**План.**

1. Качество управленческого решения. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность решения»?

2. Психология личности в системе разработки управленческих решений.

1. Качество управленческого решения.

Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность решения»?

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного заказчика и обеспечивающих реальность его реализации.

Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения представлены на рис.1.



**Рис.1. Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения**

Рассмотрим содержание компонентов, представленного на рис.1 «черного ящика».

«Вход» системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей результаты сегментации, качество объекта, объемы 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, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие факторы страны, 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 обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработки решения, появлением новшеств и другими факторами.

Процесс принятия решения включает в себя 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.1).

Сначала необходимо четко сформулировать, что нам следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

* показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности 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;
* степень риска вложения инвестиций;
* вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
* 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:

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

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

Как было отмечено ранее, одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение многовариантности решений, то есть следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же фун­кции по достижению цели.

Например, два металлических листа соединить можно следующи­ми технологическими способами: сваркой, пайкой, склеиванием, заклеп­ками, болтовым соединением и др. Задача специалиста заключается в выборе такого соединения, которое выполняло бы требуемые функции качественно и одновременно с минимальными затратами на разработку проблемы, изготовление и эксплуатацию конструкции. Однако практи­чески невозможно разные технические решения реализовать с абсолютно одинаковым уровнем качества. Поэтому при сравнении эффективности вариантов решения проблемы следует обязательно приводить их в со­поставимый вид по уровню качества.

Другой пример. Сравниваются технические решения, реализован­ные, например, в I994 г. и 1996 г. Решения выполнены по одной и той же проектной документации, поэтому можно принять, что базисный уровень качества по вариантам одинаковый. Однако варианты отличаются друг от друга как по уровню качества, так и по затратам. Качество варианта 1994 г. за два года снизилось за счет действия физических и мораль­ных факторов. Приведенные к расчетному году (1996 г.) затраты по ва­рианту 1994 г. больше затрат 1996 г. на коэффициент накопления, хотя номинальные затраты по вариантам одинаковы.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приво­диться в сопоставимый вид по следующим факторам:

1. фактор времени (время осуществления проектов или вложения  
   инвестиций);
2. фактор качества объекта;
3. фактор масштаба (объема) производства объекта;
4. фактор освоенности объекта в производстве;
5. метод получения информации для принятия управленческого  
   решения;
6. условия применения (эксплуатации) объекта;
7. фактор инфляции;
8. фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным вось­ми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании техничес­ких, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менедж­мента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организацион­но-технического уровня производства, уровня социального развития кол­лектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, управ­ляемой или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управлен­ческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специ­алиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обес­печения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффектив­ности инвестиций.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернатив­ных вариантов управленческого решения:

1. количество альтернативных вариантов должно быть не менее  
   трех;
2. в качестве базового варианта решения должен приниматься  
   наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтерна­тивные варианты приводятся к базовому при помощи корректирую­щих коэффициентов;
3. формирование альтернативных вариантов должно осуществ­ляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффек­тивности управленческого решения;
4. для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования  
   и современные технические средства информационного обеспечения  
   процесса принятия решения.

1. Мероприятия по повышению качества «входа» системы — качества сырья, материалов, комплектующих изделий, получаемых изго­товителем. Экономический эффект внедрения этих мероприятий прояв­ляется: а) у изготовителя товара — за счет повышения качества процес­са, что влияет на снижение себестоимости товара вследствие сокращения остановок производства при применении качественных материалов и ком­плектующих, снижения производственного брака; б) у потребителя това­ра — за счет повышения качества его изготовления (качество разработ­ки не изменяется), что позволяет изготовителю повысить цену товара. Так как сырье, материалы и комплектующие изделия входят в текущие затраты — себестоимость товара, то затраты на повышение качества «вхо­да» системы могут превысить экономию производственных затрат при применении качественных материалов и комплектующих за счет сокра­щения остановок производства и брака. В этом случае суммарная со­ставляющая изменения себестоимости товара будет отрицательной.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий (каче­ства «входа» системы) рассчитывается по формуле:

Т

Эт=∑[-ΔCвх+ΔCпрt+(Цнt-Цсt)]·Nt-Звх, (1)

t=1

где Эт — ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественных сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) за срок примене­ния мероприятий (Т);

ΔCвх — перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году t за счет приобретения более качественного сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение качества «входа», поэтому они со знаком минус);

ΔCпрt — снижение себестоимости единицы товара в году t за счет повышения качества процесса при применении качественного «входа»;

Цнt — прогноз цены нового товара (после внедрения мероприятий) в году t;

Цсt — то же старого;

Nt — прогноз объема выпуска данного товара в году t, натуральные измерители (шт., т и т.п.);

Звх — единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества «входа» (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т.п.).

При выполнении расчетов по формуле обязательно следует соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени, сопоставимость вариантов, многовариантность и др.).

2. Мероприятия по повышению качества процесса в системе — по совершенствованию технологии, организации производства, оперативного управления, повышению уровня автоматизации. В этом случае эф­фект получается у потребителя за счет «переноса» высокого качества «вхо­да» системы через процесс системы к ее «выходу».

Допустим, качество «входа» отвечает требованиям конкурентоспособ­ности, т.е. оценивается на «отлично», а качество процесса удовлетвори­тельное, т.е. технология и организация процессов не отвечают требовани­ям «входа». Тогда на «выходе» системы будет «удочка». Для использова­ния преимуществ высокого качества «входа» обязательно следует повысить качество процесса (в данном примере — до «отлично»). На это мероприя­тие изготовителю требуются дополнительные затраты (себестоимость то­вара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более каче­ственного товара и, соответственно, более полного удовлетворения сво­их потребностей, либо выпуска с применением данного товара более качественной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших количествах (за счет повышения качества товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребите­лем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по со­вершенствованию технологии, организации производства, системы опе­ративного управления либо повышению уровня автоматизации производ­ства (в целом — повышение качества процесса в системе) у изготовителя товара определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

n Т Tвл

Эт=∑ ∑ (Цit-Cit-Hit)·Nit- ∑ Зпрt, (2)

i=1 t=1 tвл=1

где Эт — ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок при­менения мероприятий (Т);

i = 1, 2... n — количество наименований выпускаемых фирмой това­ров, на которые распространяется данное мероприятие;

Цit — прогноз цены товара в году t;

Cit — прогноз себестоимости единицы товара в году t;

Hit — прогноз налогов по единице данного товара в году t;

Nit — прогноз объема выпуска товара в году t;

Tвл = 1, 2...Твл — год вложения инвестиций в мероприятия по повыше­нию качества процессов в системе (Твл — последний год вложений, год внедрения мероприятий);

Зпрt — единовременные затраты (инвестиции) на повышение каче­ства процессов (на совершенствование технологии, организации и т.п.) в году tвл.

**Структура системы управления (менеджмента) организации**

Для организации процесса управления производством необходимо сформулировать стратегию, инновационную и социальную политику организации, оценить ее возможности, конкурентные преимущества, разрабо­тать бизнес-план, организационную и производственную структуру, обосновать методы управления и т.д. Эти вопросы легче увязать в систему и определить очередность выполнения работ после построения системы менеджмента организации.

Качество и эффективность функционирования организации во многом определяются научной обоснованностью управленческого решения по перечисленным выше направлениям деятельности. Научная обосно­ванность решения, в свою очередь, определяется количеством и глуби­ной применяемых принципов, научных подходов, методов менеджмента Поэтому первую — главную — подсистему системы менеджмента организации мы назовем «Подсистема научного сопровождения».

Далее необходимо сформулировать цели организации в области по­вышения качества, ресурсосбережения, организационно-технического развития, социального развития организации, охраны окружающей при­родной среды. Назовем эту подсистему целевой подсистемой.

Для реализации целей организации необходимы нормативно-методо­логические документы, ресурсы, т.е. все то, что относится к компонен­там входа системы. Эту подсистему назовем обеспечивающей.

Материализация целей организации осуществляется на стадиях жизнен­ного цикла объектов производства, включающих: стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-техническую подготовку производства, производ­ство товаров и услуг, их сервисное обслуживание у потребителей. Эта подсистема называется управляемой.

Управляющие воздействия на объекты управления оказывает персо­нал (менеджеры и специалисты), который разрабатывает управленческие решения по всем предыдущим компонентам подсистем и организует их реализацию. Эту подсистему называют управляющей.

Перечисленные 5 подсистем системы менеджмента составляют ее внутреннюю структуру. Внешнее окружение системы менеджмента орга­низации включает следующие компоненты: внешняя среда, вход, выход, обратная связь.

Таким образом система менеджмента организации будет иметь сле­дующую структуру (рис.2).



**Рис.2. Структура системы управления (менеджмента) организации**

1. Психология личности в системе

разработки управленческих решений.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам:

* стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
* подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);
* сфера действия (технические, экономические и др. решения);
* цель (коммерческие и некоммерческие решения);
* ранг управления (верхний, средний, низший);
* масштабность (комплексные и частные решения);
* организация выработки (коллективные и личные решения);
* продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
* объект воздействия (внешние и внутренние);
* методы формализации (текстовые, графические, математи­ческие);
* формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, ука­зание, просьба);
* сложность (стандартные и нестандартные);
* способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество уп­равленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной сте­пени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опы­та, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторже­ния в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе от печаток личности менеджера, причастного к их появле­нию на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, им­пульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказывают­ся недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наско­ка», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менед­жером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще мень­шей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

**Список литературы.**

* 1. Балдин К.В. Управленческие решения: Теория и технология принятия. Учеб. – М.: 2004
  2. Мишин В.М. Управление качеством: Учебник для студентов вузов. – М.: 2000
  3. Мовицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством: Учеб. пособ. для студентов вузов. Минск 2001
  4. Фатхутдинов Р.А. Экономика предприятия. М, «Юнити» 2000г.