**Тема 8. Содержание и виды управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.**

Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений: обоснованность; своевременность; комплексность подхода; законность; четкая формулировка задач; посильность исполнения; преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Так как менеджер в течение своей деятельности вынужден постоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Поэтому можно говорить о *технологии управления,* т.е. определенной системе действий в области управления при решении любых задач.

Во многом технология управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управления, принятых в той или иной стране.

Так, например, в гостиничном бизнесе существуют американская, французская и другие технологии управления.

Но в любом случае существует такое понятие, как рациональное управленческое решение. *Управленческое решение* — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии. Рассмотрим их.

Первая стадия — *уяснение проблемы* — включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена.

Вторая стадия— *составление плана решения* — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения.

Третья стадия — *выполнение решения —* включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Работа менеджера над принятием решения состоит из ряда этапов: определение цели управления; диагностика проблемы; сбор информации, как основной, так и дополнительной; определение критериев и ограничений; подготовка вариантов решений, в том числе альтернативных; оценка вариантов решений; выбор окончательного варианта. Принятие решения является главным звеном — это творческий этап.

Но принятие решения — это полдела. Не менее важным для менеджера является умение организовать выполнение принятого решения, проконтролировать его.

Принятие решения производится руководителем и является определением круга действий управляющей системы или ее подразделений для достижения управляемой системой поставленных целей и задач.

Итак, *управленческое решение —* это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

Существует несколько взглядов на классификацию управленческих решений. Рассмотрим их.

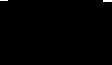
Согласно одной из классификаций управленческие решения подразделяются на общие и частные.

Общие — затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства (компьютеризация производственного и управленческого процессов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т.п.).

Частные — касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т.п.).

Кроме того, различают управленческие решения для воздействия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредитором (например, необходимость получения ссуды в банке).

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность топ-менеджера).

(Также управленческие решения различаются по периоду их действия: на длительный срок (штатное расписание) и короткий срок (авария на производстве, форс-мажорные обстоятельства, такие как землетрясение, ураган, пожар и т.д.).

Управленческие решения могут классифицироваться по уровню иерархии. Это зависит от характера вопроса, по которому принимаются решения и от компетенции и права каждой ступени иерархии принимать решения.

Управленческие решения различаются по степени структурированности: слабоструктурированные (запрограммированные) и высокоструктурированные (запрограммированные), т. е. являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий или шагов. При этом число альтернатив ограниченно и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, с учетом нормативов, правил, стандартов и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса запрограммированных решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры и программировать решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. Управленческие решения подразделяют также по количеству целей: моноцелевые (одноцелевые) и полицелевые (многоцелевые).

По длительности действия различают управленческие решения:

- стратегические (долгосрочные и среднесрочные), тактические и оперативные (текущие). Например, известно, что количество оперативных решений, принимаемых в организациях, значительно превышает число тактических и стратегических решений. Как показывает практика, самыми ресурсоемкими по затрачиваемому времени являются стратегические решения. В организациях крупного, среднего и малого размера затраты времени на принятие оперативных, тактических и стратегических решений неодинаковые. Так, в малых предприятиях основная доля этих затрат приходится на оперативные решения, по мере роста предприятия существенно увеличивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития. Управленческие решения бывают индивидуальными и групповыми.

По уровню принятия различают управленческие решения, затрагивающие организацию в целом, структурные подразделения; организации, функциональные службы организации, отдельных работников.

По глубине воздействия бывают управленческие решения одноуровневые и многоуровневые.

Известный американский социолог М.Рубинштейн предложил

10 правил, которые надо соблюдать при принятии управленческих решений.

1. Постарайтесь получить представление о проблеме в целом перед тем, как вникать в детали.
2. Не принимайте скорых решений, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь — даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения.
5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше разобраться в сущности поставленной проблемы, представьте ее в виде диаграммы, схемы.
6. Задавайте как можно больше вопросов — правильно поставлен­ный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в голову. Найдите его слабые места и предложите другие решения.
8. Посоветуйтесь с кем-нибудь перед принятием окончательно­го решения.
9. Не преуменьшайте значение своей интуиции, хотя роль человеческого мышления в анализе проблемы остается главной.
10. Помните, что другой человек может видеть проблему совсем по-другому