

## 40 КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЭФФЕКТИВНОСТИ 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. 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. [1, стр.3]

Решение - это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и (или) к необходимым действиям [2, стр.9]. Решение, разрабатываемые и реализуемые в технической системе, называют техническими (неодушевленные предметы). Решения, разрабатываемые и реализуемые в биологической системе, называются биологическими (флора и фауна). Решение, разрабатываемые и реализуемые в социальной системе, в общем случае, называются управленческими и политическими (подчиненные люди и структуры; неподчиненные люди и структуры) [2, стр. 16]. Решение называются управленческими (УР), если оно, разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено 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.

Управленческими решениями – 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.

Управленческое решение может быть представлено набором более мелких решений, в том числе управленческими, техническими и биологическими. Каждая из которых должно внести свой вклад в решение проблем. [2, стр. 46]

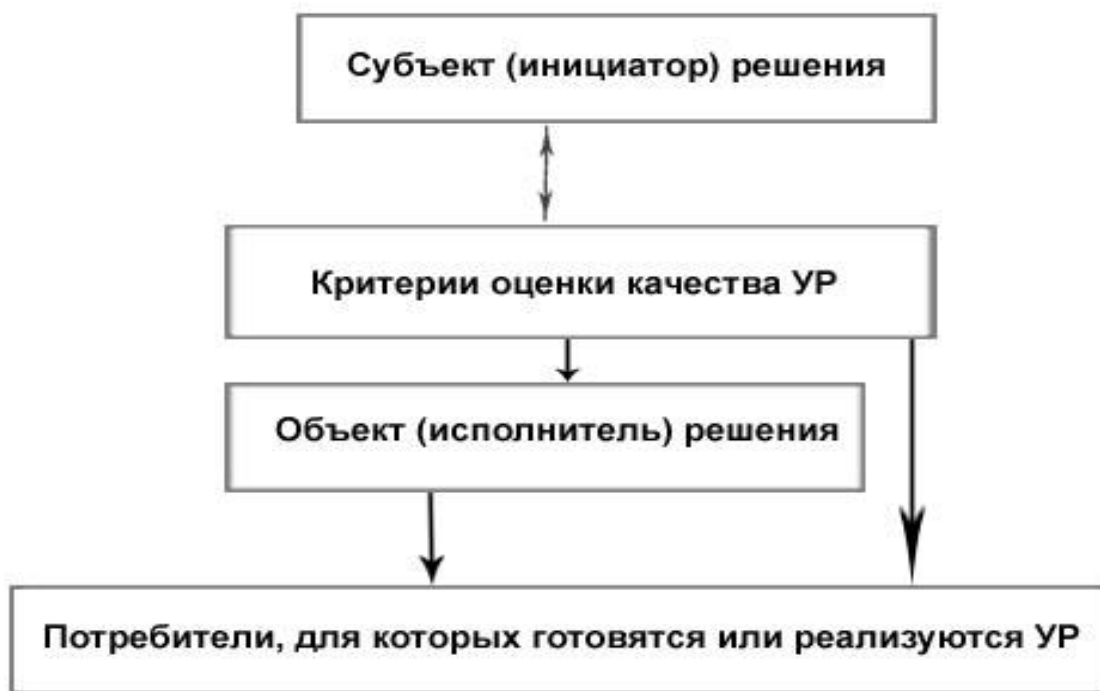
Решения разрабатывается и реализуется в интересах какой либо группы людей – потребителя решения. Ими могут быть: сотрудники компании, население или отдельные граждане (рис.1).



**Рис.1. Стандартная схема процесса подготовки и реализации решений.**

Раскрытие содержания понятия "качество управления" в некоторой степени предопределяет подходы к его оцениванию, выработке путей повышения качества. 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 сертификации по ISO 9001. Наша схема будет выглядеть следующим образом (рис.2):



**Рис.2. Предлагаемая схема подготовки и реализации управленческих решений**

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 не обязательно должен существовать как физический объект, он может быть представлен набором свойств, условий, требований, зафиксированных в стандартах, нормативных материалах, технических условиях. 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.

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, стр.76].

Итак, я предлагаю оценивать качество управления на основе критериев, показателей качества. Критерий качества представляет показатель, характеризующий качественные свойства управленческой деятельности и позволяющий сформировать суждение о ее качестве. Чтобы установить критерии качества, необходимо провести грань между показателями (параметрами), характеризующими управленческую работу, и критериями ее качества. 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 Таблице 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 малоэффективно или неэффективно вообще.

**Таблица 1.** Критерии для оценки качества управленческих решений

<b>Критерии</b>	<b>Коэф</b>	<b>Показатели</b>
Констатирующая часть	1,0	Привидение цели и причины решения
	0	Отсутствие цели и причины решения, ибо плохое решение – это полное его отсутствие
Поясняющая часть	1,0	Комментирование для более лучшего понимания решения
	0,8	Отсутствие объяснения для лучшего восприятия решения
Постановляющая часть	1,0	Содержание перечня заданий потребителем для выполнения
	0,8	Полное отсутствие перечня заданий, которые исполнителем должны брать во внимание
Форма и наименование (для деловой беседы или устного разъяснения решений не использовать данный критерий)	1,0	Присутствие названия формы документа, наличие официального бланка, также атрибуты ответственного лица
	0	Отсутствие названия формы документа, официального бланка, а также атрибутов ответственного лица
Выделение цветом для привлечения внимания (для деловой беседы или	1,0	Выделение фоновым красным цветом на белом бланке с черным цветом шрифта - основную мысль

устного разъяснения решений, данный критерий не используется)	0,9	Монотонность написания
Графическое выделение (для деловой беседы или устного разъяснения решений, данный критерий не используется)	1,0	Выделение всего документального содержания графическим обрамлением (квадратом, треугольником, овалом)
	0,9	Без выделения документального содержания
Мотивирование решения	1,0	Обещание в виде премии, повышения и т.д.
	0,9	Отсутствие стимулирования
Здоровье	1,0	Учитывание соотношения решения с физическими, умственными, психологическими и эмоциональными характеристиками исполнителей
	0,9	Неучитывание соотношения решения с физическими, умственными, психологическими и эмоциональными характеристиками исполнителей
Правомерность (соблюдение законодательства)	1,0	Соблюдение законов
	0	Нарушение или уклонение от законов
Точность	1,0	Четкое определение сроков выполнения заданий
	0,8	Нет определенных сроков выполнения заданий
Культура общения	1,0	Обращение к исполнителям в виде просьбы (отношение к сотрудникам как к другу)
	0,8	Халатное отношение к исполнителям
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	Не эффективное и не рациональное использование ресурсов компании (например: плохой программист может испортить компьютер)
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
Техническая обеспеченность	1,0	Руководители позаботился о технической обеспеченности своих сотрудников (столы, компьютеры и т.д.)
	0,8	Нет технической обеспеченности для своих сотрудников
Имидж организации	1,0	Не используем имя организации. Лучшая узнаваемость дает высокую популярность для организаций и не стоит лишний раз принимать бестолковые решения прикрываясь именем своей компании, ибо можно все испортить
	0,8	«Прикрытие» имиджем организации. Лучшая узнаваемость дает высокую популярность для

		организации и в этих рамках даже некоторые плохие решения будут восприниматься как должное и обязательное
Условие жизнеобеспечения	1,0	комфортных условиях для работы своих исполнителей (во время обеденный перерыв, заработная плата и т.д.)
	0,8	Равнодушное отношение к условиям работы своих исполнителей
Ментальность	1,0	Учитывание факторов региональной или международной принадлежности
	0,8	Неучитывание ментальных факторов
Настроение исполнителя	1,0	Если настроение исполнителя хорошее (нравится работа, семейное спокойствие и т. д.), то и работа выполняется налегке.
	0,8	Если настроение плохое у исполнителя (не нравится работа, конфликт с коллективом и т.д.), то и работа не выполняется или выполняется плохо
Профессионализм исполнителя	1,0	Опытный сотрудник может дать с большей вероятностью хороший результат
	0,8	Новичок может испортить хорошо разработанное решение
Монотонность	1,0	Отсутствие монотонности информации для лучшего восприятия
	0,8	Монотонность информации (вызывает снижение уровня восприятия)
Целевые критерии	1,0	Есть направленность управления на решение социально-экономических проблем
	0,8	Нет направленности
Актуальность	1,0	Присутствует ярко выраженная необходимость темы решения в настоящем
	0,8	Не присутствует или слабо выражена тема
Значимость	1,0	Присутствует полезность данного решения в будущем
	0,9	Отсутствует или весомо данное решение в будущем
Критерии вариантности	1,0	Присутствие выбора: в какой мере при проведении работы будут рассматриваться различные варианты возможных решений, а также проведения их сравнения с целью выбора эффективных вариантов, обеспечивающих решение задач при наименьших затратах ресурсов на единицу целевого эффекта в кратчайшие сроки
	0,8	Отсутствие выбора различных стратегий – безвыходные ситуации
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
Социально-целевые критерии	1,0	Данное решение должно быть направлено на: удовлетворение материальных и духовных 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»)
Критерии динамика 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
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
Методические критерии	1,0	Наличие методов выполнения работы и методическое обеспечение
	0,8	Отсутствие метода выполнения работ
Критерий совершенства показателей	1,0	Присутствие направленности решения для разработки прогнозов, планов, программ, отчетно-статистических работ - деятельности в сфере контроля
	0,8	Отсутствие направленности в сфере контроля и аналитики для прогнозов и стратегий
Критерий совершенства принятой технологической схемы	1,0	Соответствие процедурной последовательности, содержанию процедур и их взаимосвязей к общей логической схеме работы, ее целям, замыслу и содержанию
	0,8	Несоответствие процедурной последовательности, содержанию процедур и их взаимосвязей к общей логической схеме работы, ее целям, замыслу и содержанию
Критерии качества исполнения	1,0	Исполнение решения с точки зрения

и оформления документов		бездефектности и безошибочности ее документального исполнения, оформления результатов, доступности восприятия. Должны отражать такие качества, как структуризация, логическая стройность размещения информационных материалов в выходном документе, 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	Присутствие безграмотности: есть дефектность и ошибочное документальное исполнение и т.д.
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 работами (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
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)
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
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 работы по сравнению с заранее запланированными (задержка выхода управленческих решений и выпуска документов снижает их качество, так как запоздалое решение не может быть качественным)
	0,8	Отсутствие определение сроков и этапов отведенные на выполнение решение
Критерий уровня квалификации исполнителей	1,0	Учитывание фактора уровня первичного образования исполнителей с учетом профиля и дальнейшего повышения образовательного уровня, стажем работы в управленческих органах и индивидуальными способностями исполнителей
	0,8	Не учитывается уровень знаний и умений исполнителя и решения навязываются на «бум»
Установочно-мотивационный критерий	1,0	Имение достоверной информации у руководителей об исполнителях с моральных, социально-психологических позиций, отражающих 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 никогда не интересовало внутренняя среда исполнителей
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 должного уровня технического обеспечения (времени, 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)
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.

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

#### *Использованная литература*

- 1) Райзберг Б.А., Пекарский Л. С. Качество планово-управленческой работы. — М.: Экономика, 1987
- 2) Э.А. Смирнов, В.Н. Селезнев Управленческие решения. – М.: издательство Национального бизнеса, 2008
- 3) Питере Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) — М.: Прогресс, 1986.