Содержание:

Ведение.

Сущность понятия «управленческие решения».

Классификация управленческих решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Процесс разработки и принятия управленческих решений.

Практическое применение управленческих решений.

Заключение.

Литература.

Приложение.

Введение.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. В решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Если коммуникации - своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с работы и т.п. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим решениям следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Эта проблема очень актуальна для предприятий общественного питания, для стратегического принятия решения, для развития предприятия общественного питания. Руководитель любой ступени должен быть грамотным и должен уметь принимать решения.

Цель данной курсовой работы – изучить теоретические вопросы по данной проблеме и показать на практическом примере механизм принятия управленческих решений в организации предприятий общественного питания.

1. Сущность понятия «управленческие решения».

Особое место в теории управления занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления.

Основной принцип управления - единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель — лицо, персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя, на которого возлагается вся ответственность в принятии решений по различным вопросам деятельности как организации в целом, так и ее отдельных структур.

Управленческие решения занимают одно из центральных мест в теории управления. Считая организацию инструментом управления, многие специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы.

Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, мотивации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: выработки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

В литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с работы и т.п. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим решениям следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой должностное лицо принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Управленческое решение – это творческий акт, направленный на устранение проблем, которые возник в организации(фирме). Основные принципы технологии принятия решения разработаны специалистами.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В теории управления, как правило, управленческие решения по важнейшим проблемам организации (фирмы) принимаются на высшем уровне. В акционерных обществах управленческие решения принимаются или на собраниях акционеров, или советом директоров. В обществах с ограниченной ответственностью принятие важнейших управленческих решений лежит на организаторе общества, в малых предприятиях управленческие решения принимает руководитель организации.

Однако в современных условиях рыночной экономики руководитель, как правило, создает для управления организациями команду профессионалов для принятия оптимальных решений.

Управленческие решения имеют отличительные особенности. Прежде всего, это - цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

В организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

2. Классификация управленческих решений.

Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. Любая теория начинается с классификации объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп. В результате была составлена следующая классификация управленческих решений:

по субъектно-объектному признаку:

принимаемые государством и принимаемые субъектом;

по степени определенности ситуации:

определенность, неопределенность, риск;

по форме:

письменные, устные и кодированные;

по характеру целей и длительности действий:

стратегические, тактические и оперативные;

по алгоритму:

запрограммированные и незапрограммированные;

по основаниям:

интуитивные, основанные на суждениях и рациональные;

по содержанию задачи принятия решений и степени охвата объекта управления:

общие, частные и локальные;

по организации:

индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;

по повторяемости выполнения:

однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив);

по прогнозируемым результатам:

с определенным результатом, с вероятностным исходом;

по характеру разработки и реализации:

уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;

по числу критериев:

однокритериальные, многокритериальные;

по направлению воздействия:

внутренние и внешние;

по глубине воздействия:

одноуровневые и многоуровневые;

по ограничениям на ресурсы:

с ограничениями, без ограничений.

Классификация решений по субъектно-объектному признаку.

Ведущее место среди субъектов управленческих решений занимает государство. Решения, принимаемые государством, охватывают все общество в целом, все его сферы и регулируют поведение всех без исключения классов, социальных слоев, групп и отдельных граждан.

Законы выступают в качестве высшей формы права, обладают наивысшей силой и регулируют наиболее важные общественные отношения.

Решения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект. Сюда относятся решения, принимаемые на началах общественного самоуправления. В настоящее время этот процесс интенсивно развивается, особенно в связи с акционированием и общим повышением роли производственного коллектива.

Классификация решений по степени определенности ситуации.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого их альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения является то, что руководитель, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно может установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могу быть рассчитаны с высокой точностью.

Неопределенность. Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Вторая возможность – действовать или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива. Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Классификация решений по форме.

Преобладающей формой являются письменные решения. Это форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого немыслимо управление.

Тем не менее, важное место занимают и устные решения, которые в деятельности управленческого и производственного аппарата составляют наиболее оперативную ее часть. Подобные решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

Классификация решений по характеру целей и длительности действий.

Стратегические решения. Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

Тактические решения. Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

Оперативные решения. Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Классификация решения по алгоритму.

Запрограммированные решения. Запрограммированные решения – это есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правили, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. Даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

Классификация решений по основаниям.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже, а понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажется интуитивным, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Классификация решений по содержанию задачи принятия решений и степени охвата объекта управления.

По признаку содержания задачи принятия решений различают: экономические, организационные, технические, технологические, политические. Сфера их деятельности обусловливает специфические требования к принимаемому решению.

В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

- общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;

- частные, касающиеся отдельных сторон деятельности;

- локальные, принимаемые в отношении какого-либо отдельного элемента организационно-экономической системы (например, отдела, цеха). Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.

Классификация решений по организации.

Организация разработки и реализации управленческих решений базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном подходе к этому процессу. Индивидуальный подход к разработке УР весьма характерен для организаций. Он требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений обычно тратится меньше времени, разработчик решения несет персональную ответственность за результаты его выполнения.

Групповой подход к разработке управленческих решений характеризуется большей обоснованностью, меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению.

Классификация решений по повторяемости выполнения.

Повторяемость выполнения управленческих решений важна для правильной установки нормы управляемости в компании. Повторяемость определяется масштабом компании и степенью разделения управленческого труда. Однотипные управленческие решения имеют общую предметную область (экономика, технология). Разнотипные управленческие решения имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров. Эти управленческие решения требуют большего времени и напряжения руководителя, поэтому их число должно быть существенно меньше однотипных.

Классификация решений по прогнозируемым результатам.

Прогнозируемые результаты реализации управленческих решений могут быть предсказаны либо с достаточной точностью, либо с вероятностным исходом. Ведь обычно решения руководителя выполняют несколько человек по разным направлениям — иногда последовательно, иногда параллельно. От понимания исполнителями задания и их профессионализма зависит конечный результат. Исполнители могут даже улучшить конечный результат УР.

Классификация решений по характеру разработки и реализации.

Характер разработки и реализации УР сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения. Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею. Импульсивные решения принимаются руководителями, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками». Инертные решения — результат осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение. Рискованные решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах.

Классификация решений по числу критериев.

Определение числа критериев для оценки вариантов (альтернатив) управленческих решений — довольно трудная задача. В качестве критериев могут быть такие параметры, как уровень комфортности на рабочем месте, процент повышения производительности труда, уровень рентабельности продукции и т.д. Простые управленческие решения обычно сравнивают по одному какому-либо критерию, а сложные или ответственные — по нескольким.

Классификация решений по направлению воздействия.

Направление воздействия управленческих решений чаще всего идет на объекты внутренней среды, т.е. на персонал компании. Руководители имеют соответствующие полномочия принимать решения в рамках миссии компании. Однако любая компания является открытой для внешней среды системой. Поэтому руководитель, имеющий полномочия представлять компанию во внешней среде — работа с клиентами и партнерами, — должен уметь разрабатывать и реализовывать управленческие решения среди равных себе людей. Здесь требуются новые подходы и технологии.

Классификация решений по глубине воздействия

Глубина воздействия управленческих решений определяется количеством уровней управления, для которых данное решение обязательно. Так, руководитель может реализовать управленческие решения только на уровне цеха или отдела — это одноуровневая глубина воздействия. Если же управленческие решения кроме цехов и отделов будет обязательно для заместителей руководителя, то это многоуровневое воздействие.

Классификация решений по ограничениям на ресурсы

Практически любое решение имеет ограничения на ресурсы и параметры. Эти ограничения носят как объективный, так и субъективный характер. К объективным относятся ограничения, определяемые законами теории организации и управления, законодательством Российской Федерации, бюджетом. К субъективным ограничениям относятся параметры, зависящие от специфики ресурсов, производимого продукта, соотношения спрос—предложение и т.д. Эти ограничения сами по себе являются критериями реальности предлагаемого решения.

Существует группа решений, которые принимаются в условиях изобилия ресурсов, при котором на них нет ограничений.

Таким образом, традиционными видами работ, в которых руководитель разрабатывает и реализует управленческие решения, являются: работа с информацией; работа с человеком, коллективом; работа с системой управления; оказание управленческой консультации.

В настоящее время в современных организациях введена должность руководителя информационной службы, подчиняющегося непосредственно генеральному директору для общего управления информационными ресурсами компании.

3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Руководитель любого уровня управления осуществляет возложенные на него экономические, социальные и политические функции путем подготовки, принятия и организации выполнения решений.

Действенность управленческого решения зависит от его качества, которое в свою очередь должно соответствовать ряду требований.

Решения (планы, задания, приказы, распоряжения, инструкции мероприятия, постановления) принимаются на всех уровнях и во всех звеньях руководства. Решение является фундаментом, на котором строится все здание управления.

Одним из обязательных требований, предъявляемых к управленческим решениям, является их научная обоснованность. При поиске решения нужно просматривать все возможные варианты, анализируя ситуацию с разных сторон, учитывая последствия каждого варианта, как позитивные, так и негативные. Для того чтобы понять суть проблемы, необходимо привлечь всех причастных к ней людей, задавая им как можно больше вопросов. В сложных случаях целесообразно построить модель проблемы и на ней рассматривать все варианты. Решение должно приниматься на основе достаточно полной и достоверной информации о состоянии объекта, внешней среды с учетом действия экономических законов и конкретной производственной обстановки.

В соответствии с требованием научной обоснованности управленческие решения должны быть реальными и политически направленными, выработанными с учетом анализа возможных вариантов использования достижений науки и техники, передового опыта, основываться на итогах научно-исследовательских разработок, выявленных закономерностях и тенденциях, нормативах, прогрессивном опыте решения задач управления.

Реальность управленческих решений обеспечивается наличием возможностей для их управления (подготовленность, качество обслуживания потребителей, оснащенность необходимым торгово-технологическим оборудованием). Реальность управленческих решений гарантируется глубоким и всесторонним изучением состояния возможностей не только объектов управления, но и внешней среды.

Управленческие решения должны иметь целевую направленность, то есть соответствовать целям, поставленным перед подразделением управляемого объекта, деятельности которого касается данное решение, или объектом в целом. В процессе деятельности перед руководителями предприятий возникают задачи разной важности: главные задачи, связанные с более полным удовлетворением потребностей населения, повышением качества продукции и обслуживания; второстепенные, относящиеся к организации различных сторон деятельности предприятий, каким-либо частным процессам и явлениям. Целевая направленность управленческого воздействия на объект управления предусматривает необходимость решения частных, второстепенных задач, исходя из решения главных.

Управленческое решение должно иметь количественную и качественную определенность в зависимости от поставленной задачи.

Эффективность управленческого решения предполагает в каждом конкретном случае его принятия выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности. Во многих случаях критерии оценки выбирают из ряда количественных показателей – наименьшие затраты, наивысшая производительность, эффективное использование основных фондов и т.п. Кроме того, используются качественные показатели: качество труда, продукции, обслуживания, условия труда, влияние принимаемого решения на авторитет руководителя, оценка вариантов решений подчиненными, а также вышестоящими руководителями и т.д. Критерии оценки эффективности решений должны наиболее полно отражать результаты, быть достаточно простыми и конкретными.

Управленческое решение должно удовлетворить требованию правомочности. Правомочности каждого руководителя в пределах его служебных обязанностей заключаются, как правило, в возможности распоряжаться трудовыми, материальными, денежными и другими ресурсами в целях достижения заданных результатов. Нарушение этой правомочности, т.е. принятие решений, не соответствующих правам, обычно ведет к невыполнению этих решений. Управленческие решения вырабатываются в соответствии с полномочиями линейных руководителей, коллегиальных органов, принимающих эти решения. Выполнение данного требования обеспечивается разработкой положений об органах управления, отделах, должностных инструкций.

Требование законности управленческого решения состоит в том, чтобы решение не противоречило действующим государственным и ведомственным законоположениям, приказам, нормативам, стандартам, инструкциям и другим документам. Работники аппарата управления предприятий и организаций общественного питания, деятельность которых связана с выработкой управленческих решений, обязаны хорошо знать постановления и законы, хозяйственные нормативные акты, постановления и приказы руководителей вышестоящих организаций, применительно к специфике решаемых вопросов.

Решение должно быть экономичным, т.е. иметь высокие конечные результаты при наименьших затратах.

Каждое управленческое решение имеет не только экономические, но и социальные, политические последствия, пренебрежение к которым может привести к значительному снижению ожидаемого от его принятия эффекта.

Управленческие решения должны носить комплексный характер. Важное значение в процессе принятия решений имеют условия их принятия: право принятия решений, полномочия, обязанность принимать решения, ответственность за принятые решения, компетентность в решаемых вопросах.

Право принятия решений обуславливает обязательность их выполнения. С правом принятия решений взаимосвязаны вопросы полномочий, под которым понимаются границы, в пределах которых тот или иной руководитель имеет право принимать решения. Руководитель, наделенный правом и полномочием принятия решений, в ситуации, требующей решений, обязан его принимать.

Ответственность за выполнение решений должна быть строго регламентирована. Нести ее должен тот, кому принадлежит право полномочия, и кто обязан принимать решения. За все решения коллегиальных органов ответственность несет их руководитель организации, предприятия или соответствующего подразделения. В связи с этим все решения коллегиальных органов (производственных совещаний) вступают в силу лишь после утверждения руководителем.

Одним из необходимых условий принятия решений является компетентность руководителя в рассматриваемых вопросах. Привлечение руководителем специалистов для подготовки решений по вопросам, требующим глубоких знаний по отдельным частным проблемам, называется заимствованием компетенции, а разделение и передача подчиненным части своих полномочий по принятию решений.

Управленческое решение должно быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений. Управленческое решение должно быть всесторонне обоснованным, При поиске решения нужно просматривать все возможные варианты, анализируя ситуацию с разных сторон, учитывая последствия каждого варианта, как позитивные, так и негативные.

Основные требования к управленческим решениям и условия их достижения рассмотрены в таблице № 1.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что управленческие решения должны соответствовать ряду требований, таких как:

- научная обоснованность;

- реальность управленческого решения;

- политическая направленность;

- целевая направленность;

- количественная и качественная определенность;

- правомочность;

- законность;

- своевременность;

- обязательность выполнения;

- компетентность руководителя;

- всесторонняя обоснованность;

- экономичность;

- гибкость;

- понятность;

- конкретность содержания.

4. Процесс разработки и принятия управленческих решений.

Принятие решений обычно называют процессом. Это происходит, во-первых, потому, что практически каждое управленческое решение определяет значительное число последующих решений. С другой стороны, вмешательство реальной жизни приводит к тому, что обычно планируется одно решение, а реализовывается - совершенно другое. И, наконец, о принятии решений принято говорить, как о процессе, вследствие его длительности, сложности и наличия целого ряда самостоятельных этапов.

В рамках рациональной модели можно выделить следующие этапы:

1. Диагностика проблемы.

А). Проблема - это ситуация, в которой поставленные ранее цели не достигнуты. Т.е. при осуществлении контроля за достигнутыми результатами оказывается, что они значительно хуже запланированных, соответственно, требуется принять определенные меры по исправлению ситуации. Такой, достаточно естественный способ управления называется управлением по рассогласованию. Управление по рассогласованию является эффективным лишь при чисто количественном, заранее хорошо предсказуемом развитии процесса;

Б). Проблема - это возникновение потенциальной неиспользуемой возможности. Такое управление называется управлением с упреждением и предназначено для случаев качественного развития системы, например, появления новых элементов, их свойств, связей и т.д. Разумеется, как это всегда бывает при появлении в процессе креативных, творческих моментов, такой подход не только сложнее, но и на порядок дороже.

Сказанное, во-первых, означает, что в начале процесса разработки и принятия решения, исходя из особенностей рассматриваемого объекта и его окружения, необходимо принять решение относительно того, что в данном случае понимается под проблемой. Кроме того, из данных определений понятия "проблема" видно, что они базируются на формулировке целей, которую можно назвать нулевым этапом процесса разработки и принятия решений.

Определение, локализация проблемы обычно очень сложны. При анализе практически любого хозяйственного объекта проступает настоящий клубок из них. Требуется найти корневую проблему, приведшую ко всем остальным последствиям. Соответственно, основные меры по преодолению негативных явлений будут направлены именно на ее преодоление.

В связи со сложностью диагностика проблемы является процессом, состоящим из ряда этапов:

- осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся неиспользуемых возможностей (например, низкие прибыли, большие издержки, конфликты и т.д.);

- выявление проблемы в общем виде, т.е. причин возникновения проблемы;

- сбор и анализ внутренней и внешней информации, привлечение консультантов.

Важным требованием становится отбор только релевантной информации, т.е. данных, касающихся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени. Очевидно, что чем меньше объем информации, тем, как правило, хуже качество решений. Однако, рост привлекаемой информации приводит к резкому удорожанию всего процесса разработки и принятия решений.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.

Управленческие решения должны быть реалистичными и эффективными. Для того чтобы решение было реалистичным, необходимо, прежде всего, сформулировать имеющиеся ограничения. К ним могут относиться внутренние ресурсы фирмы (трудовые, денежные, технологические и т.д.), а также внешние ограничения (например, законы, уровень развития науки и техники, конкурентная ситуация на рынке сбыта и т.д.).

Для того чтобы оценить качество принимаемого решения, необходимо разработать систему критериев, по которым оно будет оцениваться. Такие критерии, с одной стороны, отражают имеющуюся систему целей, а с другой, - некоторые собственные характеристики решений.

3. Определение альтернатив.

Формирование набора альтернативных решений выявленной проблемы является процессом в высшей степени сложным и творческим. Частичная формализация этого процесса может быть осуществлена с помощью различных модификаций метода мозгового штурма.

При формировании множества альтернатив надо найти компромисс между полнотой этого набора, с одной стороны, и реальностью и обозримостью задачи, с другой. Конечно, чем ближе набор решений к своему наиболее полному варианту, тем больше вероятность нахождения глобального оптимума или приближения к нему. Однако сформировать все альтернативы в реальной ситуации невозможно не только из-за дороговизны и объективных временных ограничений. Поэтому чаще процесс формирования альтернатив оканчивают, как только найдено несколько перспективных вариантов. Понятно, что чем сложнее и дороже процесс их разработке, тем меньше их число, и, наоборот, чем ответственнее принимаемое решение - тем их больше.

Методы формирования идей решений в порядке возрастания степени их новизны можно разбить на:

Заимствование с адаптацией - готовое решение несколько корректируется с целью его большего соответствия ситуации. Важным является то, сколько логических переходов или изменений было сделано при их доработке;

Аналогий, когда анализируется решение из абсолютно иной сферы деятельности, выявляются его основные принципы и на их основе строится решение в требуемой области;

Качественно новые решения.

4. Оценка альтернатив.

Оценка каждой из альтернатив осуществляется исходя из множества отобранных критериев. В некоторых случаях часть из них может иметь количественный, а часть - качественный характер.

5. Выбор альтернативы.

Для решений с четкой структурой методы выбора альтернатив содержаться в "Исследовании операций". Одной из наиболее распространенных проблем, возникающих при выборе таких управленческих решений, является множество требований, предъявляемых к ним.

Основными способами являются:

- свертка критериев, т.е. конструирование на базе многих целей одной-единственной, фиктивной, например, с помощью каких-либо арифметических действий;

- определение тех вариантов, у которых улучшение ни одной из характеристик невозможно без ухудшения других.

На окончательный выбор между альтернативами сильнейшее влияние оказывает еще ряд таких количественно трудно формализуемых факторов, как:

- имеющееся число вариантов и качество их проработки;

- длительность использования готовящегося решения и его регулярность;

- состав и важность связанных с ним решений;

- допустимость активизации решения, например, вследствие его непопулярности.

Все предыдущие как формализуемые, так и не формализуемые критерии выбора исходили из интересов объекта управления. Однако нельзя забывать о том, что у самого менеджера тоже есть свои интересы. Поэтому иногда решающее значение на выбор альтернативы имеет то, какова степень собственной моральной и материальной удовлетворенности менеджера, связанной с этим решением.

6. Реализация и контроль выполнения решений.

Важное условие - признание коллективом. Для этого необходимо убеждать и привлекать людей к принятию решений. Практика показывает, что в случае, если коллектив в какой-то мере участвовал в подготовке варианта, считает его "своим", сопротивление ходу его реализации значительно снижается.

Затем начинается следующая фаза рассматриваемого этапа - контроль за ходом реализации, т.е. установление обратной связи для изучения соответствия фактических результатов с ожидавшимися.

Примечания:

А). При практическом использовании этапы необязательно проходят в приведенной очередности, возможны срывы, перескакивания, возвраты, сцепления, перекрытия и запараллеливание;

Б). Чем сложнее принимаемое решение, тем, как правило, более многоэтапным и индивидуальным оказывается процесс его разработки и принятия;

В). Практика показывает следующие наиболее распространенные ошибки при процессе разработки управленческих решений:

- исходно предпочтение оказывается одной альтернативе, остальные вне зависимости от их качества встречают сопротивление;

- руководители придерживают выбранного решения, даже если процесс реализации показывает их ошибочность;

- рискованные решения в основном вызываются нежеланием сбора дополнительной информации и привычкой к чисто интуитивным методам;

- наибольшее моральное сопротивление оказывается срочным и точным решениям, особенно, если есть удовлетворительные по своим качествам варианты.

5. Практическое применение принятия управленческих решений.

В городе Загорье приближается праздник – 500 лет со дня основания. Как следствие намечаются массовые гулянья. Один частный предприниматель, владелец сети ресторанов, решает пристроить к некоторым из своих ресторанов летнее кафе. Он выносит этот вопрос на рассмотрение директорам этих самых ресторанов.

Возникает главная проблема: погода в дни массовых гуляний, так как именно от погоды зависит финансовый результат. При хорошей солнечной погоде все жители города выйдут на улицы, праздничные мероприятия, проводимы в непосредственной близости от владений предпринимателя, соберут массу участников, и бюджет предприятия значительно пополнится. А если дождь, то количество отдыхающих граждан города, вышедших на улицу, будет значительно меньше.

Второй вариант – не пристраивать летние террасы, но и в этом случае прибыль предприятия, за данный период значительно уменьшиться. Но в тоже время пристройка летних террас влечет за собой дополнительные расходы, которые в случае плохой погоды могут не оправдаться.

Как мы видим, оба варианта имеют свои плюсы и минусы, для принятия окончательного решения не хватает следующей количественной информации:

1. Насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько – дождливая.

2. Каковы финансовые результаты при различных вариантах.

На первый вопрос, предприниматель делает запрос в Гидрометцентр, для получения ответа на второй вопрос, предприниматель дает задание своим бухгалтерам подсчитать примерный доход предприятия за данный период.

Полученные данные сведем в таблицу (с учетом затрат на летние пристройки):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Погода | % | Доход с летней пристройкой (тыс.р.) | Доход без летней пристройки (тыс.р.) |
| Солнечно | 60 | 1000 | 750 |
| Дождь | 40 | 200 | 500 |

Предприниматель делает выводы:

Надо получить максимальную прибыль в самом плохом случае, самые плохие результаты при дожде. Как мы видим, доходы при дожде уменьшаются при любом решении. Значит, строить летние террасы – не надо.

Но с другой стороны, по статистическим данным, дожди в этом городе – исключение. Следовательно, летние пристройки – нужны.

Но оба эти варианта – крайние случаи, самая худшая и самая лучшая ситуации. Для выбора варианта, используем теорию вероятности (расчеты произведены с вычетом затрат на летние пристройки):

Для первого случая:

Мы получаем 1000 тыс. в 60% случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40% случаев (при дожде), значит в среднем:

1000\*0,6+200\*0,4=600+80=680 тысяч.

Для второго варианты делаем аналогичный расчет:

750\*0,6+500\*0,4=450+200=650 тысяч.

Из вышеперечисленных расчетов делаем вывод, что строить летние террасы – необходимо.

Но с другой же стороны, все вышеперечисленные расчеты это только теория, нельзя забывать о том, что:

1. Если принимается решение строить летние пристройки, и пойдет дождь, то мы получим 200 тысяч, вместо 500, следовательно, упущенная выгода – 300 тысяч.

2. В обратном же случае упущение составит – 250 тысяч.

Вся эта информация была вынесена на совет директоров тех ресторанов, у которых могут быть летние пристройки. И было проведено голосование в результате, которого 7 директоров проголосовало за летние пристройки, а 4 – против.

Таким образом, было принято решение – летние пристройки – необходимы.

Заключение.

Подводя итог, сделаем следующие выводы:

1. Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

2. Принятие управленческих решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом.

3. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения).

4. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.

5. Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

На предприятии общественного питания каждый день приходится принимать какие-либо решения, будь то повседневные или неожиданные проблемы, грамотный руководитель должен не бояться этих проблем, а спокойно изучать и решать их. Для более эффективного решения проблем надо что бы:

- менеджер был образован, начитан, развит и хорошо ориентировался в своей области;

- коллектив (подчиненные) должны работать слажено и сообща;

- в каких-то случаях менеджер должен консультироваться со своими подчиненными.

Литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент» учебник – 2002 г.
2. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. «Менеджмент» учебное пособие 2-е издание – 2002 г.
3. Литвак Б.Г. «Разработка управленческого решения» учебник 4-е издание – 2003 г.
4. Орлов А.И. «Учебник по менеджменту».
5. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 г.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 г.
7. Титова Н.Л. «Процесс разработки и принятия управленческих решений» Москва, 2004 г.
8. Трейдш Д. «Менеджмент с точки зрения здравого смысла» - 1993 г.
9. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2000 г.

Таблица № 1

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование требования | Условия достижения |
| 1. Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия | Контроль со стороны юриста, референта |
| 2. Достижение своевременности (нельзя спешить или запаздывать).  | Знания и интуиция руководителя |
| 3. Наличие четкой целевой направленности и адресности  | Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника |
| 4. Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным | Контроль со стороны юриста, референта. |
| 5. Возможность организационной выполнимости | Заключение специалистов или экспертов. |
| 6. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля его выполнения  | Составление рабочих документов. |
| 7. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и других областях. | Заключение внешних экспертов. |
| 8. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческих решений. | Контроль за соблюдением должностных инструкций и положений об отделах и цехах. |
| 9. Наличие возможности обоснованного положительного результата | Набор расчетов и предложений. |