**Содержание**

Введение

1. Качество управленческого решения

1.1 Основные понятия и определения

1.2 Характеристики основных схем управления качеством продукции

1.3 Значение стандартизации процессов управления качеством

1.4 Роль международных стандартов управления качеством

Заключение

Литература

**Введение**

Качество продукции является следствием не только определенного уровня технической базы, технологии, экономики, организации производства и культуры, но и профессионализма и культуры управленческих решений.

Недостаточное внимание к методологии и процессу управления снижает огромные усилия, направленные на сам процесс производства, так как неверные управленческие решения могут загубить эффективное использование самой современной технологии. Традиционно качество продукции многие руководители связывают с технологией ее производства и профессионализмом персонала, т. е. с некоторой статикой. В действительности достижение необходимого качества продукции связано с постоянным процессом по ее совершенствованию, который получил название управление качеством. Это управление имеет три варианта реализации.

Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Иногда качество интерпретируется как «пригодность к действию». Его оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д.

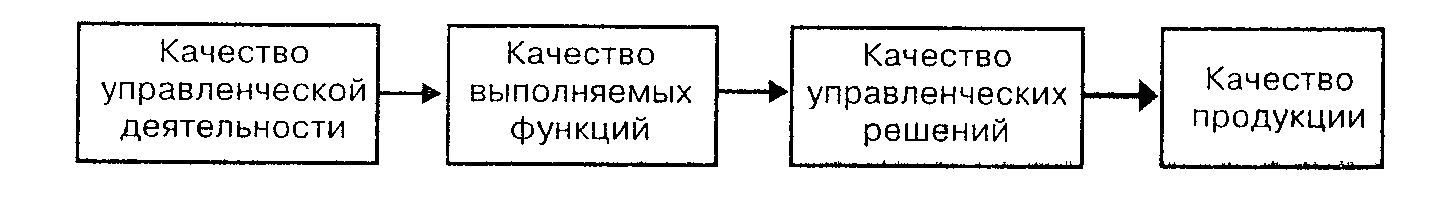
Качество управленческой деятельности — это степень ее соответствия общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

Рассмотрим в данной работе понятие и суть качества управленческих решений.

**1. Качество управленческого решения**

**1.1 Основные понятия и определения**

Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества. Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т. д. Признаком хорошего качества является наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями.



Качество управленческой деятельности — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

На качество продукции оказывают влияние не только технический уровень производства, состояние экономики и организации производства, но и профессионализм и культура управленческих решений.

Недостаточное внимание к методологии и процессу управления снижает огромные усилия, направленные на сам процесс производства, так как управленческие решения могут загубить эффективное использование самой современной технологии.

Качество управленческого решения — это степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации управленческого решения.

Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческого решения присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Пример. Каждое управленческого решения требует последовательного выполнения восьми процедур. Рассмотрим простейший случай, когда каждая процедура имеет только одну операцию. При этом значения качеств процедур оценивались следующими величинами:

• информационная подготовка — 0, 8

• разработка вариантов УР — 0, 7

• согласование вариантов — 0, 8

• выбор одного варианта — 0, 7

• утверждение варианта УР — 0, 8

• реализация УР — 0, 7

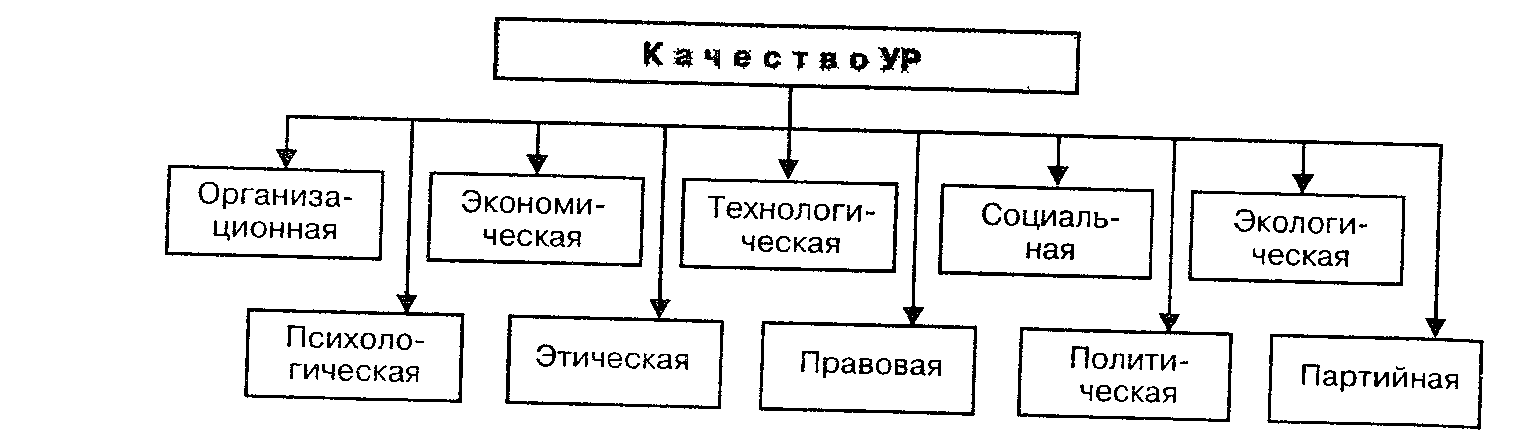
• контроль выполнения — 0, 7

• информирование — 0, 8.

Значение качества каждой операции само по себе хорошее. Однако общее качество УР будет равно 0, 098! Это очень низкий уровень. Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации УР можно обеспечить приемлемое качество всего УР.

На качество процесса подготовки и реализации УР оказывают существенное влияние: информация, набор целей управления, методы разработки УР, набор объектов, входящих в концептуальную модель компании, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки УР, форма подачи УР, организационный аудит УР. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные элементы: законы управления и организации, законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс подготовки и реализации УР. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, то есть составлять систему.

Качество управленческого решения может рассматриваться с организационной,, экономической, социальной, технологической, психологической, правовой, экологической, этической, политической и партийной стороны. Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты (рис. 2).



*Рис. 2. Основные составляющие качества УР*

Каждая составляющая качества УР вносит свой вклад в общее качество (табл. 1).

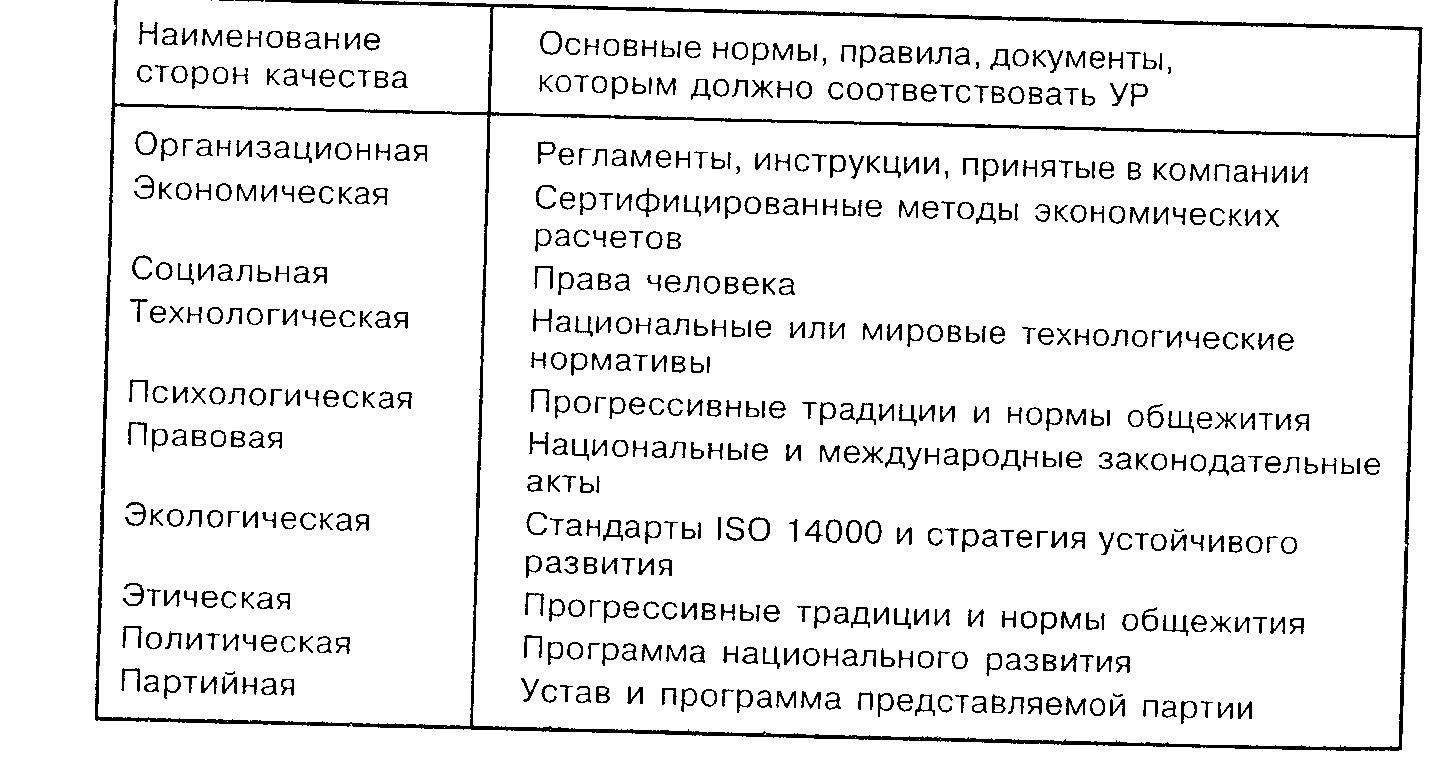
Большое значение в повышении качества процесса подготовки УР и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организаторской стороне. Она включает, прежде всего, создание творческого коллектива. Руководитель должен формировать стимулирующие условия для эффективной работы коллектива. К этим условиям можно отнести:

• создание творческой обстановки при подготовке УР;

• обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;

Таблица 1

Содержание основных составляющих качества УР



• использование современных информационных технологий;

• профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксацию полученных результатов;

• использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов;

• разностороннее рассмотрение всех этапов процесса ПРУР, а особенно ситуацию;

• усиление внимания к преодолению местничества, субъективизма и показухи (сиюминутного эффекта);

• отражение в решениях главных достижений коллектива (в науке, методологии, технологии), признанных авторитетными специалистами;

• осуществление мониторинга решений. Этот далеко не полный перечень может дать представление о качественной стороне эффективной работы коллектива.

**1.2 Характеристики основных схем управления качеством продукции**

Традиционно качество продукции многие руководители связывают с технологией ее производства и профессионализмом персонала — это самый простой и естественный путь повышения качества продукции. Однако он имеет и самый низкий потолок достижения качества. В практике производственной деятельности выделяют три уровня управления качеством (УК):

1. Производственный, включающий совершенствование оборудования, материалов, квалификации персонала;

2. Технологический, предполагающий создание функциональных управленческих структур для координации всей производственной деятельности компании по улучшению качества выпускаемой продукции;

3. Управленческий, включающий формирование системы управления качеством во всей структуре компании, в том числе высшее и среднее звено управления, технологию и производство.

Первый уровень предполагает локальный подход. При нем основное внимание уделяется разработке и внедрению современного оборудования, использованию более качественных материалов, приглашению на работу высококвалифицированных рабочих, инженеров, дизайнеров, рекламистов, менеджеров (рис. 3).

Третья Московская выставка-семинар по продвижению современных рекламных технологий и оборудования (РТ-2007), проходившая в марте 2007 г. на ВВЦ, наглядно продемонстрировала высокий технический уровень представленных экспонатов и услуг. Это касается проведения маркетинговых исследований и PR-кампаний, а также производства:

® полиграфического оборудования, проекционного светового оборудования, ламинаторов, графических станций на базе компьютеров, мини-типографий, шелкотрафаретного оборудования, станков для трафаретной и тампопечати;

® наружной рекламы, эксклюзивных сувениров, световолоконной оптики, красок, полиэфирных тканей, пластиков, профилей и др.

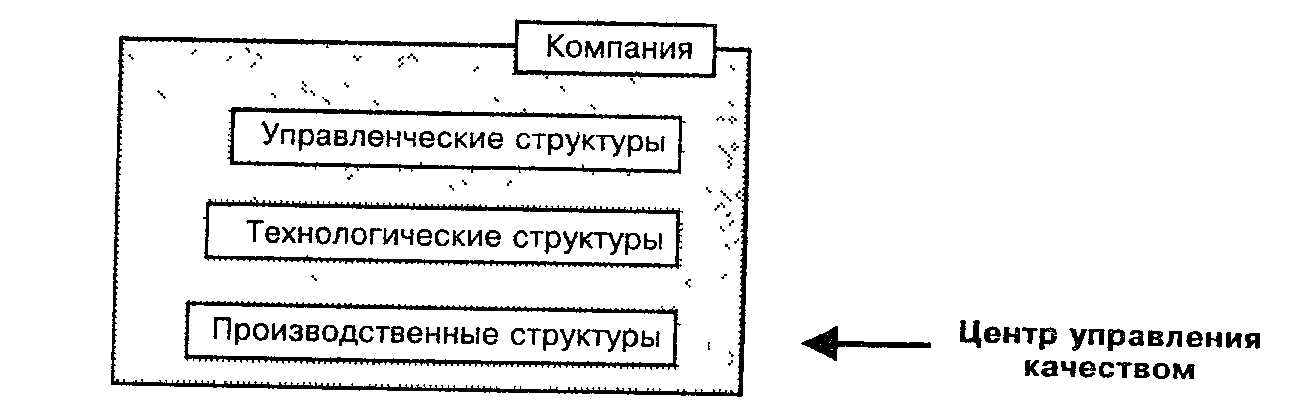
Распространенность данного подхода самая большая. Он прост для понимания и реализации на уровне обыденного мышления. Однако при нем не всегда достигается лучшее взаимодействие лучшего оборудования, услуг и материалов, составляющих производство.

Второй уровень предполагает комплексный подход. Он основан на более проработанном, чем при первом уровне, подходе к формированию системы производства продукции и управления технологическими ресурсами (рис. 2). В рамках данного подхода в компании создается отдел или группа по управлению качеством продукции. В функциональные обязанности этой структуры входят действия, связанные с подготовкой и реализацией технологических и управленческих решений по улучшению и согласованию деятельности производственных и обслуживающих подразделений. Эти действия включают информационную подготовку, разработку вариантов решений, согласование вариантов, выбор решений для реализации, их утверждение, выполнение и контроль. При этом учитываются основополагающие законы организации: композиции и пропорциональности, а также синергии. Данный уровень поддерживается международными стандартами управления качеством продукции, например, ISO 9000-2007 или нормативами США — ММ.

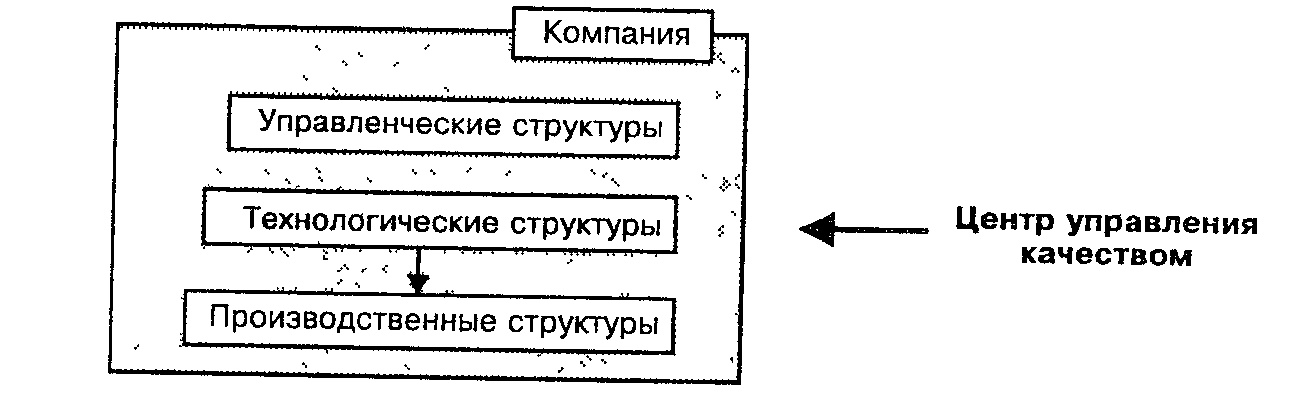
Соответствие системы управления качеством производственного процесса в компании действующим стандартам или нормативам может служить основанием для получения международного сертификата качества. Данное соответствие легализуется по результатам технологического аудита, проводимого специалистами соответствующих организаций. Обычно сертификат качества дается компании натри года с ежегодным аудитом основных параметров, входящих в систему управления качеством.

Однако рассматриваемый уровень не обеспечивает единой политики в области управления качеством между управленческой и технологической элитой компании.

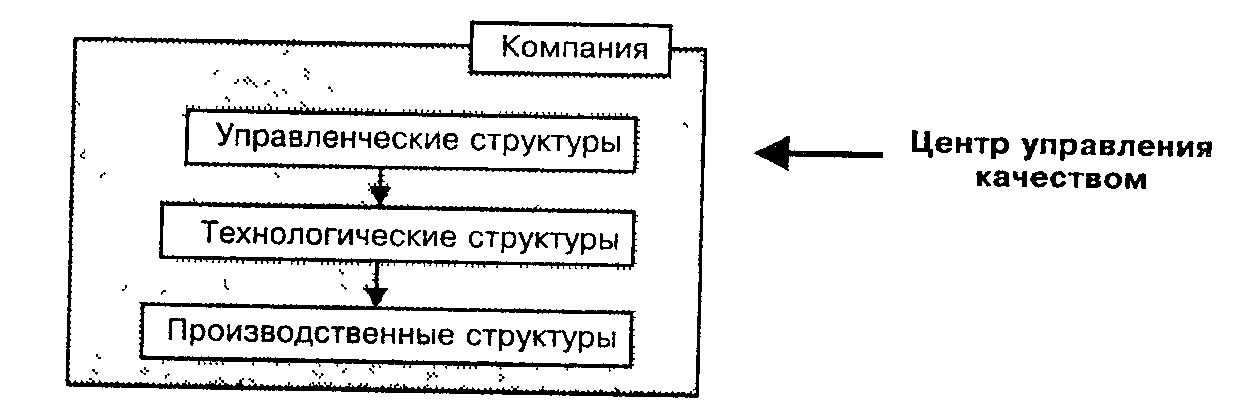
Третий уровень основан на системном подходе. Он предполагает управление качеством всей деятельности в компании (рис. 3). Управление этим процессом возлагается либо на первого руководителя компании, либо на соответствующие службы вышестоящей организации. Единый подход к формированию качества всей деятельности компании и характеризует системный подход. Данный уровень — это перспектива развития компании. Кроме упомянутых ранее стандартов и нормативов третий уровень частично поддерживается локальными стандартами на элементы управленческой деятельности, разработанными в Государственном университете управления совместно с ассоциацией консультантов по экономике и управлению. В настоящее время третий уровень используется при проведении внутреннего аудита компании по инициативе его собственников.



*Рис. 3. Положение центра управления качеством продукции при первом уровне УК*



*Рис. 4. Положение центра управления качеством продукции при втором уровне УК*



*Рис. 5. Положение центра управления качеством продукции при третьей уровне УК*

**1.2 Значение стандартизации процессов управления качеством**

Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений определяется качеством всех используемых процедур и операций. Качество оценивается относительно норм, стандартов, критериев. Рассмотрим подходы к оценке качества процедур, составляющих процесс ПРУР.

Информационная подготовка — это самая важная процедура ПРУР для достижения высокого качества. Основу системы качества составляет соотношение требований покупателя и предложений продавца. Оценку такого соотношения осуществляют эксперты (рис. 6). В случае достижения качества выдаются сертификаты, гарантирующие на некоторый период качество информационных технологий,

Разработка вариантов, выбор и реализация УР — также достаточно подготовленные процедуры ПРУР. Разработка и реализация УР базируются на технологиях и методах, в описании которых имеется набор условий эффективного применения. Задача состоит в выборе лучшей технологии и лучшего метода из возможных вариантов. Правильность выбора и определяет качество этих процедур. Наборы технологий и методов для стадии подготовки УР и для реализации УР немного отличаются (табл. 2).

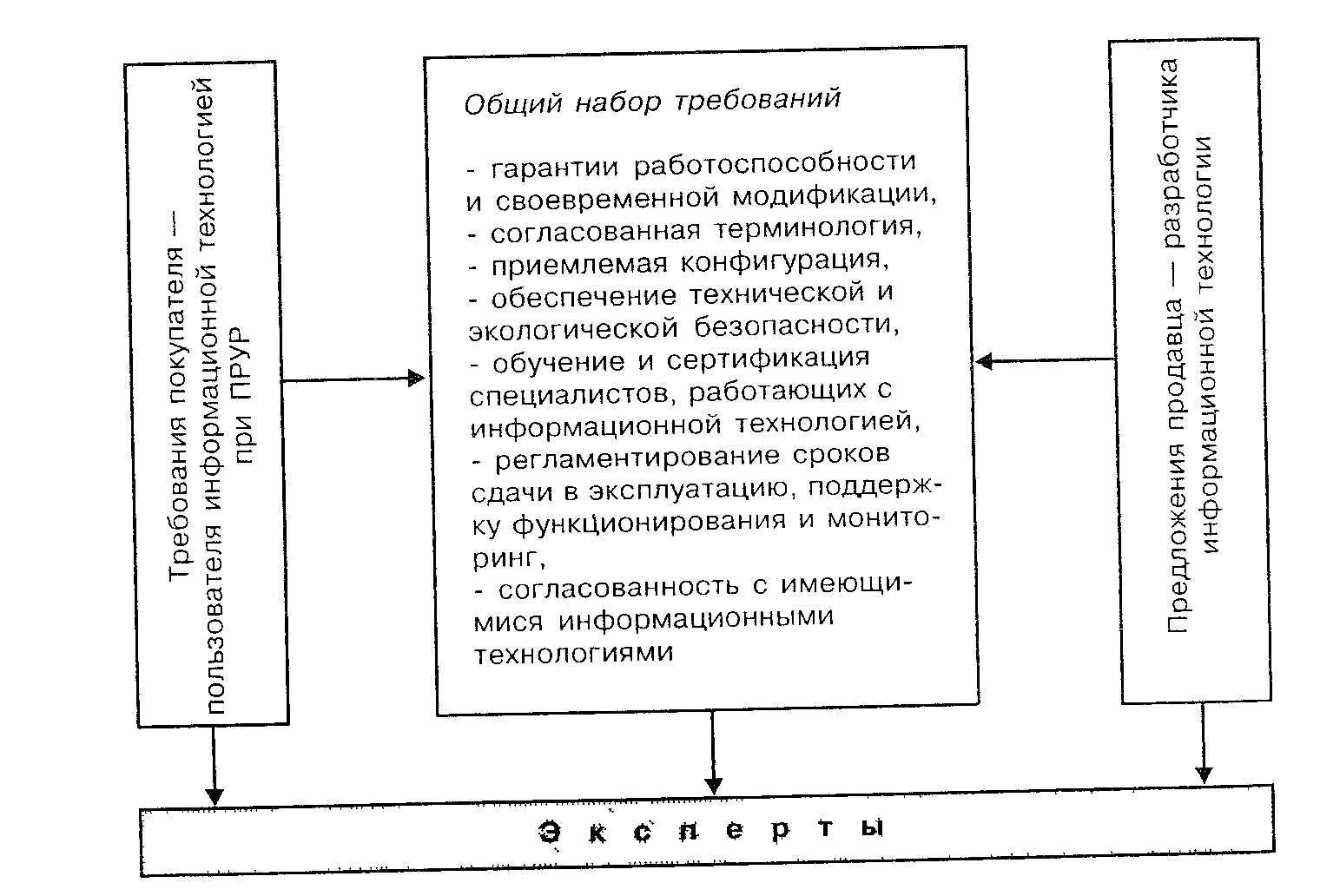


Рис. 6. условия обеспечения качества информационных технологий

Процедура «согласование вариантов и утверждение УР» не имел общих разработанных регламентов. Существуют лишь многочисленные локальные правила согласовании и утверждений, а также перечень согласующих и утверждающих инстанций. Следовательно, хорошее качество по данной процедуре еще не достигнуто.

Процедура «контроль исполнения УР» достаточно хорошо разработана. Имеются типовые приемы контроля. Основу системы качества составляют регламенты проведения ревизии, аудита, технологического контроля. Для этих регламентов имеются утвержденные формы, нормативы, стандарты.

Процедура «информирование о результатах выполнения УР» также имеет все необходимые элементы для достижения высокого качества. Кроме того, данная процедура может в большой мере использовать информационные технологии, качество которых является одним из лучших.

Таким образом, из восьми процедур на сегодняшний день высокое качество могут обеспечить шесть процедур ПРУР (рис. 7):

- информационная подготовка и информирование о результатах выполнения;

- разработка вариантов, выбор, реализация и контроль исполнения УР.

Две процедуры еще не вошли в систему управления качеством — это согласование вариантов и утверждение УР.

Таблица 2

Таблица для первоначального выбора технологии и метода

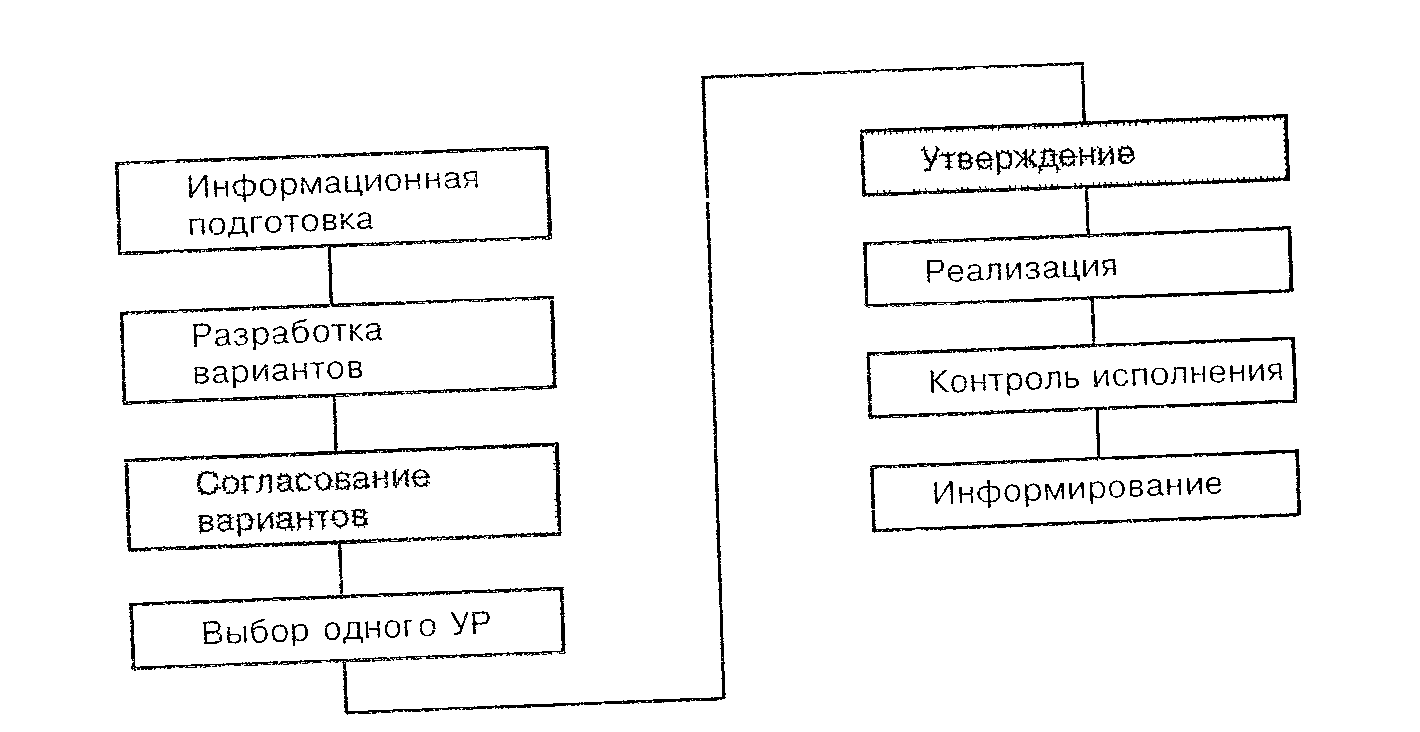
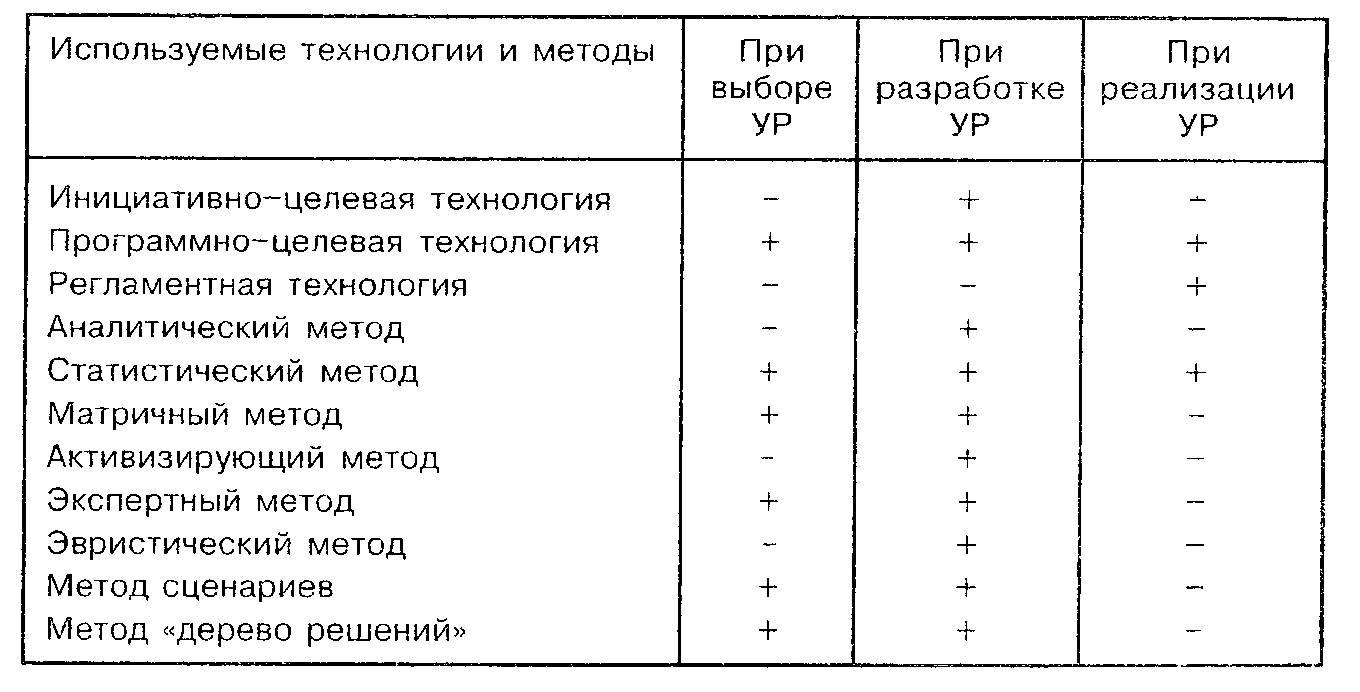


Рис. 7. Цепочка процедур, используемых при ПРУР (затемненные процедуры не входят в систему управления качеством)

В результате в последовательной цепочке выполняемых процедур имеются такие, которые имеют низкое значение качества и тем самым существенно уменьшают общую оценку качества всего процесса ПРУР.

Однако для успеха всего процесса ПРУР необходим порядок и в сфере управленческой деятельности — источнике УР. В этой сфере формируются международные и отечественные стандарты и нормативы. В настоящее время в рамках ПРУР руководствуются двумя стандартами — ISO 900X и ГОСТ РФ Р 1. 0-92. Эти стандарты носят характер «оболочки» для заполнения их конкретными стандартами, нормами или нормативами в соответствии с требованиями, которые диктует диалектически изменчивая жизнь.

Системный подход к формированию высокого качества процесса ПРУР — это обязанность, долг и естественная потребность профессионального руководителя.

**1.4 Роль международных стандартов управления качеством**

ISO (International Standart Organisation) — признанная в мировом сообществе организация по стандартизации. Она координирует усилия в области создания глобальных стандартов качества. Стандарт ISO 900X (X = 0—4 — цифровое обозначение модификации) относится к управлению качеством продукции. Соблюдение этих стандартов компанией свидетельствует о том, что она присоединяется к международному сообществу в понимании процедур управления качеством продукции.

ISO 9001 предназначен для организаций, занимающихся исследованиями, разработкой продукции и ее сервисным обслуживанием, ISO 9002 — для занимающихся сервисным обслуживанием продукции, ISO 9003 —для занимающихся контролем, испытаниями и тестированием, ISO 9004 — для организаций, не связанных с контрактными поставками. Общая схема системы стандартов ISO 9000 приведена на рис. 8.

Стандарты качества ISO 900X носят общий характер и не зависят от конкретной отрасли промышленности и экономики. Стандарты содержат руководящие указания по управлению качеством и моделям обеспечения качества.

В описании системы ISO 900X детализируются общие функции управления качеством в виде набора мероприятий, которые группируются по четырем этапам:

этап 1-й

Составление главной цели улучшения качества продукции и предполагаемые параметры конечного результата.

Выбор системы оценки качества.

Оформление эталонов сравнения и форм отчетности.

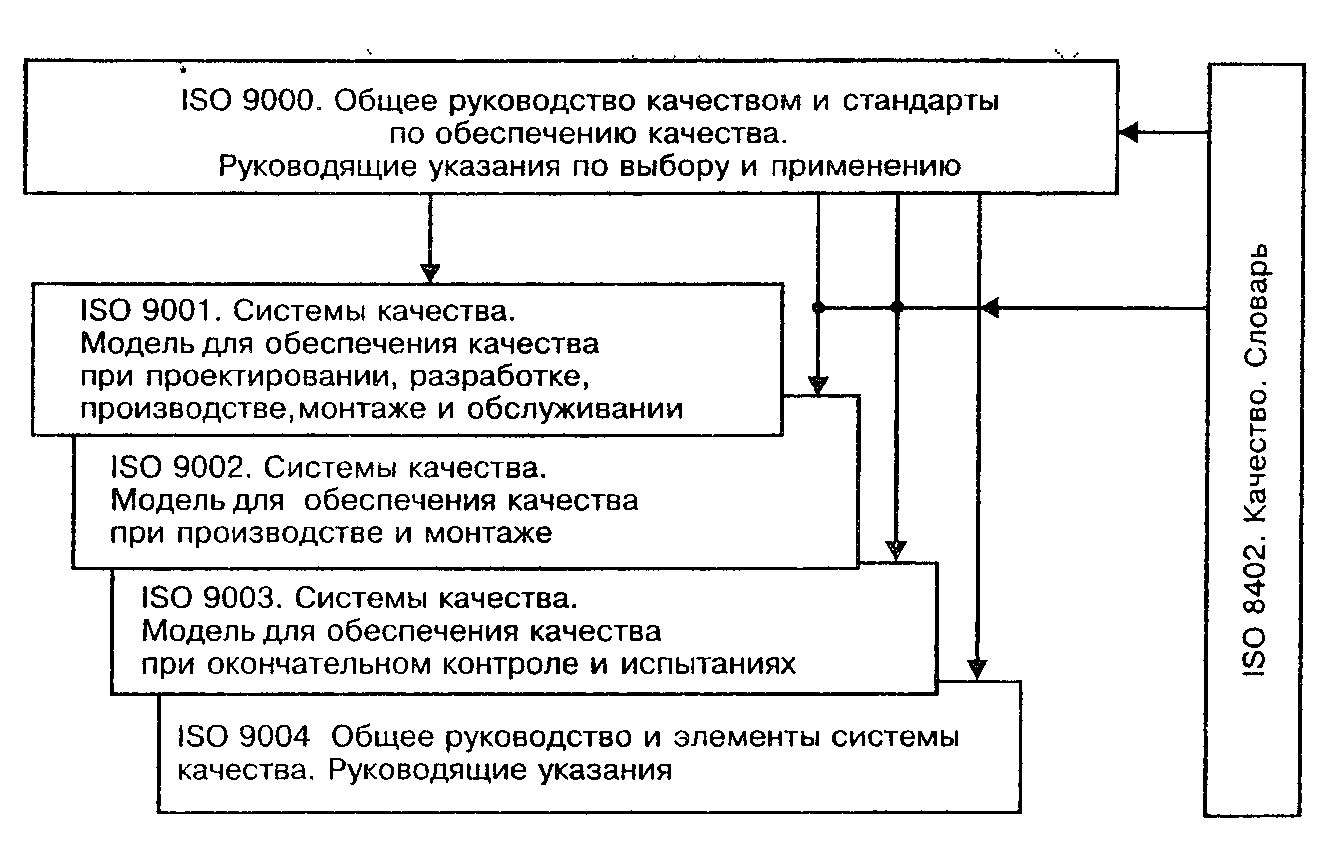


Рис. 8. Схема применения системы стандартов ISO

этап 2-й

Составление конкретного плана разработки и внедрения процессов для улучшения качества (время и промежуточные результаты).

Определение потребности в ресурсах.

Формирование инструкций по использованию стандартов, форм отчетности и методике проведения аудита качества продукции.

этап 3-й

Учет оперативной информации, поступающей от клиентов (жалоб, благодарностей, рекомендаций и т. д.), для корректировки процесса улучшения качества. Постоянное формирование базы данных о процессе управления качеством.

этап 4-й

Осуществление процедур определения качества и согласование их с требованиями стандарта ISO 900X. Проведение процедур оценки качества продукции. Составление отчета о проведении оценки качества продукции.

Выявление резервов для повышения качества процесса оценки.

Составление окончательного отчета о конкретном процессе управления качеством продукции.

На основе ISO 900X получили распространение различные концепции и методы всеобщего управления качеством. К ним, в частности, относятся работы по международной программе TQM — total quality management и работы Государственного университета управления РФ (ГУУ) в области формирования стандартов и форм отчетности по ключевым элементам системы управления компанией. Программа TQM основана на двух направлениях:

• на стимулировании выдающихся управленческих решений менеджеров;

• на расширении их возможностей в рамках всей компании для постоянного совершенствования ее деятельности.

В ГУУ разработан ряд проектов международных стандартов на элементы системы управления для обеспечения качества управленческой деятельности и УР. К ним относятся стандарты и формы отчетности:

• по целевым технологиям управления;

• по процессорным технологиям управления;

• по функциям и структурам управления;

• по управлению коммуникациями;

• по методам подготовки и реализации управленческих решений.

**Заключение**

Качество управленческого решения — это степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации управленческого решения.

Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Основные элементы влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения: информация, набор целей управления, методы разработки управленческого решения, набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки управленческого решения, форма подачи управленческого решения, организационный аудит управленческого решения.

Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс разработки и реализации управленческого решения. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, т. е. составлять систему, обладающую свойством эмерджентности.

**Литература**

1. Литвак Б. Г. Управленческие решения: Учеб. /Ассоц. авт. и изд. "Тандем". -М.: ЭКМОС, 2005.
2. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов по специальности "Менеджмент"/ Э. А. Смирнов. -М.: ЮНИТИ, 2007.
3. Смирнов Э. А. Управленческие решения/Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2008. - (Вопрос - ответ). -263.
4. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения=Elaboration of managing decision: Учеб. для вузов по экон. специальностям и направлениям. -3-е изд., доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006.