законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;

четкую формулировку цели - для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;

объём и ценность располагаемой информации - для успешного принятия УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

время разработки УР - как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);

организационные структуры управления;

формы и методы осуществления управленческой деятельности;

методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует - методика одна, если следует за другими - иная);

субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка.

состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);

систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, управленческие решения существенным образом зависят от множества субъективных факторов - логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т.п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

**Эффективность управленческих решений и ее оценка.**

В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности. В качестве таковых могут быть использованы, например, балансовая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, доходы по ценным бумагам, дивиденды, прирост прибыли, обусловленный теми или иными обстоятельствами, среднегодовая стоимость основных и оборотных средств, затраты на обновление основных средств, содержание и обеспечение аппарата управления и т.п. Выбор конкретных методов, процедур и математического аппарата для оценки эффективности определяется сложностью и характером объекта оценки. Так, оценка эффективности простых объектов, например, размещения денежных средств на депозитном счете, определяется соотношением суммы, полученной в виде процентов по вкладу, и суммы вклада.

При оценке эффективности сложных объектов их условно дифференцируют на более простые составляющие. На основании, рассчитанных частных оценок эффективности отдельных элементов объекта, получают возможность выработки обобщающей оценки эффективности, учитывающей различные факторы. При этом возникает проблема определения вклада каждого из элементов в общую оценку эффективности. Она разрешается путем присвоения каждой из частных оценок эффективности соответствующего математического веса, которые могут определяться исходя из определением важности соответствующего элемента в технологии производственного процесса, их ранжированием по результатам опроса специалистов, на основании доли данного элемента в общей стоимости объекта или в общей величине затрат и т.п.

Особый интерес вызывает применение экспертных методов оценки эффективности. Они могут применяться как при наличии определенной статистической базы производственно-хозяйственной деятельности фирмы, так и на вновь создаваемом предприятии. В первом случае задача экспертов сводится к определению значимости частных оценок эффективности, во втором - к выработке согласованного мнения о возможной эффективности деятельности предприятия в новой полосе бизнеса.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реализации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.п. К числу показателей эффективности относят показатели рентабельности, показатели деловой активности, а также показатели фондоотдачи и фондоемкости. Методика расчета названных показателей изучается в курсах бухгалтерского учета, анализа хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому в данной работе они не рассматриваются.

Практика финансово-хозяйственной деятельности в условиях экономики рыночного типа показывает, что однотипные предприятия, располагающие примерно равными материальными и финансовыми ресурсами, зачастую имеют значительные расхождения в уровне прибыли. Одни из них динамично развиваются, другие приходят к банкротству. Ведущие отечественные и зарубежные экономисты в связи с этим указывают, что одной из важнейших причин подобных расхождений являются различия в эффективности управления предприятиями или, иными словами, в эффективности разрабатываемых и реализуемых менеджерами управленческих решений.

В общем плане под эффективностью управления предприятием понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей. Многие экономисты высказывают мнение о том, что эффективность управления представляет собой функцию двух переменных: затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления - с другой.

При оценке качества и эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна строиться и система критериев оценки.

# 2. Методы и критерии оценки качества управленческих решений

# 2.1 Методы оценки качества управленческих решений

**Самооценивание.** В любую управленческую деятельность, как уже отмечалось, входят анализ и контроль качества со стороны самого лица, выполняющего работу. Без самоконтроля и самооценки качества в поиске лучшего решения не было бы отбраковки, вариантного отбора, представляющих неотъемлемое свойство процесса подготовки и принятия решений

По своей природе, смыслу, назначению оценки качества собственной работы - это самые тщательные, кропотливые, детальные и емкие оценки, а при высоком профессиональном уровне работника - весьма квалифицированные и глубокие. Зачастую мало кто, кроме самого работника, способен стой же полнотой устанавливать качество проделанной работы В то же время технология самооценки в значительной степени индивидуализирована, ее трудно регламентировать и контролировать, результаты оценок фиксируются в основном в памяти работника и недоступны всеобщему обозрению Такие оценки субъективны, вследствие чего они могут быть индивидуально-ориентированными. Например, несамокритичный работник склонен стремиться к уровню качества, достаточному, чтобы "сдать" работу Этот уровень будет для него предельным и получит высшую оценку, так как дальнейшее повышение качества не в его интересах Автор какой-либо идеи часто тяготеет к завышению оценки ее качества Следовательно, необходимо учитывать влияние психологических факторов на самооценку работы

**Оценивание со стороны руководителей работ.** Руководители органов управления, проектов, программ, научные руководители устанавливают качество работ, опираясь в первую очередь на систему "внутренних" оценок и суждений, процедуры формирования которых не регламентированы Так как руководители выступают в роли творцов центрального замысла при выработке, обосновании и принятии управленческих решений, их оценки качества являются, с одной стороны, самооценками, с другой стороны - контрольно-проверочными оценками по отношению к руководимым работам подчиненных сотрудников

Оценки качества со стороны руководителей часто формируются в явном виде и доводятся до работников как элемент управляющего воздействия, осуществляемого с целью направить работу в нужное русло, отыскать рациональное решение, устранить ошибки и просчеты отдельных работников Аттестационное оценивание качества работ и работников проводится периодически для проверки соответствия сотрудников занимаемым должностям, при выдвижении их на повышение Оценивание работ руководителями также осуществляется также при подведении итогов работы за определенный период В то же время многие оценки качества управленческой деятельности, вырабатываемые руководителями, проводятся ими "для себя", для анализа вариантов управленческих решений, принимаемых самим руководителем, и отсеивания непригодных вариантов

Алгоритмы и процедуры оценивания качества управленческих работ их непосредственными руководителями, также как и самоконтроль сотрудников, чаще всего сугубо индивидуальны, опираются в основном на опыт и интуицию Так как руководители и ведущие сотрудники обычно имеют высокую профессиональную квалификацию, владеют навыками работы, глубоко понимают и воспринимают цели деятельности, их оценки качества в принципе могут быть наиболее представительными и достоверными Однако и этим оценкам нередко присущ субъективизм

**Оценивание со стороны заказчиков.** Самые разные виды управленческих работ, связанных с подготовкой проектов законов и других нормативных актов, проектов управленческих решений, программ, прогнозов, обоснований, аналитических материалов, выполняются по заказу внешних по отношению к исполнителям работ организаций Чаще всего это работы, проводимые на договорных, контрактных началах или по указанию вышестоящих органов управления Так как заказчик выступает в роли потребителя результатов выполненной работы, а часто и ее покупателя, то его суждение о качестве является определяющим для исполнителей работ Лишь в отдельных конфликтных ситуациях, когда оценки заказчиков и исполнителей расходятся решительным образом, назначается специальная комиссия, ее заключение становится важнее оценки заказчика Обычно заказчики психологически склонны к занижению качества принимаемых ими работ Оценивание работ со стороны заказчиков может выполняться по мере завершения отдельных этапов или выполнения работы в целом

**Коллегиальное оценивание.** К коллегиальным относятся групповые, коллективные оценки, формируемые группой лиц, уполномоченных оценивать качество управленческих работ либо заинтересованных в проведении оценки. Такие оценки осуществляются посредством формирования коллективного мнения специально создаваемых групп экспертов постоянно действующих комиссий, советов, коллегий, а также путем вынесения проектов на коллективное обсуждение. Коллегиальные оценки целесообразно разделить на следующие группы: а) оценки со стороны вышестоящих органов; б) оценки постоянно действующих советов и комиссий; в) оценки, формируемые специально созданными экспертными группами; г) оценки производственных совещаний коллективов, выполнявших работы; д) оценки на основе широкого обсуждения.

Постоянно действующие комиссии и советы в виде коллегий министерств и ведомств, ученых советов, научно-технических советов, экспертных комиссий и советов периодически рассматривают, обсуждают, анализируют на своих заседаниях проекты управленческих решений, предложения по совершенствованию управления, давая им коллегиальную оценку. На таких советах сопоставляются разные мнения и суждения, вырабатывается обобщенное мнение, достигается высокий уровень представительности оценок. Кроме того, в состав коллегий и экспертных советов включаются наиболее опытные специалисты, что служит предпосылкой высокого квалификационного уровня вырабатываемых ими заключений. Однако разношерстность состава коллегий, резкие отличия в уровне профессионализма их членов, крайняя противоречивость суждений участников процесса оценивания, разная степень заинтересованности в объективности оценок часто приводит к непредставительности общей оценки.

Групповое оценивание качества работ зачастую имеет место со стороны самих работников, когда рассмотрение результатов работы выносится на производственное совещание отдела, сектора, другого подразделения. Обсуждение итогов или промежуточных результатов деятельности лицами, осуществляющими эту деятельность, очень полезно, так как способствует проведению творческих дискуссий, обмену мнениями, высказыванию критических замечаний со стороны коллег, а также выработке коллективных мнений о путях устранения недостатков и повышения качества подготавливаемых материалов, документов, решений. Кроме того, производственные совещания подразделений в целях совместного обсуждения качества выполненных работ и путей его повышения способствуют ознакомлению работников с содержанием и характером деятельности их коллег, что помогает налаживанию тесных контактов углублению взаимодействия и согласованности и в итоге ведет к повышению качества работы всего подразделения.

Разнообразие видов и форм коллегиального оценивания качества управленческих работ придает ему весомость и способствует широкому распространению этого метода оценивания. Групповые оценки получают значительное распространение в системе управления качеством хозяйственной деятельности.

Большинство коллегиальных оценок качества управленческих работ отличаются наибольшей объективностью из всех применяемых форм оценивания. В то же время их предпочтительность не носит абсолютного характера, потому что и им свойственны определенные ограничения, которые приходится принимать во внимание.

**Индивидуальное оценивание со стороны экспертов, контролеров, ревизоров, аудиторов.** К оценке качества управления, управленческих работ могут привлекаться и привлекаются отдельные лица, специалисты в области той деятельности, которая подвергается оценке. Чаще всего такое оценивание составляет предмет внешней экспертизы. Результаты оценок в этом случае очень чувствительны к уровню профессионализма эксперта, занимаемой им позиции по отношению к исполнителям работы, а также его собственной точки зрения на то, как следовало бы решать проблему. Для подавления, смягчения подобных эффектов прибегают к привлечению нескольких независимых экспертов. В этом случае индивидуальные оценки превращаются по существу в групповые, коллегиальные. Существуют даже методы сведения локальных оценок в общую, называемые методами экспертных оценок.

Рассмотрим теперь виды, формы представления оценок качества управленческой деятельности. По признаку формализации оценок способы оценивания разделяют на неформализованные, формализованные и смешанные.

Под **неформализованными,** качественными понимаются способы оценивания эвристического характера, не описываемые с помощью формул, математических зависимостей, логических и вычислительных алгоритмов и не реализуемые с помощью средств технической кибернетики, а доступные только мозгу человека, вырабатываемые на основе опыта и интуиции. Соответственно **формализованными** считаются способы, основанные на применении математических зависимостей, процедуры которых выполняются по формально-логическим алгоритмам, допускающим реализацию с помощью средств вычислительной техники. В частично формализованных (полуформализованных) методах комбинируются, сочетаются, перемежаются формализованные и неформализованные процедуры.

По форме выражения оценок качества методы оценивания могут быть разделены на две группы: **качественное суждение и количественная числовая оценка.**

**Качественное суждение** относится к категории вербальных (словесных) оценок, не вписанных в регламентированную шкалу. Такие суждения чаще всего не упорядочены ни по составу используемых оценок, ни по их рангу. Уровень качества управленческих работ, выражаемый в виде качественного суждения, определяется по смысловому значению высказываемых оценок. При этом такие общеупотребительные оценки работ, как "удовлетворительная", "неудовлетворительная", "хорошая", "плохая", "отличная", "высокого уровня", "низкого уровня", могут усиливаться или ослабляться за счет включения в них таких оценок, как "вполне удовлетворительная", "весьма положительная", "целиком не удовлетворяющая требованиям". Качественное оценивание должно, как минимум, давать ответ на вопрос, находится ли работа в зоне допустимого качества, то есть удовлетворяет ли она предъявленным требованиям. Содержательность качественных оценок значительно усиливается, если заранее предписано, какие стороны качества работы они должны отражать (например, актуальность, новизну, эффективность, соблюдение сроков и др.), тем самым фактически формируется вектор оценок, компоненты которого соответствуют отдельным признакам или критериям качества.

**Количественные оценки** качества, выраженные в числовом виде, также имеют многостороннюю, недостаточно нормированную структуру. Числовые показатели качества управленческих работ могут быть как размерными, выраженными в определенных единицах измерения, так и безразмерными, относительными. Следует отметить, что наряду с однозначной детерминированной оценкой, представленной единственным числом, вполне допустимы, а часто и необходимы интервальные, "вилочные" оценки с указанием нижней и верхней границ "от и до" и вероятностные оценки в виде математического ожидания значения оценки и его дисперсии или даже кривой распределения значений оценок. Количественные оценки качества работы могут иметь разный вид.

Если оцениваются относительно однородные, сопоставимые работы, то допустима **порядковая** оценка, определяющая место данной работы в ряду сравниваемых по уровню качества. Это место устанавливается путем расположения работ в порядке возрастания или убывания качества, а также выделения работ, занимающих первые (призовые) места. Такой подход принято называть **ранжированием,** а сама порядковая оценка называется **рангом** или **рейтингом.**

**Шкальная** (шкалированная) оценка определяет качественный уровень работы по месту, занимаемому ею в заранее нормированной шкале категорий качества (например, возможно разделение работ по качеству на высшую, первую, вторую категории).

**Балльная** оценка выражается в специальных относительных единицах - баллах, каждый из которых принят за определенную "дозу" качества, а общая оценка определяется путем суммирования баллов, полученных за достижение некоторого уровня качества по каждому из критериев (свойств).

**Коэффициентная** оценка выражается в форме коэффициентов качества, представляющих собой степень приближения или отношение определенного показателя качества работы к стандартному или базовому уровню этого показателя. Если базовый уровень принимается равным единице, то коэффициент непосредственно характеризует, насколько оцениваемая работа не достигает или насколько оцениваемая работа превышает по качеству стандартную.

Порядковые, шкальные, балльные и коэффициентные оценки пока не. находят широкого применения при установлении качества управленческих работ, хотя имеется тенденция к расширению сферы их применения.; Более приспособлены для установления качества управленческой деятельности уровневые и параметрические оценки.

**Уровневая оценка** - это широко распространенная разновидность коэффициентной оценки, представляющая отношение критерия (показателя) качества данной работы к специально устанавливаемому базовому значению того же критерия Управление принято считать качественным, если критерий качества, благоприятствующий его повышению, превышает базовое значение или проявляет тенденцию к росту, и наоборот.

**Параметрическая оценка** представляет абсолютное значение экономического показателя, определяемого в процессе разработки управленческого решения (темпы роста, пропорции, показатели эффективности, показатели экономии, уровни удовлетворения потребностей, сроки решения проблем), анализ которого позволяет судить о качестве формирования решения Чаще всего управленческое решение считают качественным, если оно благоприятствует или непосредственно предусматривает достижение высокого уровня тех показателей, которые характеризуют подъем производства, экономический рост, экономию ресурсов, уровень жизни.

**Методы сопоставительного анализа качества управления**

К числу наиболее распространенных методов установления качества относится сравнение оцениваемого предмета с другим, принимаемым за базу сравнения. Как уже отмечалось, применительно к управленческим работам, управленческим решениям, управляющим воздействиям в силу их уникального, не массового характера трудно выбрать базу сравнения, так как отсутствуют эталоны, на которые надо равняться и по результатам сравнения с которыми можно было бы четко устанавливать уровень качества Хотя, строго говоря, единично производимый продукт и не имеет прямых аналогов, его можно сравнить с продуктами, близкими по виду, типу, назначению, применению То же в известной мере относится и к продуктам управленческой деятельности, к управленческим работам, процессам. Существует несколько видов баз сравнения позволяющих с определенной степенью условности выявить качество управленческой работы и ее результатов на основе сравнительного сопоставительного анализа.

**Метод статистических сопоставлений** основан на сравнении параметров (критериев) качества оцениваемой работы и ее результатов с аналогичными по содержанию показателями, характеризующими предшествующие работы с этой целью на основе накопленной информации о предыдущих работах строятся статистически упорядоченные совокупности (в виде, например, динамических, временных рядов) реальных значений параметров качества, достигнутых в предыдущие периоды Выявляются устойчивые тенденции изменения этих параметров, посредством качественного анализа устанавливается благоприятность или неблагоприятность этих тенденций, желаемые направления и зоны их дальнейшего изменения Суждение о качестве оцениваемой работы формируется путем рассмотрения места, которое занимают характеризующие ее показатели в статистическом поле их предыдущих значений Попадание показателя в зону благоприятных тенденций свидетельствует о качественности управленческой работы поданному критерию, и наоборот Качество определяется степенью соответствия оцениваемого параметра устойчивым благоприятным тенденциям, имевшим место в прошлом, или степенью изменения неблагоприятных тенденций в лучшую сторону благодаря принятию оцениваемого управленческого решения Метод статистических сопоставлений используется в планировании при выработке суждений о надежности, напряженности, прогрессивности разрабатываемых планов, проектов, программ путем их сравнения с предыдущими аналогами Такой метод предпочтительнее применять для оценивания качества управленческих решений на достаточно близкую перспективу.

**Метод сопоставления запланированных и реальных результатов** основан на сравнении плановых показателей с практически достигнутыми в результате реализации намеченных решений. В этом случае базу сравнения образует информационный массив отчетных показателей о реальных итогах осуществления управленческих решений. Уровень качества работы определяется мерой соответствия реально полученных результатов тем, которые были намечены в ходе разработки и принятия планов, проектов, программ, прогнозов, других документов, решений. Сравнение намеченных и реальных результатов дает объективную оценку качества управленческой деятельности. Однако база такого сравнения может быть сформулирована только после практической реализации решений, что значительно отодвигает сроки потенциально возможного оценивания качества работ от периода их выполнения.

**Метод анализа экспериментальных результатов** применим в тех случаях, когда прогрессивность и действенность управленческого решения до его повсеместного распространения и внедрения проверяются выборочно в экспериментальных условиях на группе регионов, отраслей объединений, предприятий Качество выработанных решений устанавливается путем сравнения показателей функционирования экономических объектов в экспериментальных условиях с аналогичными показателями имевшими место до перехода на эксперимент, или с показателями работы объектов, не переведенных на условия эксперимента. Такой подход обладает общностью исходного замысла с методом сопоставления плановых и реальных результатов, но существенно отличается от него тем что реальные результаты сравниваются с прошлыми то есть по существу используется статистическая база сравнения.

**Метод сравнения с результатами экономико-математического моделирования деятельности объекта управления** исходит из сопоставления параметров и показателей, закладываемых в проекты, планы программы и другие хозяйственные решения со значениями аналогичных показателей получаемыми посредством математического (имитационного) моделирования процессов функционирования и развития объекта Базовые показатели при использовании указанного метода формируются на основе модельного прогнозирования то есть с помощью научно обоснованного прогноза Опираясь на результаты нескольких расчетов по разным моделям или проводимых разными научно-исследовательскими организациями можно установить прогнозные значения показателей достигаемые при реализации стратегии плана программы и других хозяйственных решений Сравнение намечаемых результатов с показателями, определенными путем моделирования (прогнозирования), дает возможность судить о качестве проектов планов и программ.

Особого внимания заслуживает вариант указанного метода, при ко тором база сравнения формируется на основе оптимизационных моде лей В этом случае расчеты позволяют определить оптимальные показатели развития объекта, которые можно рассматривать как идеальные и судить о качестве планов проектов программ развития объекта по степени приближения их показателей к оптимальным Однако этот подход, несмотря на всю его привлекательность обладает тем очевидным недостатком что используемые в оптимизационных моделях критерии оптимальности (целевые функции) всегда условны, а сами модели не описывают адекватно реальное развитие моделируемого объекта. Если бы с помощью моделей можно было с уверенностью установить оптимальные реальные показатели тогда именно их следовало бы закладывать в принимаемые управленческие решения и направлять объект посредством управления строго в модельное русло.

**Метод нормативных сопоставлений** основывается на сравнении показателей и параметров предлагаемых проектов планов, программ постановлений и других управленческих решений с нормативными значениями соответствующих показателей то есть с нормами расхода ресурсов, технологическими нормами нормативами эффективности, рациональными нормами потребления нормативами налогообложения нормами банковского процента. Если нормативная база сравнения прогрессивна научно обоснована отражает передовые достижения технического и технологического прогресса, то о качестве управленческой деятельности можно судить по тому насколько она направляет экономическое и социальное развитие в нормативное русло. Трудность применения нормативного метода оценивания качества управленческой деятельности обусловлена несовершенством или отсутствием ряда нормативов, сложностью их обновления. Базой нормативных сопоставлений являются также **стандарты** в том числе стандарты управленческой деятельности

Своеобразной самостоятельно выделяемой формой нормативной базы являются задание на выполнение работы или выработанная заказчиком целевая установка, определяющая желаемый уровень или предельные границы изменения критериев качества характеризующих данную работу Оценка качества работы формируется как мера соответствия поставленным требованиям и условиям. Однако чаще всего задание нельзя использовать как единственную базу сравнения поскольку применительно к управленческим работам оно носит обычно общий установочный характер, не охватывает все параметры работы и может не обладать достаточной обоснованностью так как заказчик склонен ожидать от работы несколько большего, чем она реально может дать.

**Метод сравнения с уровнем мировых достижений** основан на том что определяемые в процессе выполнения оцениваемой работы показатели, характеризующие качество работы сравниваются с аналогичными по содержанию показателями, достигнутыми в мировой практике. Сопоставление должно производиться с учетом динамики уровня высших мировых достижений тенденций его изменения в период реализации намечаемых управленческих решений. Тем самым этот метод сравнения сочетается с методом прогнозных сопоставлений. Возможности его использования ограничены двумя обстоятельствами. Во-первых для этого необходима достаточно полная и представительная база данных об уровне мировых достижений, формирование которой представляет самостоятельную проблему. Во-вторых, ввиду специфики функционирования и развития экономических объектов формально однородные показатели оказываются несопоставимыми, если они относятся к разным социальным, экономическим, природным условиям, поэтому высшее достижение, полученное в одних условиях, неправомерно считать целевым ориентиром для других условий.

**Метод сравнения с аналогичными работами** основан на сопоставлений результатов или других качественных свойств данной работы с полученными при выполнении подобных или близких по содержанию работ вторые проводились ранее или проводятся параллельно с оцениваемой в порядке конкурса. Даже при наличии работ-аналогов выполненных другими организациями и исполнителями, их сравнение осуществимо по ограниченному числу показателей качества в связи с тем что условия проведения работ и кадровый состав исполнителей неодинаковы.

**Метод вариантных сопоставлений** представляет естественный, широко распространенный прием установления качества управленческих работ, осуществляемый посредством формирования базы сравнения на основе разработки нескольких вариантов проектов управленческих решений и сравнения их между собой. Такой подход удобен тем что не требует поиска внешней по отношению к данной работе базы сравнения. Кроме того при вариантном анализе можно не только установить сравнительное качество вариантов, но и выбрать лучший вариант, приближающийся к оптимальному. Однако необходимость специального формирования многих вариантов значительно усложняет работу.

Все описанные методы установления оценок качества на основе сравнения ориентированы на формирование оценок по локальным показателям. Но наряду с локальными, единичными оценками представляет интерес использование обобщенных оценок, в числе которых могут быть названы комплексные и интегральные.

**Комплексные оценки** качества работы образуются путем объединения других близких по содержанию единичных оценок в одну обобщенную, синтетическую или путем оценивания целого ряда качественных признаков работы одним комплексным показателем.

**Интегральной** принято называть единую оценку, выраженную одним показателем, которая имеет самый общий характер и аккумулирует в себе все основные качественные свойства оцениваемой работы.

По признаку периодичности оценивание можно разделить на осуществляемое **непрерывно и дискретно,** периодически, поэтапно. Периоды оценки качества могут быть заранее оговорены в соответствии с этапами работы Кроме того, возможна выборочная периодическая оценка как средство незапрограммированного контроля, даты которого неизвестны для исполнителей работы. Зачастую периоды регламентированного во времени оценивания работ связаны с планово-отчетными сроками их выполнения. Непрерывное или близкое к непрерывному сопровождающее работу оценивание более характерно для самооценок и в определенной мере для оценок со стороны руководителя работ, тогда как установление качества со стороны заказчика, вышестоящих органов, комиссий носит заведомо периодический характер.

**Цели оценки управленческих решений.**

Целью называют идеальный результат деятельности в будущем. *Целью решения* условимся называть те конкретные результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени. При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели определяет успех или неудачу организационно-производственной системы.

Перечислим известные требования к цели. Цель должна быть:

* недвусмысленно сформулирована и понятна исполнителям;
* измеряема, для этого может быть использована обратная связь;
* реальна и достижима в установленные сроки;
* связана с системой вознаграждения, так как цель должна мотивировать действия исполнителя в необходимом для ее достижения направлении;
* совместима с целями отдельных групп исполнителей;
* формализуема. Формализация целей - процесс очень сложный. Формальных методов синтеза целей не существует, при этом следует помнить, что формулировка целей носит эвристический характер.

Основная цель для коммерческих организаций - максимизация прибыли. При этом могут формулироваться дополнительные ограничивающие требования, например обеспечение безопасности, недопущение ущерба и т.п.

Различают три типа организационных целей:

1. **официальные цели** - определяют общее назначение организации, декларируются в уставе или положении об организации, а также заявляются публично руководителем. Они объясняют необходимость организации для общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж;
2. **оперативные цели** - определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации; формой их выражения может быть план работы;
3. **операционные цели** - направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе. Они еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные, такие цели формулируют в виде конкретных заданий отдельным группам и исполнителям.

Возможна и другая классификация целей:

* стратегические цели;
* цели конкретной бизнес-программы;
* перспективные цели;
* текущие цели;
* оперативные цели.

Цели становятся инструментом управления, когда они определены или сформулированы, известны персоналу, приняты работниками к исполнению.

Формализация целей имеет место при формировании критерия оценки эффективности системы.

# 2.2 Критерии оценки качества управленческих решений

Настоятельные призывы повышать качество управления звучат повсеместно. Между тем воплотить это стремление в нормативные требования, конкретные показатели трудно по той простой причине, что сам термин "качество управления" трактуется и в науке управления, и в практике весьма расплывчато, неопределенно. Автор предлагает свое видение процесса подготовки управленческих решений, формулирует показатели для оценки их качества.

Качество управления: определяем понятие

Смысл понятия "качество управления" интуитивно ясен и в целом отражает уровень совершенства процессов управления. Вместе с тем применительно к управленческим работам категория "качество" нуждается в анализе не только для раскрытия сущности этой категории, но и в целях четкой структуризации и формирования конкретных путей повышения качества управления экономикой.

Попытка перевести на управление определение понятия "качество", используемое применительно к продукции материального производства (товарам), не приводит к успеху. Мы понимаем качество как совокупность свойств продукта, характеризующих его способность удовлетворять определенные потребности. Но управление - это не продукт, а вид деятельности, завершающийся созданием такого специфического продукта, как управляющие воздействия, управленческие решения.

Словарь управления персоналом. Управленческие решения - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменения цели.

С другой стороны, непосредственный продукт управления представлен в виде информации, а информация удовлетворяет потребности в ней совсем иным образом, чем материально-вещественный продукт, и к тому же сама потребность в данной информации не может быть выражена в столь же явной форме, как потребность в продукции, товарах, услугах.

Но и это еще не все. Самое главное состоит в том, что информационный управленческий продукт в виде решений, постановлений, планов, программ, законов, нормативов сам по себе не удовлетворяет и не призван удовлетворять конечные потребности людей, общества, экономики. Лишь будучи перенесенным на объект управления, побудив объект действовать нужным для субъекта управления образом, процесс управления приводит к созданию потребляемого продукта, качество которого уже можно оценить по способности удовлетворять потребности. Возникает целая цепь причинно-следственных связей "качество управления - качество функционирования объекта управления - качество продукта, создаваемого объектом управления".

Следовательно, судить о качестве управления можно и следует лишь на основе оценки качества работы объекта управления, которое, в свою очередь, определяется качеством продукта его деятельности [1].

Решение - это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и (или) к необходимым действиям [2]. Решения, разрабатываемые и реализуемые в технической системе, называют техническими (неодушевленные предметы). Решения, разрабатываемые и реализуемые в биологической системе, называются биологическими (флора и фауна). Решения, разрабатываемые и реализуемые в социальной системе, в общем случае, называются управленческими и политическими (подчиненные люди и структуры; неподчиненные люди и структуры) [2]. Решения называются управленческими (УР), если они разрабатываются и реализуются для социальной системы и направлены на:

стратегическое планирование;

управление управленческой деятельностью;

управление человеческими ресурсами (производительностью, активизацией знаний, умений, навыков);

управление производственной и обслуживающей деятельностью;

формирование системы управления компании (методология, механизм);

управленческое консультирование;

управление внутренними и внешними коммуникациями.

Управленческое решение может быть представлено набором более мелких решений, в том числе управленческими, техническими и биологическими, каждая из которых должна внести свой вклад в решение проблем [2].

Решение разрабатывается и реализуется в интересах какой-либо группы людей - потребителя решения. Ими могут быть: сотрудники компании, население или отдельные граждане (рис.1).

Стандартная схема процесса подготовки и реализации решений

 ┌ ─────────────────────────── ┐

 │ Субъект (инициатор) решения │

 └────┬────────────┬────────┬─┘

 /│\ /│\ /│\

 │ │ │

 \│/ │ │

┌─────────────────┐ ┌─────────┴───────┐ │ │

│ Консультанты │<-------------------->│ Специалисты │ │ │

│ Эксперты │ └─────────────────┘ │ │

└─────────────────┘ │ │ │

 │ │ │

 \│/ │ │

 ┌─────────────────────┴──────┐ │ │

 │ Объект (исполнитель) решения │ │ │

 └────────┬───────────────────┘ │ │

 │ │ │

 \│/ │ \│/

 ┌─────────────────────────────────┴────────┴─┐

 │ Потребители, для которых готовятся или реализуются УР │

 └────────────────────────────────────────────┘

Рис.1

Качество управления: измеряем и оцениваем

Раскрытие содержания понятия "качество управления" в некоторой степени предопределяет подходы к его оцениванию. Но прежде чем описать методы определения, измерения качества управления, следует установить исходные принципы, ключевые идеи оценивания качества управления экономическими объектами и процессами.

Я же предлагаю усовершенствовать процесс подготовки качественных управленческих решений, а именно отказаться от консультантов и специалистов - во-первых, для экономичности, а во-вторых, для быстроты подготовки и реализации решений. Но в данном процессе очень важным будет являться уровень образования субъекта управления, им необходимо будет пройти специальную подготовку по программе "Оценки качества управленческих решений" и сертификацию по ISO 9001. Как будет выглядеть наша схема, представлено на рис.2. Когда речь идет о качестве продукции, имеется в виду комплекс ее потребительских свойств, каждое из которых либо поддается физическому измерению, либо устанавливается путем сравнения. Подавляющее большинство видов продукции относится к тиражируемым, то есть выпускаемым в значительном количестве экземпляров. В этом случае из достаточно обширной совокупности объектов лучший принимается за эталон качества. Качество любого объекта из данной группы устанавливается путем сравнения его свойств со свойствами, присущими этому образцу: чем ближе свойства к эталону, тем выше качество. Эталон необязательно должен существовать как физический объект, он может быть представлен набором свойств, условий, требований, зафиксированных в стандартах, нормативных материалах, технических условиях. Но такой удобный и надежный подход практически неприемлем для выявления качества управленческих решений. Ведь в процессе управленческой работы необходимо выработать единственное управленческое решение, для которого эталон не может быть заранее задан. Только в ходе разработки управленческого документа мы стремимся приблизиться к некоторому идеальному результату.

Предлагаемая схема подготовки и реализации управленческих решений

┌───────────────────────────────┐

│ Субъект (инициатор) решения │

└───────────────┬───────────────┘

 /│\

 │

 \│/

┌───────────────┴────────────────────────────────┐

│ Критерии оценки качества УР │

└───────────────┬────────────────────────────┬───┘

 │ │

 │ │

 \│/ │

┌───────────────┴───────────────┐ │

│ Объект (исполнитель) решения │ │

└───────────────┬───────────────┘ │

 │ │

 │ │

 \│/ \│/

 ┌──────────────┴─────────────────────── ─ ─ ─┴───────┐

 │ Потребители, для которых готовятся или реализуются УР │

 └ ────────────────────────────────────────────────── ┘

Рис.2

Оценка качества продукции обособляется в виде самостоятельного процесса, отделенного от процесса производства и осуществляемого обычно органами технического контроля после завершения производственного процесса. По-иному обстоит дело с качеством планирования и управления. Здесь оценка качества готового продукта не основная. Хотя она и может иметь место, но будет запоздалой, ведь в этом случае нельзя произвести отбраковку путем разделения конечного продукта на годный и негодный. После завершения работы, когда подготовлен единственный документ, он должен быть заведомо годным. Отсюда следует, что обособление и выделение оценки качества в виде самостоятельной завершающей процедуры контроля не характерно для процессов управления.

Необходима оценка качества управленческих работ, проводимая до их завершения и позволяющая заблаговременно устранить недостатки и довести качество до требуемой кондиции. Такая оценка должна сопровождать рабочий процесс по аналогии с технологическим контролем в материальном производстве. Таким образом, взамен схемы "работа - контроль качества итогового результата работы", характерной для производства продукции, в планировании, управлении используется схема "работа и непрерывно сопровождающее ее оценивание качества". Такая сопровождающая оценка представляет неотъемлемую часть процесса управления, играя роль обратной связи в системе регулирования качества этой деятельности. Соответственно, эта оценка не требует обособления в виде специальной процедуры, вычленяемой из оцениваемого процесса, и преследует не столько цель контроля качества, сколько поиск путей его повышения [3, с.76].

Итак, я предлагаю оценивать качество управления на основе критериев, показателей качества. Критерий качества представляет характеристики свойств управленческой деятельности, позволяющие сформировать суждение о ее качестве. Под показателями управленческой работы будем понимать любые признаки и свойства работы, характеризующие ее цели, назначение, содержание, методы и организацию проведения, сроки выполнения, состав исполнителей, получаемый результат, его использование, затраты ресурсов, эффективность, связь с другими работами и видами деятельности. Не все эти показатели используются как критерии качества, но одна из возможностей формирования критериев качества работы состоит в выделении из всего множества ее показателей подмножества тех, которые в наибольшей степени характеризуют качественные свойства работы. Так, к критериям качества закономерно относить показатели работы, характеризующие ее целенаправленность, научную обоснованность и перспективность. Перед тем как принять управленческое решение, следует использовать критерии, которые приведены в табл.1, и напротив каждого критерия, рассматривая показатели, расставлять коэффициенты. После соотношения всех критериев коэффициенты надо перемножить, и если результат ближе к единице - решение можно считать эффективным, если же результат ближе к нулю - то данное решение можно считать малоэффективным или не эффективным вообще.

Таблица 1

Критерии для оценки качества управленческих решений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N п/п | Критерии | Коэф.  | Показатели |
|  1.  |  Констатирующая часть | 1,0 | Приведение цели и причины решения |
| 0 | Отсутствие цели и причины решения, ибо плохое решение - это полное его отсутствие |  |  |
|  2.  |  Поясняющая часть | 1,0 | Комментирование для более лучшего понимания решения |
| 0,8 | Отсутствие объяснения |  |  |
|  3.  |  Постановляющая часть | 1,0 | Содержание перечня заданий для исполнения |
| 0,8 | Полное отсутствие перечня заданий, которые исполнители должны принимать во внимание |  |  |
|  4.  |  Форма и наименование <\*> |  1,0 | Присутствие названия формы документа, наличие официального бланка, а также указание атрибутов ответственного лица |
|  0 | Отсутствие названия формы документа, официального бланка, а также атрибутов ответственного лица |  |  |
|  5.  | Выделение цветом для привлечения внимания <\*> | 1,0 | Выделение на белом бланке с черным цветом шрифта основной мысли фоновым красным цветом |
| 0,9 | Монотонность написания |  |  |
|  6.  |  Графическое <\*> выделение |  1,0 | Выделение всего документального содержания графическим обрамлением (квадратом, треугольником, овалом)  |
| 0,9 | Без выделения документального содержания |  |  |
|  7.  |  Мотивирование решения | 1,0 | Обещание в виде премии, повышения оклада и т.д.  |
| 0,9 | Отсутствие стимулирования |  |  |
|  8.  |  Здоровье | 1,0 | Учет физических, умственных, психологических и эмоциональных характеристик исполнителей |
|  0,9 | Отсутствие учета физических, умственных, психологических и эмоциональных характеристик исполнителей |  |  |
|  9.  | Правомерность (соблюдение законодательства)  | 1,0 | Соблюдение законов |
| 0 | Нарушение законов (уклонение)  |  |  |
|  10.  |  Точность | 1,0 | Четкое определение сроков выполнения заданий |
| 0,8 | Отсутствие определенных сроков выполнения заданий |  |  |
|  11.  |  Культура общения | 1,0 | Обращение к исполнителям в виде просьбы (отношение к сотруднику как к другу)  |
| 0,8 | Халатное отношение к исполнителям |  |  |
|  12.  |  Рациональное использование ресурсов |  1,0 | Эффективное и рациональное использование ресурсов компании (например, продвинутый программист может эффективно использовать все ресурсы компьютера и создать качественный программный продукт)  |
|  0,8 | Неэффективное и нерациональное использование ресурсов компании (например, плохой программист может испортить компьютер)  |  |  |
|  13.  |  Гениальность |  1,0 | Премия за творчество (исполнитель за свою идею и за творческий подход к выполняемому заданию может получить премию)  |
| 0,8 | Не предусмотрены вознаграждения за гениальность сотрудника |  |  |
|  14.  |  Техническая обеспеченность |  1,0 | Руководитель позаботился о технической обеспеченности своих сотрудников (столы, компьютеры и т.д.)  |
| 0,8 | Нет технической обеспеченности для работы сотрудников |  |  |
|  15.  |  Имидж организации |  1,0 | Руководитель не использует имя организации (не стоит лишний раз принимать бестолковые решения от имени своей компании)  |
|  0,8 | "Прикрытие" имиджем организации, когда даже некоторые плохие решения будут восприниматься как должные и обязательные |  |  |
|  16.  |  Условие жизнеобеспечения |  1,0 | Создание комфортных условий для работы своих исполнителей (обеденный перерыв, заработная плата и т.д.)  |
| 0,8 | Равнодушное отношение к условиям работы своих исполнителей |  |  |
|  17.  |  Ментальность | 1,0 | Учет факторов региональной или международной принадлежности |
| 0,8 | Отсутствие учета ментальных факторов |  |  |
|  18.  |  Настроение исполнителя |  1,0 | Если настроение исполнителя хорошее (нравится работа, семейное спокойствие и т.д.), то и работа выполняется хорошо |
|  0,8 | Если настроение у исполнителя плохое (не нравится работа, конфликт с коллективом и т.д.), то и работа не выполняется или выполняется плохо |  |  |
|  19.  |  Профессионализм исполнителя | 1,0 | Опытный сотрудник может с большей вероятностью дать хороший результат |
| 0,8 | Новичок может испортить хорошо разработанное решение |  |  |
|  20.  |  Монотонность | 1,0 | Отсутствие монотонности информации для лучшего ее восприятия |
| 0,8 | Монотонность информации (вызывает снижение уровня восприятия)  |  |  |
|  21.  |  Целевые критерии | 1,0 | Есть направленность управления на решение социально-экономических проблем |
| 0,8 | Нет направленности управления на решение социально-экономических проблем |  |  |
|  22.  |  Актуальность | 1,0 | Присутствует ярко выраженная необходимость темы решения в настоящем |
| 0,8 | Не присутствует или слабо выражена тема |  |  |
|  23.  |  Значимость | 1,0 | Присутствует полезность данного решения в будущем |
| 0,9 | Отсутствует полезность или весомость данного решения в будущем |  |  |
|  24.  |  Критерии вариантности |  1,0 | Присутствие выбора: в какой мере при проведении работы будут рассматриваться различные варианты возможных решений, а также проведение их сравнения с целью выбора эффективных вариантов, обеспечивающих решение задач при наименьших затратах в кратчайшие сроки |
| 0,8 | Отсутствие выбора различных стратегий - безвыходные ситуации |  |  |
|  25.  |  Социальная значимость |  1,0 | Есть положительное влияние на:жизнедеятельность исполнителей, условия и привлекательность труда, развитие творческих способностей личности и расширение возможностей ее самовыражения |
|  0,8 | Безразличное отношение к значимости и ценности исполнителей, для них не предусмотрены социальные гарантии |  |  |
|  26.  |  Социально-целевые критерии |  1,0 | Данное решение должно быть направлено на:удовлетворение материальных и духовных потребностей социальных групп, коллектива, региональной общности людей и т.д.  |
|  0,8 | Решение исключительно направлено на удовлетворение материальных ценностей строго только для субъекта управления (в одну "кассу")  |  |  |
|  27.  |  Критерии динамики экономических показателей производства и потребления |  1,0 | Данное решение грамотно направлено на управление экономикой, которое позволит обеспечить необходимые изменения показателей, предотвратить экономические спады, стабилизировать экономическую ситуацию, способствовать подъему работы, рациональному использованию всех видов экономических ресурсов |
| 0,8 | Нет направленности на грамотное управление экономикой |  |  |
|  28.  |  Критерии технико- технологического уровня производства, технического уровня и качества продукции и услуг |  1,0 | Присутствие в управленческих документах технико-экономических показателей и показателей качества, которые соответствуют требованиям перспективных стандартов и технических условий, ориентирующих на выпуск продукции высокого качества, внедрение инноваций и приближение к высшим мировым достижениям |
|  0,8 | Нет показателей возрастной структуры, срока обновления, качества, надежности, работоспособности, производительности, экономичности, уровня специализации и унификации средств производства |  |  |
|  29.  |  Методические критерии | 1,0 | Наличие методов выполнения работы и методического обеспечения |
| 0,8 | Отсутствие методов выполнения работы |  |  |
|  30.  |  Критерий совершенства показателей |  1,0 | Направленность решения на разработку прогнозов, планов, программ, отчетно - статистических работ - деятельность в сфере контроля |
| 0,8 | Отсутствие направленности решения на деятельность в сфере контроля и аналитики для прогнозов и стратегий |  |  |
|  31.  |  Критерий совершенства принятой технологической схемы |  1,0 | Соответствие процедурной последовательности, содержания процедур и их взаимосвязей общей логической схеме работы, ее целям, замыслу и содержанию |
|  0,8 | Несоответствие процедурной последовательности, содержания процедур и их взаимосвязей общей логической схеме работы, ее целям, замыслу и содержанию |  |  |
|  32.  |  Критерии качества исполнения и оформления документов |  1,0 | Исполнение решения с точки зрения бездефектности и безошибочности его документального исполнения, оформления результатов, доступности восприятия. В выходном документе должны присутствовать:структуризация, логическая стройность размещения информационных материалов, четкость выделения частей, главных элементов, выводов и указаний, наличие шифров, оглавлений, ссылок, необходимых для поиска требуемых материалов, информационная выразительность материалов, информативность, доступность для восприятия, наличие требуемого числа экземпляров выпущенных материалов, аккуратность и эстетичность оформления |
| 0,8 | Безграмотность, дефектность и ошибочное документальное исполнение |  |  |
|  33.  |  Критерий качества организационной структуры |  1,0 | Делегирование полномочий (для выполнения особо сложных решений), построение качественного структурного органа, выполняющего работу, прогрессивность стационарных и временно образуемых структур и органов управления работой (качество и действенность организационной структуры управления работой характеризуются наличием руководителя, отвечающего за работу в целом, руководителей отдельных разделов, четким выделением уровней управления и распределением функций управления по уровням, созданием программной структуры управления работой, системы оперативного регулирования и контроля за ходом работы)  |
| 0,8 | Нет делегирования полномочий для особо сложных решений |  |  |
|  34.  |  Критерий рационального распределения работ между исполнителями |  1,0 | Раздача заданий отдельным исполнителям с учетом их потенциальных возможностей и загрузки, других порученных им работ (подразумевает полноту охвата всех необходимых видов работ и согласованность поручений и заданий, выдаваемых исполнителям)  |
|  0,8 | Банальная выдача решения (задачи распределяются между исполнителями по их усмотрению)  |  |  |
|  35.  |  Критерий программной организации работы |  1,0 | Наличие продуманной, обоснованной, действенной программы выполнения управленческой работы и ее реальное использование как инструмента организации работы (программа должна устанавливать основные этапы и фазы проведения работы с учетом взаимной связи между ними, сроки выполнения отдельных видов работ и исполнителей, то есть адресные показатели)  |
| 0,8 | Отсутствие продуманного алгоритма выполнения решения |  |  |
|  36.  |  Критерий соблюдения сроков выполнения этапов решения |  1,0 | Четкое определение сроков и этапов выполнения решения, а именно понимание того, в какой мере реализуется намеченная программа проведения работы и насколько смещаются реальные сроки выполнения по сравнению с заранее запланированными (задержка выхода управленческих решений и выпуска документов снижает их качество, т.к. запоздалое решение не может быть качественным)  |
| 0,8 | Отсутствие определения этапов и сроков, отведенных на выполнение решения |  |  |
|  37.  |  Критерий уровня квалификации исполнителей |  1,0 | Учет профиля и уровня первичного образования исполнителей, дальнейшего повышения образовательного уровня, стажа работы в управленческих органах и индивидуальных способностей |
| 0,8 | Не учитывается уровень знаний и умений исполнителей, решения навязываются наобум |  |  |
|  38.  |  Установочно - мотивационный критерий |  1,0 | Наличие достоверной информации у руководителей об исполнителях, отражающей целевую установку и мотивы их деятельности, степень внутренней заинтересованности в работе, творческий подход, сознательное стремление к получению качественных результатов и т.д.  |
|  0,8 | Руководителей не интересует моральные, социально-психологические установки исполнителей |  |  |
|  39.  |  Критерии полноты материально - Технического обеспечения |  1,0 | Комплектация уровня обеспеченности исполнителей служебными площадями, средствами коммуникации, репрографии (размножения и отображения информации), оргтехники, персональными компьютерами и принтерами, средствами хозяйственного обеспечения условий труда в сопоставлении с нормативным уровнем |
|  0,8 | У исполнителей отсутствует техническое обеспечение должного уровня (времена, когда считалось, что для управления, кроме знаний и навыков, необходимо иметь только бумагу и карандаш, уходят в прошлое, сегодня на качество управленческих работ оказывают заметное влияние факторы технического обеспечения)  |  |  |
|  40.  |  Критерии качества информационного обеспечения |  1,0 | Имеющаяся информация по данному решению достаточна для проведения заданной работы, а критерии качественного уровня говорят о достоверности информации, ее точности, разносторонности, источниках |
| 0,8 | Имеющаяся информация составлена сугубо из инстинктивных побуждений |  |  |

Надо заметить, что оценивание качества управленческих работ по своей природе циклично, ему присущи возвратно-поступательный характер, наличие разветвленной цепи обратных связей и локальных циклов. Представленное описание этого процесса как по существу однонаправленного представляет сознательную абстракцию, имеющую своей целью выделить ведущую линию процесса и представление его простейшей схемой.

# 3. Рекомендации по оптимизации управления качеством принятия управленческих решений в современных экономических условиях

Наилучший вариант решения, принятого на одном из уровней управляющей системы по какому-либо вопросу, называют оптимальным, а процесс поиска этого варианта - оптимизацией.

Сложность и взаимозависимость технических, организационных, социально-экономических и других аспектов управления современным производством приводят к тому, что принятие управленческого решения неизбежно затрагивает десятки и даже сотни разнообразных факторов, настолько переплетающихся друг с другом, что выделить и проанализировать их отдельно обычными аналитическими методами невозможно.

Многие факторы, определяющие или влияющие на выбор решения, по своей природе не поддаются количественной характеристике, другие - практически не могут быть измерены. Все это сделало необходимой разработку специальных методов, облегчающих выбор управленческих решений в сложных технических, организационных, экономических задачах (методы исследования операций, экспертные оценки и др.).

Методы исследования операций используются для выражения оптимальных решений преимущественно в следующих областях управления: планирование производства в крупном масштабе; организация производственных процессов на предприятиях; материально-техническое снабжение; организация перевозок.

Методы исследования операций базируются на использовании математических (детерминированных), вероятностных моделей, представляющих изучаемый процесс, систему или вид деятельности. Такие модели дают количественную характеристику проблемы и служат основой для принятия управленческого решения при поисках оптимального варианта. Насколько обоснованы эти решения, являются ли они лучшими из возможных, учтены ли и взвешены все факторы, определяющие оптимальное решение, каков критерий, позволяющий определить, что данное решение действительно наилучшее, - таков круг вопросов, имеющих большое значение для руководителей производства, и ответ на которые можно найти с помощью методов исследования операций. Оптимизация решений заключается в сравнительном исследовании числовых оценок факторов, которые обычными методами оценить невозможно. Наилучшее из возможных для экономической системы решение является оптимальным, а наилучшее решение относительно отдельных элементов системы - субоптимальным.

Методы исследования операций призваны отыскать решения, которые были бы оптимальными для возможно большего числа предприятий, организаций или их подразделений. Количественные методы исследования операций основаны на достижениях экономико-математических и статистических дисциплин (оптимального программирования, теории массового обслуживания, теории игр, теории графов, математической статистики и др.).

Оптимизация решения - это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение - это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то её целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

Основными методами оптимизации являются:

* анализ;
* прогнозирование;
* моделирование (логическое, физическое, экономико-математическое).

В практическом менеджменте основными методами анализа являются:

* метод сравнения;
* индексный метод;
* балансовый метод;
* метод цепных подстановок;
* метод элиминирования;
* графический метод;
* функционально-стоимостный анализ;
* факторный анализ;
* экономико-математические методы.

Под прогнозированием в менеджменте понимается непосредственно процесс разработки прогнозов, т.е. научно обоснованных суждений о возможных состояниях объекта, путях и сроках его видоизменений. Функционально прогноз в управлении представляется как предплановая разработка многовариантных моделей развития объекта управления. Прогноз носит вероятностный характер и может претерпевать изменения под воздействием меняющихся условий внешней и внутренней среды организации.

Наиболее важные задачи прогнозирования:

* разработку прогноза рыночной конъюнктуры;
* выявление экономических и иных тенденций оказывающих влияние на рыночную конъюнктуру и масштабы полезного эффекта;
* выбор метода и временных ориентиров прогнозирования;
* экономическое обоснование разработки или совершенствования выпускаемой продукции и т.п.

К основным функциям прогнозирования относят:

* системность;
* комплексность;
* непрерывность;
* вариантность;
* адекватность и оптимальность.

Модель - это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.д.

Существует ряд причин обусловливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:

* **сложность**реального мира такова, что число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека и постичь его можно упростив реальный мир с помощью моделирования);
* **экспериментирование -** встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Кроме того, существуют критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни;
* **ориентация управления на будущее** - невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и, возможно, никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Моделирование - единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

Современными организациями используются три базовых типа моделей:

* **физическая модель** (представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы (чертеж, план, макет);
* **аналоговая модель** (представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Пример аналоговой модели - организационная схема.;
* **математическая модель** (символическая) - используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса - постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

**Постановка задачи***.* Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, из чего она состоит. К сожалению, порой огромные средства расходуются на поиски глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы. Из того, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин.

**Построение модели.** Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Также необходимо определить какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения.

**Проверка модели на достоверность.** Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить - все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показала, что они не совершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средство оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения. Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью действительно, помогает руководству совладать с проблемой.

**Применение модели.** Ни одну модель науки управления нельзя считать успешно выстроенной, пока она не применена на практике. Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения.

**Обновление модели*.*** Даже если применение модели оказалось успешной, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на принятие решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении - например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий - может обесценить допущение исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Таким образом, совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

# Заключение

Опыт успешных предприятий показывает, что достижение высокой эффективности невозможно без наведения порядка в сфере управления предприятием. Необходим определенный уровень системы управления, чтобы принятые решения выполнялись в установленные сроки и с надлежащим качеством. Качество получаемых результатов является следствием качества системы управления предприятием.

Принятие управленческих решений и повышение их качества является важной проблемой.

Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

В данной работе я попыталась исследовать основные положения теории принятия решений, уделив особое внимание управленческим решениям, рассмотрела методы их формирования и оценки, обобщила методологические нормы, обеспечивающие процесс принятия качественных и эффективных решений.

Основная часть работы посвящена вопросам качества управленческих решений.

По моему мнению, представляют интерес следующие пути повышения качества управленческих решений:

* применение интеллектуальных систем поддержки принятия решений;
* предпочтение многовариантности решений;
* внедрение на предприятиях стандартов качества в управлении.

# Список использованной литературы

1. Абчук В. Азбука менеджмента - С - Петербург. Союз, 1998.

2. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах - Советское радио, 1974

3. Ансофф И. Стратегическое управление - М. Экономика, 1989

4. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. - Т 1,2 МНИИПУ, 1996

5. Кобринский И.Е., Майминас Е.3., Смирнов А. Д - Введение в экономическую кибернетику - М: Экономика, 1975.

6. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 1970

7. Курс экономики. Под общей редакцией Райзберга Б.А. - М: Инфра-М 1998

8 Менеджмент (современный российский менеджмент). Под редакцией Ф.М. Русинова и М. Л Разу-М.: ФБК - Пресс, 1998.

9. Месарович М., Мако Д., Такохара И. Теория иерархических многоуровневых систем - М.: Мир, 1973.

10. Мескон М.Х., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М: Дело IH992

11. Моррис У. Наука об управлении. Байесовский подход - М: Мир, 1971.

12. Муниципальный менеджмент. Под ред Т. Г Морозовой - М.: ЮНИТИ 1997.

13. Питере Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) - М: Прогресс, 1986.

14 Производительность труда "белых воротничков". - М.: Прогресс, 1989

15. Райзберг Б.А., Пекарский Л.С. Качество планово-управленческой работы. - М.: Экономика, 1987

16 Управление государственной собственностью. Учебник. Под ред.В.И. Кошкина и В.М. Шупыро. - М. Инфра-М, 1997.

17. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: ЗАО "Бизнес-школа

18. Райзберг Б.А., Пекарский Л.С. Качество планово-управленческой работы. - М.: Экономика, 1987.

19. Смирнов Э.А., Селезнев В.Н. Управленческие решения. - М.: Изд-во Национального бизнеса, 2008.

20. Питерс Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986.

21. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. - М.: Экономика, 1988.

22. Ефремов B. C. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1997. - № 1.

23. Заичкин Н.И. Экономико-математические модели и методы принятия решений в управлении производством. - М.: ГУУ, 2000.

24. Заичкин Н.И. Экономико-математические модели и методы принятия решений в управлении производством. - М.: ГУУ, 2000.

25. Иванов А.П. Менеджмент. - СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2002.

26. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. - М.: ЮНИТИ, 1999.

27. Кокорева Т.А. Системный анализ процедур принятия управленческих решений. - СПб: Издательство СПбГУ, 1994.

28. Контролинг как инструмент управления предприятием / Под. ред.Н.Г. Даничкиной. - М.: ЮНИТИ, 1998.