

Управленческое решение – это сознательный выбор, результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя любого уровня.

### 1. Значение понятия функций управленческого решения.

Прежде чем рассматривать функции управленческих решений, необходимо дать понятие самого управленческого решения: «Управленческое решение – это сознательный выбор, результат конкретной управленческой деятельности менеджера».

Эффективность любого управленческого решения в большей степени зависит от выполнения и соотношения функций. Функции управленческих решений играют роль как в ходе их подготовки, так и на этапе внедрения, поэтому управленческие решения являются реальным инструментом достижения определенных учреждением целей. Функции управленческих решений традиционно подразделяются на три основополагающие функции:

- *Направляющая функция*, в соответствии с которой управленческие решения принимаются исходя из стратегии учреждения;
- *Координирующая (организующая) функция*, по которой происходит согласование действия исполнителей;
- *Мотивирующая функция*, включающая в себя систему мер стимулирования разработчиков управленческих решений.

Рассмотрим более подробно перечисленные функции УР.

**Направляющая функция УР** состоит в том, что решения должны приниматься исходя из долговременной стратегии учреждения. Стратегия учреждения включает в себя целеполагание, подбор и обоснование планов, а также крупномасштабных структурных изменений.

**Организирующая (Координирующая) функция УР** состоит в определении согласования действий исполнителя элементов и компонентов управляемой системы в процессе осуществления необходимых целей в запланированный срок и определенного качества.

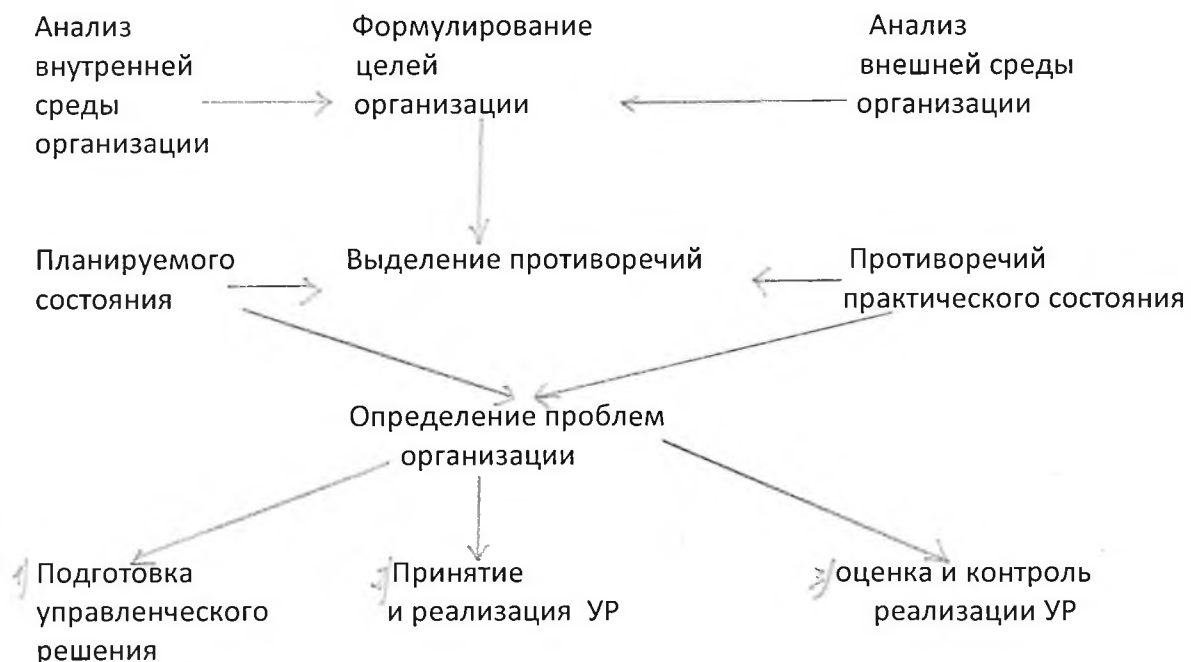
**Мотивирующая функция УР** заключается в согласовании интересов каждого сотрудника организации. Эта функция исполняется посредством системы различных организационных мер, экономических стимулов, в том числе соответствующих психологических оценок.



## 2. Этапы управленческого решения.

- Выработка и постановка цели;
- Изучение проблемы на основе получаемой информации;
- Выбор и обновление критериев эффективности;
- Оценка возможных последствий реализации решения;
- Обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы;
- Выбор и формулирование оптимального решения;
- Принятие решения и конкретизация его для исполнителей;
- Оценка и контроль результатов управленческого решения.

## 3. Модель управленческого решения.



## 4. Структура управленческого решения.

Решения могут приниматься не только по разным, с точки зрения, сложности и составу проблемам, но и на реальных иерархических уровнях. Однако оказывается, что изучение множества решений под определенным углом зрения позволяет выявить весьма существенные общие свойства.

Что же это за свойства, которые присущи разным решениям?

Прежде всего – это **единство внутреннего строения** управленческих решений. Это свойство достаточно четко обнаруживается, если задаться целью, выяснить, на какие вопросы должно отвечать решение.

Например, хозяйственные решения, обычно включают в себя ответы на следующие вопросы:

- \* содержание цели (или целей) при подготовке, принятии и реализации данного решения?
- \* состав, используемых средств (ресурсов), необходимых для достижения данной цели?
- \* каковы задачи структурных подразделений объекта управления?
- \* характеристика путей и способов, используемых для достижения данной цели?

\*какова последовательность, порядок действий, сроки (промежуточные и конечные) разработки решения?

\*кто является ответственным исполнителем?

\*какие формы организации координации и взаимодействия между соисполнителями используются?

Список вопросов может быть продолжен, но, наверное, уже очевидно, что число этих вопросов, ни их содержание не могут быть постоянными.

Этот список демонстрирует только наличие **типовой модели структуры управленческого решения**.

В конечном итоге структура УР, как и его форма, определяется содержанием. Но поскольку почти все перечисленные вопросы повторяются во многих решениях, - это и дает право считать их относительно устойчивыми элементами, а совокупность элементов – структурой управленческого решения. Таким образом, можно сформулировать понятие структуры УР. **Структура УР – это совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения.**

## 5. Виды управленческого решения.

- **Организационные решения** (принимает менеджер в рамках выполнения своих должностных обязанностей и авторитета). Наиболее ценными из них являются те, которые позволяют организации в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами приблизиться к поставленной цели;
- **Персональные решения** (принимает менеджер с соблюдением собственных интересов). Наносят наибольший вред общему делу, вызывает неодобрение со стороны неформальных групп (организаций). Умение идти на компромисс с собой и организационными целями с минимумом нежелательных последствий – вот в чем сущность искусства управления в сфере принятия решений.
- **Операционные и стратегические решения** (диапазон процесса принятия решений);
- **Исследовательские и кризисно-интуитивные решения** (степень срочности в процессе принятия). Исследовательские – это решения, принимаемые в условиях достаточного количества времени. Интуитивные решения – это спонтанные, принимаемые в ответ на конкретную опасность. Могут, приниматься при решении несложных проблем и характеризуются следующими чертами:
  - субъект решения «держит» всю проблему в голове;
  - возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов;
  - может не соблюдаться последовательность этапов;
  - качество решения основывается, прежде всего, на имеющемся опыте лица, принимающего решение;
  - сильный эмоциональный контекст. Он не всегда дает хороший результат если менеджер имеет небольшой опыт, а предыдущие ситуации не соответствуют новой.Также на качество интуитивных решений может оказать влияние неполное представление о текущей ситуации.

Менеджеры должны стремиться к сокращению количества персональных и кризисных решений. Систематическое принятие персональных решений говорит о том, что менеджер привержен субъективным факторам (гнев, обида, личные интересы), а не объективным организационным целям. Большое количество кризисных решений свидетельствует о том, что менеджер погряз в авралах, и в своей деятельности не руководствуется продуманным долгосрочным планом.