

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений.

- 1. Система условий качества управленческих решений.**
- 2. Методологическая критика традиционных условий качества управленческих решений.**
- 3. Ментально-институциональный подход к оценке условиям и факторам качества управленческих решений.**



- **Под качеством управленческих решений понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.**

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

- 1) знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
- 2) владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;
- 3) ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;
- 4) определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;
- 5) четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;
- 6) владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития;
- 7) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.

Условно факторы можно разделить на **две группы:**

- а) ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относится изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;
- б) поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

- Для большинства российских предприятий текущая управленческая ситуация характеризуется непредсказуемостью появления изменений, высокими темпами их протекания, сужением горизонта прогнозирования последствий принимаемых управленческих решений. В этих условиях сложно вовремя спрогнозировать появление управленческой проблемы, оперативно разработать и реализовать комплекс мер по ее предотвращению или устранению.

- Поэтому применяемые в настоящее время процедуры принятия управленческих решений не могут устранить дефицит времени и вызванное им снижение эффективности управления. В частности, технология принятия рационального решения, предложенная Г Саймоном, предполагает значительные затраты времени на диагностику управленческой проблемы, установление необходимых ограничений и критериев ее решения, разработку альтернативных вариантов действий по устранению проблемы.

- Технология превентивного решения проблем, рекомендуемая И. Ансоффом и Дж. Кейнером, предполагает предотвращение потенциальных проблем управления, что должно, по замыслу авторов, сократить время реального негативного воздействия проблемы на хозяйственную деятельность предприятия. Однако сама процедура принятия решения существенно удлиняется из-за дополнительных затрат времени на выявление слабых сигналов о проблеме и их верификации, что требует широкого горизонта прогнозирования.

- Одним из перспективных направлений в рационализации процедуры принятия управленческих решений является разработка и внедрение в практику менеджмента интегрированных управляющих систем. В настоящее время на ряде предприятий Республики Татарстан осуществляется внедрение управляющих систем MRP, ERP, CSRP, позволяющих автоматизировать систему управления материальными и финансовыми потоками, трудовыми ресурсами, бизнес-процессом в целом.

- В то же время данные системы пока еще слабо адаптированы к таким особенностям российского менеджмента, как непрозрачность финансовых потоков, "двойная" бухгалтерия, неразвитость управленческого учета, повышенный уровень рискованности управленческой ситуации, что не дает возможности использовать весь потенциал управляющих систем.

- Серьезной для принятия управленческих решений остается проблема оценки их эффективности. Практика показывает, что использование только финансовых показателей искажает реальную оценку эффективности принятого решения. Прибыль и рентабельность бизнеса, доходы государственного бюджета часто зависят от воздействия неконтролируемых факторов.

- Целесообразно при прогнозировании эффективности принимаемых управленческих решений придерживаться подхода, предложенного Р. Капланом и Д. Нортоном, в соответствии с которым стратегическая эффективность управления определяется четырьмя блоками факторов: финансовыми результатами, совершенствованием бизнес-процессов, ростом рыночного потенциала, возможностями адаптации и развития.

- Следует также подчеркнуть, что далеко не все управленческие процессы поддаются математической алгоритмизации. Это обуславливает необходимость дальнейшего развития интегрированных управляющих систем для создания на их основе человеко-машинной системы, учитывающей человеческие эвристики и субъективную оценку полезности различных вариантов действий в процессе принятия управленческих решений.

- Как показывает проведенный теоретический и практический анализ, большинство методик разработки и принятия управленческих решений базируется на теории полезности. При этом предполагается, что руководитель, принимающий решение осознанно или бессознательно, используя количественные либо качественные методы, взвешивает внутреннюю ценность рассматриваемых вариантов действий и выбирает наиболее ценный для целей менеджмента.

- То есть руководитель поступает как человек рациональный, прагматик, ориентированный на достижение максимально возможного эффекта от принимаемого решения.

- Между тем сторонники дескриптивной подхода к принятию решений, такие как М. Алле, В. Фишхоф, Д. Канеман, С. Лихтенштейн, А. Тверский, указывают на систематические факты отклонения поведения людей от рационального как в бизнесе и менеджменте, так и в личной жизни.

- Действительно, было бы чрезвычайным упрощением рассматривать руководителя в качестве сложного компьютера, ориентированного на предельную полезность, поскольку поведение человека носит многогранный и многокритериальный характер.

- Признание нерациональности человеческого поведения требует анализа причин его возникновения. В частности Р. Дэй в качестве таких причин называет:
- недостаток информации у лица, принимающего решение в процессе выбора оптимального варианта действий;
- недостаточный опыт у руководителя находящегося в процессе обучения, который меняет свои предпочтения в процессе решения управленческой проблемы;
- стремление руководителя найти решение, оптимальное с точки зрения совокупности разнонаправленных критериев, что затрудняет рациональный выбор;
- различие между объективно требуемым временем для реализации планов и субъективным горизонтом планирования руководителя.

Управляющие системы

- MRP,
- ERP,
- CSRP

**1. Влияние ментальности:
психологии и культуры, религии,
гендерные особенности,
возрастные ограничения при
принятии УР**

**2. Влияние институтов:
собственности, государства,
фондового рынка, банков,
страховых организаций, рынок,
фирма, права на УР.**

Влияние психологии

- Принятие некачественных управленческих решений не столь редкое явление в практическом менеджменте. Материалы проведенных исследований свидетельствуют, что основными причинами невыполнения решений являются:
непредвиденные обстоятельства - их доля составляет 40%, пороки решений (брак, низкое качество) - 30%, вина исполнителей - 30%. То есть каждое третье нереализованное решение связано с погрешностями его разработки.

- Ориентация в причинах низкого качества решений ограничит возможность их появления на разных этапах процесса разработки и исполнения и тем самым будет способствовать повышению эффективности решений.
- Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по психологическим критериям.

- *Своевременность* решения. Запоздалое решение не исправляет положения. Если возникает проблема на предприятии, события не ждут, они направленно развиваются. На разрешение проблем требуется определенное время. За этот период изучается обстановка, собираются необходимые данные, чтобы подготовить, принять решение и реализовать его. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения.

- Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководителем заведомо наносится ущерб эффективности собственных решений. Время принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

- *Содержание* решений (что нужно делать) может не соответствовать в полной мере ожиданиям подчиненных. В этом случае различают три психологических варианта решений:
 - - запрещающие;
 - - разрешающие;
 - - конструктивные.

- Наиболее сложная психологическая ситуация создается *при запрещающих* решениях. (Руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры, запрещает отдельные действия.) Если это систематически повторяется, руководитель рискует лишиться опоры коллектива.

- *При разрешающих* решениях предварительно следует попросить подчиненных всесторонне обосновать предложение, выявить трудности и пути их преодоления. Это важно для того, чтобы избежать ошибки подчиненного и не допустить сдерживания его инициативы в будущем. Руководителю следует глубже вникнуть в суть дела, соотнести предложения с перспективными планами и лучше оценить мышление подчиненного.

- *Конструктивные решения*, разрабатываемые самими руководителями, по совету психолога, лучше объявлять как подсказанные снизу (как правило, примеры тому находятся). Честолюбие руководителя, возможно, несколько ущемляется, но выигрывает эффективность решения.

- *Соответствие решения силам и средствам его выполнения имеет также немаловажное значение.*
Известно, что при одинаковых объективных условиях, руководители ставят перед собой и подчиненными задачи различной трудности, что объясняется самооценкой личности.

- В связи с этим различают руководителей:
- 1) с завышенной неадекватной самооценкой (переоценка сил и средств);
- 2) заниженной неадекватной самооценкой (недооценка, излишняя скромность);
- 3) адекватно высокой (знание своих больших возможностей);
- 4) адекватно низкой самооценкой (осознание ограниченности своих возможностей).

В зависимости от предпочтения того или иного стиля принятия решений выделяют и соответствующие четыре типа руководителей:

- *экспериментатор* (его иногда называют также *прагматиком, практиком, реалистом*) — делает ставку на экспериментальное решение проблем, недооценивает роль рационального анализа, разнообразной информации, которая может и не следовать из экспериментальных результатов. Этот психотип, как правило, оказывается более успешным при возникновении частных, конкретных проблем, при решении которых можно обойтись без их всестороннего осмысления. Действия экспериментаторов часто выглядят как поспешные. Тем не менее, требуя немалой энергии, усилий, этот стиль свидетельствует о наличии у руководителя высокой степени заинтересованности в деле.

- *рационализатор* — предпочитает логический анализ проблемной ситуации; склонен к поиску многих вариантов в оценке ситуации, выделению оптимального из них, способен использовать большие массивы информации, четко ее структурировать, логически обрабатывать. Отличается высокой уверенностью в своей способности находить наилучшее решение проблем. Негативной стороной этого психотипа является его склонность к затягиванию процесса выработки решений, которая иногда выглядит как проявление нерешительности.

- *генератор* — характеризуется способностью интегрировать эмпирический и рациональный подходы к оценке ситуации. Однако при выборе решений он опирается не столько на результаты логического анализа, сколько на свою интуицию. Руководитель этого типа особенно хорошо действует в сложных, запутанных ситуациях, с трудом поддающихся логическому анализу.

- *оценщик* (или *концептуализатор*) — исходит из положения, что нет таких ситуаций, которые не возникали когда-либо ранее. Поэтому задача состоит том, чтобы отыскать уже имевшиеся варианты решений, осмыслить их и на этой основе принять оптимальное решение применительно к конкретной ситуации.

на основе двух взаимосвязанных критериев — открытости и ответственности, проявляемых руководителем в ходе разработки и реализации решения.

- *уклонист* — в процессе принятия решения всячески уклоняется от участия в его выработке, стремится переложить ответственность за его качество на других и по возможности скрыть процесс выработки решения от посторонних глаз;
- *безответственный* ~ отличается высокой открытостью в процессе выработки решения, раскрывает свою позицию при определении его содержания, но после принятия решения не интересуется ходом его выполнения, снимает себя ответственность за его результаты, перекладывая ее на других;

- *мизантроп* — характеризуется скрытностью, недоверием к другим людям, желанием держать подготовку решения в тайне от других, не раскрывать ни перед кем оснований для принятия решения, но, приняв его, он берет всю ответственность на себя;
- *эффективный менеджер* — отличается высокой открытостью и высокой ответственностью; он признает возможности и способности других людей, демонстрирует доверие к ним и рассчитывает на сотрудничество, одновременно он готов принять на себя всю полноту ответственности.

Культурные особенности также влияют на принятие решений:

- -Европейские страны характеризуются тщательной проработкой и планированием УР
- -Американская культура принятия УР характеризуется узкой специализацией сотрудников
- -Восточные страны подвержены влиянию религиозных установок на принятие УР
- -Азиатские страны характеризуются закрытостью системы принятия УР и традиционностью уклада жизни.

- **Различными могут быть решения** в зависимости от лица принимающего решения: если это человек преклонного возраста или старше 30-35, то решения принимаются как правило более традиционного характера и без бурных конфликтов, если ЛПР моложе 30-35 лет, то решения носят инновационных характер и сопровождаются конфликтностью. Если ЛПР – мужчина, то решения более рисковые и амбициозные, если ЛПР – женщина, то решения, как правило, с наименьшим риском.

- **Влияние института собственности:**
собственник и менеджеры могут иметь противоречивые цели при принятии решений, поэтому как правило решения могут иметь характер заинтересованности собственников.

- **Влияние государства:** государство может запретить ту или иную деятельность вне зависимости экономических интересов собственников и менеджеров поэтому как правило решение о ликвидации бизнеса может исходить не только по инициативе топ-менеджмента компании.

- **Влияние фондового рынка:** если компания публичная и ее акции котируются на рцб то при увеличении цены акций или дополнительной эмиссии , фирма получает дополнительные стимулы и ресурсы для развития, если цены падают, то возможности фирмы сужаются,

- **Влияние банков и страховых организаций и права:** при стабильной финансовой системе и устойчивых законодательных актах компании развиваются более динамично, следовательно, при принятии УР существует большая определенность.

- **Влияние рынка:** при высокой конкуренции УР носят стратегический характер
- **Влияние фирмы:** если в компании развита сильная корпоративная культура, то решения как правило носят традиционный характер.