**1. Виды и типы управленческих решений**

**1.1. Программируемые и непрограммируемые решения.**

Все решения делятся на две группы: программируемые и непрограммируемые.

Программируемые решения построены на базе установленной политики правил и порядков. Например, если менеджер на General Electric получает просьбу о повышении зарплаты от оператора, то решение удовлетворить или нет эту просьбу, является программируемым. Как и большинство крупных организаций (частично из-за профсоюзов) GE работает по системе фиксированной зарплаты. Уровень зарплаты в этой организации не только фиксирован, но чаще всего он оговорен в контракте. И ответ на просьбу об увеличении зарплаты будет скорее всего согласован с общей политикой, которая действует на предприятии.

Непрограммируемые решения могут быть не ограничены, какими бы то ни было дальнейшими правилами и порядками. Такие решения обычно принимаются в случае непредвиденных или вновь возникших проблем и, как правило, они широко используют личную инициативу менеджера и его личные взгляды.

Категории программируемого и непрограммируемого решения не исключают друг друга. Подчас грань между ними стирается, и мы можем найти решение, стоящее между абсолютно программируемым и совершенно непрограммируемым решениями

Определение различных видов решений имеет важное практическое значение. Определение категории решения предполагает направление действия и помогает менеджеру сформулировать и проанализировать мотивы этого решения. Типы решений раскрываются ниже и даны как противопоставление друг другу. Первый тип - программируемое решение. Второй - непрограммируемое.

**1.2. Организационные и персональные решения.**

Организационные решения принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета.

Персональные решения, с другой стороны, принимаются им как частным лицом. Организационные решения часто программируемы в том смысле, что они могут быть переданы подчиненным. Персональные решения, по определению, не могут быть переданы другим. Например, менеджер, увольняющий рабочего из-за долгого отсутствия на работе, принимает организационное решение. Но если он увольняет того же рабочего, чтобы поставить на его места своего брата, то это решение основано на личных, а не общественных причинах. Это можно назвать персональным решением. Разница между организационным и персональным решением помогает определить взаимодействие между субъективными человеческими факторами (гнев, обида, личные интересы служащего) и объективными организационными целями и нуждами (соответствием на рабочих местах, производственной конкуренцией). Различие помогает менеджеру обратить внимание на главный вопрос, стоящий за принятием решения, принято ли решение в интересах организации или в его собственных интересах?

**1.3. Операционные и стратегические решения.**

Разница между этими двумя типами решений отражает диапазон процесса принятия решений.

Операционные решения принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов. Например, менеджер, который принимает служащего на работу, действует, руководствуясь политикой или планом компании. Этот вид решения является программируемым.

Стратегические решения принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменами, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами.

**1.4. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения.**

Различие между этими решениями отражает степень срочности в процессе принятия решения. Исследовательское решение - решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени. Для примера, скажем, менеджер компании Procter & Gamble хочет определить, кто будет покупать шампунь от перхоти Head & Shoulder. Решение использовать опрос для определения природы рынка будет исследовательским.

Кризисно-интуитивное решение - это спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. Например, менеджеры компании по производству алюминиевых конструкций могут внезапно решить временно увеличить производство продукции из-за опустошительного смерча в каком-либо регионе. В этом случае решение принималось бы быстро, так как в связи с массовой перестройкой предполагалось бы краткосрочное увеличение спроса на их продукцию. Предостережение, кризисно-интуитивное решение часто содержит элемент эмоций, который либо может быть оправдан логикой, либо нет. А решение, принятое по интуиции менеджера, может и не быть хорошим.

**1.5. Решение по выбору возможностей в противовес проблемно-разрешающему решению.**

Различие между этими решениями отражает степень предусмотрительности при принятии решения. Решение по выбору возможностей - это решение, принимаемое менеджером, который ищет пути получения фирмой прибыли. Решение перейти в новую сферу производства продукции, когда компания уже получает хорошие доходы от своих нынешних продуктов, является решением по выбору возможностей. Во многих случаях, когда компания решила разнообразить продукцию, внедряясь в новые сферы, менеджеры принимают такие решения.

Проблемно-разрешающие решения, с другой стороны, - это решения, принимаемые в ответ на конкретные проблемы. Например, авария на сборочной линии есть конкретная проблема, которую необходимо решить. Это пример проблемно-разрешающего решения.

Разбить решения по видам не простое академическое задание. Оно имеет важную практическую ценность.

Определяя одни решения как исследовательские, а другие как кризисные, менеджеры могут сравнить ряд кризисных решений с рядом исследовательских.

Менеджеры должны планировать вперед сокращение случайных и кризисных решений и уделять больше времени исследовательским решениям, сокращая количество кризисных решений. Широкий ряд кризисных решений принимается в относительно короткий период времени, что может свидетельствовать о том, что менеджер погряз в авралах, что его фирма не руководствуется более хорошо продуманным долгосрочным планом. В этом случае нужно значительно улучшить процесс принятия решений.