

Тема. Якість управлінських рішень.

План.

1. Властивості якісних рішень
2. Умови та фактори якості рішень.
- 3 Організаційно-психологічні передумови якості рішень.

1. Властивості якісних рішень.

Під *якістю* управлінських рішень розуміється сукупність властивостей, які забезпечують успішне їх виконання та отримання певного ефекту. У складі властивостей управлінських рішень виділяються обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечність, конкретність, простота, повноваження та ін.

Обґрунтованість управлінського рішення проявляється у необхідності врахування всієї сукупності чинників та умов. При цьому важливе місце відводиться якості інформації, що використовується, її достовірності і повноті, своєчасності надходження / **«священий текст»**

Ефективність управлінського рішення підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного та досягнутого економічного та соціального ефекту із витратами на його розробку та реалізацію. Дотримання цієї вимоги є основною передумовою виживання та процвітання підприємства в умовах ринкової економіки.

$$K_k = \frac{P_v - P_n}{P_n} \times 100,$$

K_k – коефіцієнт якості управлінських рішень

P_p – кількість прийнятих управлінських рішень

P_v – кількість виконаних управлінських рішень;

P_n – кількість виконаних неякісних рішень.

Виражений у відсотках, цей показник характеризує, по суті, якість управління, хоч і не абсолютно, а з певною часткою неточності.

Рішення мають ухвалюватися *вчасно*. У цьому сенсі значення своєчасного ухвалення рішень підкреслює утверджену думку фахівців, які віддають перевагу недостатньо обґрунтоване рішення його відсутності взагалі.

Несуперечність управлінського рішення висловлює необхідність його попереднього узгодження з раніше прийнятими у цій фірмі, а також перевірки відповідності нормативно-правовим документам органів управління та контролю (федеральним, регіональним, відомчим) / **можливість його виконання**

Щоб рішення було правомочним, воно має прийматися органом (особою), який має на це відповідні повноваження, законну підставу, право.

Конкретність управлінського рішення проявляється у чіткій вказівці: хто, що і коли має виконати.

Рішення має бути простим за формою та яким за змістом, щоб бути зрозумілим не тільки особі, яка її приймає, а й адресату виконання.

З погляду діловодства, управлінське рішення (наказ, розпорядження, постанова та ін.) повинне включати констатуючу та постановну частини. Перша відображає суть проблеми, її характеристики та особливості; друга – цілі рішення, засоби їх досягнення. Тут же називаються особи, відповідальні за своєчасне виконання, визначаються також форми та терміни контролю, заохочення та санкції за можливі порушення.

Важливою передумовою якісних управлінських рішень є їхня професійна розробка зі знанням справи, з урахуванням економічної та соціальної доцільності. Грамотний аналіз проблемної ситуації, правильна постановка мети та завдань, підготовка альтернатив та вибір оптимального варіанту згідно з встановленими критеріями – необхідні складові якості та ефективності управлінських рішень.

Однак у кожній конкретній ситуації розробка управлінських рішень здійснюється у специфічних умовах, характерних для цієї ситуації, з урахуванням факторів, що мають прямий чи опосередкований вплив.

2. Умови та фактори якості рішень.

Об'єктивними економічними умовами розробки грамотних управлінських рішень є:

- 1) знання реальних тенденцій розвитку керованого об'єкта;
- 2) володіння методами позитивного використання тенденцій, що складаються, на діяльність підприємства;
- 3) орієнтація у спільних цілях розвитку економіки країни загалом;
- 4) визначення завдань, які витікають з цих цілей, для суб'єкта прийняття рішень;
- 5) чітке уявлення про стан об'єкта, довкілля (найближчого оточення), тенденції їх розвитку;
- 6) володіння набором методів переведення керованого об'єкта з фактичного стану в бажане та надання йому необхідних напрямів розвитку;
- 7) вміння своєчасно реагувати на обстановку, що змінюється, і нові завдання, що висувуються ринком, економічною політикою держави.

Для дотримання зазначених умов керівник повинен мати у своєму розпорядженні інформацію, яка надходить від різних джерел – внутрішніх та зовнішніх, отримується в ході навчання та перепідготовки, накопичення досвіду. Однак і за добре організованого інформаційного забезпечення приймаються як правильні, так і помилкові рішення.

Підвищенню їхньої якості сприяє попереднє продумування наступних організаційних питань:

- 1) де та хто приймає рішення;
- 2) типи прийнятих рішень на різних рівнях;
- 3) час, необхідний прийняттю рішень після отримання інформації;
- 4) система оформлення та передачі рішення;

5) система контролю виконання прийнятих рішень та перевірка їх фактичної ефективності.

Хто і де має ухвалювати рішення, залежить від існуючих прерогатив окремих підрозділів в апараті керування. Загальним правилом при цьому є те, що рішення має ухвалюватися в тій ланці управління, до компетенції якої входить дане коло питань (його виконання).

Для керівників різного рівня характерний певний тип рішень, що приймаються. Так, чим ближче керівник до виробництва і менші масштаби його роботи, тим більша частка оперативних рішень, конкретніша адресність. До таких керівників належать майстри цеху, дільниць. Генеральний директор корпорації займається розробкою перспективних рішень:

- 1 – визначення шляхів розвитку;
- 2 – впровадження нової техніки та технології;
- 3 – освоєння нової продукції;
- 4 – виявлення ємності ринку;
- 5 – визначення тенденції розвитку галузей, що споживають продукцію;
- 6 – можливість виходу на світовий ринок і т.д.

Масштаби його розпоряджень поширюються на корпорацію в цілому, питома вага оперативних рішень незначна, переважає частка стратегічних рішень.

У процесі роботи важливо критично осмислювати висунуту мету, хоча постійна мінливість мети неприпустима.

Керівник повинен приймати рішення з урахуванням впливу зовнішніх (зміни умов постачання, збуту) та внутрішніх факторів (зміни в особовому складі, що виникли утруднення структурного характеру).

Період часу рішень відрізняється для заходів різного масштабу. Оперативні рішення повинні прийматись у найкоротші строки, іноді миттєво (наприклад, диспетчером електромережі). З перспективних питань квапливість прийняття рішень неприпустима, оскільки необхідно:

- 1 – зважування всіх обставин у час і надалі;
- 2 – збір додаткової інформації, проведення спеціальних досліджень;
- 3 – формулювання кінцевого рішення та шляхів його досягнення;
- 4 – визначення змісту та графіку роботи, пов'язаної з прийняттям рішення.

У процесі здійснення рішення доводиться повертатися до оцінки його ефективності, оскільки згодом воно може стати не безперечним і навіть перетворитися на свою протилежність.

У результаті реалізації рішення встановлюються засоби контролю над ходом його здійснення, продумується частота контрольних операцій та його зміст. Формами контролю може бути звіти, оперативна інформація, автоматична сигналізація, зведення, документи та інших.

Чинники, які впливають якісний рівень управлінських рішень, можна поділити на дві групи:

а) ситуаційного характеру, пов'язані з усвідомленням проблеми, альтернатив її вирішення та їх наслідків. До цієї групи відноситься вивчення

ситуації, аналіз та прогнози, використовувані методи, організація управління на підприємстві та ін;

б) поведінкового характеру в процесі розробки рішень: мотиви, ціннісні орієнтації, рівень вимог, готовність йти на ризик осіб, які розробляють та приймають рішення.

Фактори першої групи діють на етапі, що передуює ухваленню рішень, і сприяють формулюванню проблеми. Фактори другої групи проявляються у поведінці керівника, його співробітників у ході розробки управлінських рішень.

3 Організаційно-психологічні передумови якості рішень.

Матеріали проведених досліджень свідчать, що основними причинами невиконання рішень є: непередбачені обставини – їхня частка становить 40%, вади рішень (брак, низька якість) – 30%, вина виконавців – 30%. Тобто, кожне третє нереалізоване рішення пов'язане з похибками його розробки.

Причини, що впливають на якість прийнятих рішень, дуже різноманітні можуть мати організаційний, економічний, психологічний характер. В тому числі:

1) значний обсяг прийнятих рішень. Якщо рік керівник підписує від 300 до 1000 і більше наказів, то важко забезпечити високий рівень їх обґрунтованості;

2) рішення, що знову приймаються, не пов'язуються з попередніми, дублюють існуючий організаційний порядок;

3) трансформація мети рішення у його руху по ієрархічним рівням. При проходженні "вертикалі" рішення не повинно зустрічати розбіжності інтересів окремих ієрархічних рівнів. У сукупності кількість завдань кожному з них має дорівнювати цілому - первісному задуму рішення;

4) прийняття псевдорішень, тобто рішень, які не мають конкретного змісту: розпливчастих, неперевірених, що відображають загальну установку, побажання (типу "звернути увагу", "підвищити", "вжити необхідних заходів", "підсилити вимоги" тощо). За результатами обстеження таких рішень може бути до 10% у загальній кількості прийнятих, вони отримали назву "бюрократичних алібі";

5) недостатня технологізація процесів підготовки та прийняття рішень. Незважаючи на те, що основна частка рішень у діяльності керівників – це типові (повторювані), програмовані (близько 58%), проте технологія, свого роду стандарти, підготовки та прийняття таких рішень не розробляються;

б) незбалансованість управлінського впливу на різні підсистеми. Нерідко непропорційно велика частка обсягу уваги керівника приділяється вузькому колу проблем поточного функціонування підприємства тим чи іншим підсистемам. Найчастіше таке становище складається внаслідок недостатнього делегування повноважень;

7) відсутність процедури погодження рішень із виконавцями. Деякі керівники вважають таку процедуру зайвою, оскільки потребує часу. Але, зазвичай, згодом тимчасові витрати компенсуються, оскільки працівники охоче виконують рішення, у яких беруть участь;

8) встановлення нереальних термінів до виконання роботи ("мобілізуючі" терміни). Іноді керівник використовує цей прийом з метою підвищення активності працівників. Однак це може бути лише винятком і не повинно перетворюватися на систему;

9) низький рівень інноваційних (стратегічних) рішень. Їхня частка зазвичай не перевищує 10% і стосується частіше реорганізацій невеликого масштабу;

10) рішення недостатньо конкретизуються елементами "виконавчого задуму" (хто, що, якими засобами, у які терміни виконує і т.д.);

11) під час підготовки рішень не дотримуються стандарти діловодства, можуть бути відсутні параметри, без яких їх виконання утруднено, або взагалі неможливо;

12) недостатньо інформаційне забезпечення прийняття рішень;

13) недосконалість використовуваного механізму оцінки ефективності реалізованих рішень. Іноді вона обмежується констатацією дотримання термінів виконання, а не досягнутим результатом та виробленими витратами на його отримання;

14) ухвалення рішень під впливом емоцій;

15) ігнорування системного та комплексного підходів (урахування дії різноманітних факторів);

16) вибір стереотипного рішення з безлічі альтернатив;

17) прийняття рішення без урахування можливості ризику та попередження його наслідків;

18) поспішність, недостатньо глибока економічна опрацювання прийнятого варіанта дій;

19) використання хибних передумов, прийняття бажаного за дійсне;

20) прийняття рішення з урахуванням компромісу, не з міркувань його справжньої гідності, а примирення різних точок зору та інших.

Орієнтація у причинах низької якості рішень обмежить можливість їх появи на різних етапах процесу розробки та виконання і тим самим сприятиме підвищенню ефективності рішень.

Рішення обґрунтовуються не лише за організаційними, технічними, правовими, а й за психологічними критеріями. Зокрема, досвідчені керівники перед оголошенням рішення створюють сприятливу психологічну обстановку, щоб викликати в підлеглих позитивне враження. Не рекомендується "наганяти страху", оскільки створюється опозиція керівнику.

Обґрунтованість рішення має викликати сумніви у виконавців. Поряд із відповіддю на головне питання: "Що потрібно зробити?" виконавцям повинні бути зрозумілі та інші:

– чому потрібно зробити саме так, а чи не інакше;

– чим кращий за новий порядок речей;

– наскільки це відповідає як інтересам підприємства, а й кожного працівника.

Своєчасність рішення – друга умова ефективності. Запізніле рішення не виправляє положення. Якщо виникає проблема на підприємстві, на події не чекають, вони спрямовано розвиваються. На вирішення проблем потрібен

певний час. За цей період вивчається обстановка, збираються необхідні дані, щоб підготувати, ухвалити рішення та реалізувати його. Чим більше часу відводить собі керівник на підготовку та ухвалення рішення, тим менше залишається його для виконання. Ставлячи підлеглих в обмежені часові рамки, керівником свідомо завдається шкоди ефективності своїх рішень. Час ухвалення рішень необхідно співвідносити зі станом морально-психологічного клімату в колективі, тому корисно проводити цілеспрямовану психологічну підготовку до нового рішення.

Зміст рішень (що треба робити) може повною мірою не відповідати очікуванням підлеглих. У цьому випадку розрізняють три психологічні варіанти рішень:

- забороняючі
- дозволяючі
- конструктивні

Найбільш складна психологічна ситуація створюється за забороняючих рішень. (Керівник відмовляє у підтримці пропозиції, скасовує задумані підлеглими заходи, забороняє окремі дії). Якщо це систематично повторюється, керівник ризикує втратити опору колективу.

При вирішальних рішеннях попередньо слід попросити підлеглих всебічно обґрунтувати пропозицію, виявити проблеми та шляхи їх подолання. Це важливо для того, щоб уникнути помилки підлеглого та не допустити стримування його ініціативи у майбутньому. Керівнику слід глибше вникнути у суть справи, співвіднести пропозиції з перспективними планами та краще оцінити мислення підлеглого.

Конструктивні рішення, розроблювані самими керівниками, за порадою психолога, краще оголошувати як підказані знизу (зазвичай, приклади є). Честолюбство керівника, можливо, дещо утискається, але виграє ефективність рішення.

Відповідність рішення силам та засобам його виконання має також важливе значення. Відомо, що з однакових об'єктивних умов, керівники ставлять собі і підлеглими завдання різної проблеми, що пояснюється самооцінкою особистості. У зв'язку з цим розрізняють керівників:

- 1) із завищеною неадекватною самооцінкою (переоцінка сил та засобів);
- 2) заниженою неадекватною самооцінкою (недооцінка, надмірна скромність);
- 3) адекватно високої (знання своїх великих можливостей);
- 4) адекватно низькою самооцінкою (усвідомлення обмеженості своїх можливостей).

Залежно від того, до якої групи належить керівник, він ухвалює рішення:

- а) непосильні собі і підлеглим;
- б) набагато нижче реальних можливостей;
- в) відповідні можливості та напружені;
- г) скромні, але відбивають готівкові ресурси.

Можливий і п'ятий варіант, у якому керівник приймає свідомо полегшений варіант.

У цілому нині значне, але посилене навантаження для колективу краще, оскільки вигідніше економічно (при об'єктивній оплаті праці), а психологічному плані – розвиває колектив шляхом подолання зростаючих труднощів.

Жорсткість регламентації діяльності підлеглих - одна з умов ефективності рішень. Розрізняють три рівні жорсткості: контурні рішення - приблизно намічають схему дій підлеглих і дають їм свободу у виборі методів досягнення мети;

– структуровані рішення – у яких жорстко закріплені основні параметри, але з другорядних питань допускається прояв ініціативи;

– алгоритмічні рішення – практично виключають ініціативу підлеглих, жорстко регламентуючи їхню діяльність.

Оцінка переваг якогось із рівнів жорсткості розглядається у зв'язку з конкретною ситуацією. Контурні рішення ефективні у випадках, коли підлеглі добре знають проблему, сумлінні, мають досвід її вирішення. Алгоритмічний характер рішенням надається за умов, коли підлеглі працюють без достатньої напруги сил, або особливо відповідальних діяч, навіть досить досвідчених підлеглих. Прикладом алгоритмічних рішень є правила безпеки, інструкції у разі аварій, пожеж та інших стресових ситуацій.

Забезпечення високої якості управлінських рішень – проблема комплексна. Її дозвіл залежить від дотримання безлічі умов та врахування низки факторів.

Експертна група виконує три види процедур:

1. Перевіряє відповідність підготовленого рішення правилам та вимогам щодо складання розпорядчих документів,

2. Оцінює необхідність конкретного рішення та окремих завдань, включених до його складу.

3. Оцінює можливість реалізації як всього рішення цілком, і окремих його завдань. При цьому застосовуються дві п'ятибальні оціночні шкали: по необхідності та можливості вирішення.

Для оцінки використовують думки 3-5 експертів. Після оцінки кожним експертом проекту рішення складається таблиця середніх балів за необхідністю та можливістю прийняття рішення.

Необхідність рішення	Оцінка у балах	Можливість рішення	Оцінка у балах
Рішення (завдання) навряд чи необхідне на найближчий період	1	У існуючих умовах практично неможливо	1
У цій сфері є більш необхідні рішення	2	Рішення може бути виконане з більшими застереженнями в існуючих умовах	2
Важко оцінити ступінь важливості вирішення	3	Важко оцінити ступінь необхідності вирішення	3
Цілком необхідне рішення	4	Рішення реалізується в існуючих умовах	4
Невідкладно необхідне рішення	5	Не бачу перешкод до того, щоб негайно розпочати реалізацію рішення (завдання)	5

Можливі варіанти дій (ситуацій):

1. Оптимальною вважається ситуація, коли за обома шкалами виходить високий бал (при середніх оцінках 4-5).

2. Високий бал оцінок за шкалою "необхідність" і низький за "можливостями" – проект повертається на доопрацювання у відділ, де рішення готувалося для розробки коштів та способів, що підвищують можливість його реалізації.

3. Рішення, які отримали низький бал за шкалою "необхідність", виключаються з тих, що передаються керівнику підприємства на розгляд та підпис.

Проект рішення при сприятливій оцінці експертною групою передається керівнику разом із листком експертних оцінок та з висновком експертної групи. Корисність створення "управлінських ВТК" досить очевидна. Ефективність "експертизи" проявляється в різних напрямках:

- заощаджується робочий час керівників вищих рангів управління за рахунок звільнення від глибокої оцінки якості підготовлених управлінських рішень;

- група грає роль "управлінського фільтра", що відсіює погано підготовлені рішення, що не мають цільової чи проблемної спрямованості;

- оцінюється роль і значення функціональних служб апарату управління через якість основного продукту їхньої діяльності - управлінські рішення; оцінка пов'язується із результативністю реалізації рішень;

- надається допомога службам та відділам апарату управління у концентрації уваги на ключових проблемах функціонування та розвитку організації виробництва;

- підвищується відповідальність керівників функціональних служб за якість документів, що готуються.

За добре налагодженої системи підготовки управлінських документів (рішень) така експертна група може скасовуватися.