**Лекция 9. Структура управленческой деятельности.**

**1. Понятие, содержание и формы управленческой деятельности**

Управленческая деятельность – важнейшее и определяющее звено функционирования организаций; это своеобразная квинтэссенция практики управления в целом. Но и само понятие «деятельность» – это одновременно одна из важнейших общепсихологических категорий; поэтому именно через нее синтезируются теория управления и психология, становится возможной сама психология управления как научная дисциплина, В силу этого традиционно считается, что именно управленческая деятельность – это «ядро» всей управленческой психология (или даже ее предмет в целом). Управленческая деятельность – это тип профессиональной деятельности, специфика которой определяется ее основной задачей – необходимостью организации людей по иерархическому принципу для достижения общих целей. Она характеризуется рядом основных психологических особенностей. Управленческая деятельность – это своеобразный тип деятельности, поскольку она не может быть отнесена ни к одному из других известных в психологии типов деятельности (индивидуальной и совместной). Она является органическим синтезом индивидуальной и совместной деятельности: первая (деятельность руководителя) направлена при этом на организацию второй (совместной деятельности исполнителей), а та, в свою очередь, служит предметом для первой. Указанный синтез двух типов деятельности осуществляется в управленческой деятельности на основе механизма иерархии, т. е. субординационных отношений между руководителем и подчиненными. Эта деятельность характеризуется не прямой, а опосредствованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно не должен сам участвовать в создании конечных результатов. Этим управленческая деятельность отличается от исполнительской. Она специфична и по своему предмету. Им выступают столь своеобразные (и даже уникальные) во всех отношениях объекты, каковыми являются другие люди. Поэтому в управленческой деятельности субъект и объект труда являются не только идентичными по своей сложности, но и тождественными по своим основным – прежде всего, психологическим – особенностям, В связи с этим, ее относят к классу «субъект-субъектной» деятельности. Управленческая деятельность специфична и по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, т. е. «деятельность но организации деятельности» (как бы «деятельность второго порядка»), Это свойство рассматривается в теории вообще как основное – атрибутивное для управленческой деятельности. Поэтому она может обозначаться как метадеятельность.

**Формы государственного управления -** это внешнее практическое выражение управленческой деятельности в конкретных действиях, совершаемых субъектами управления.

Другими словами, административно-правовая форма - это юридическое выражение конкретных действий и решений органов государственной администрации и иных субъектов административного права в процессе осуществления исполнительной и распорядительной деятельности. Она представляет собой юридически значимые способы реализации субъектами административного права своих полномочий, прав и обязанностей, отражающих особенности их правового статуса.

Сказанное свидетельствует о том, что форма управленческой деятельности выражает её содержание. Фактически речь идёт о том, как осуществляется сама управленческая деятельность. Все формы управленческой деятельности прямо или косвенно предопределены в своей основе нормами, с помощью которых государство регламентирует деятельность государственного аппарата.

Форма государственного управления есть объективированное выражение сущности деятельности органов и должностных лиц, которые осуществляют управление. Так как посредством форм практически реализуются задачи и функции управления, то в зависимости от того, какие формы использованы, в значительной мере зависит успех управленческой деятельности. Выбор формы управления предопределяет целесообразное выполнение функции управления, достижение целей управления с наименьшими затратами сил, средств и времени.

**Форма должна соответствовать характеру данной функции. Форма должна соответствовать компетенции.**

Должна соответствовать особенностям конкретного субъекта управления.

Соответствовать целям данного воздействия. Общепризнанная классификация форм управленческой деятельности в юридической литературе отсутствует, при этом существует многообразие форм их направленности и различное конкретное содержание. ***Управленческая деятельность*** — явление прикладного характера,

ибо она не имеет самоценности, а призвана обслуживать реализацию целей и функций управления, обеспечивать подготовку и проведение в жизнь управленческих решений и действий. Ее можно определить как набор (совокупность) выработанных историческим опытом, научным познанием и талантом людей навыков, умений, способов, средств целесообразных поступков и действий человека в сфере управления. Управленческая деятельность отличается ***интеллектуальным*** ***содержанием,*** поскольку всегда направлена на выработку, приня1тие и практическую реализацию управленческих решений, призванных изменять в искомом смысле состояние и течение общественных процессов, сознание, поведение и деятельность людей.

Однако, несмотря на неоднозначную интерпретацию, различают правовые и неправовые формы управления. Чаще всего различают в зависимости от их характера, однако этот критерий не всегда чётко выдерживается. вполне можно говорить о двух формах: правовых, посредством которых фиксируются управленческие решения и действия, имеющие юридический смысл (установление и применение правовых норм); и организационных, связанных с осуществлением определенных коллективных либо индивидуальных действий.

Особое место занимают организационно-правовые формы, констатирующие тот факт, что в государственных органах многие правовые формы являются юридически корректными только

в случае их принятия посредством установленных организационных форм. Строгие организационные процедуры действуют в соответствии с регламентами при принятии правовых актов представительными органами государственной власти и местного самоуправления. Они значимы и в деятельности коллегиальных органов исполнительной власти, не говоря уже об органах судебной власти. Нарушение таких организационных форм делает ничтожными

соответствующие правовые акты. Организационные формы, которые можно охарактеризовать как способы свободного коллективного поиска оптимального варианта решения какой-либо управленческой проблемы. В отличие от правовой формы, где выражено одностороннее волеизъявление уполномоченного на реализацию компетенции государственного органа, в организационных формах более представлены различные точки зрения и подходы, обсуждения и дискуссии, компромиссы и согласования. Здесь в принципе на равных должны предлагаться идеи, вводиться многообразные знания, взвешиваться альтернативы. Тем самым организационные формы позволяют решать по меньшей мере две задачи: проведения ≪мозговой атаки≫ на сложную, особенно спорную управленческую проблему и обеспечения в процесе ее известного

компромисса и согласования возможных управленческих решений и действий.

В управленческой практике используется много организационных элементов: сессии, заседания, совещания, конференции, оперативки и т.д. Все названия трудно перечислить, хотя их можно

определенным образом сгруппировать:

• организационные действия;

• организационные мероприятия;

• организационные формы;

• организационные — правовые формы;

• организационные структуры.

Каждая группа отличается своим набором организационных элементов, местом и ролью в управленческой деятельности и в государственном управлении.

Правовой считается деятельность, которая непосредственно влечет определенные правовые последствия и осуществляется на основе довольно полного юридического оформления. Главный ее смысл — получение нового качества управляемого процесса, что невозможно без серьезных творческих усилий. Но это часто не понимается, и в управленческой деятельности обнаруживается много рутинного,

однообразного, формального, отчего и объективные результаты ее весьма низки. По своему предмету, с которым она неразрывно связана, управленческая деятельность является ***информационной.*** Это получение, осмысление, систематизация, хранение, выдача социальной

и, прежде всего, управленческой информации.

**Неправовыми формами деятельности исполнительной власти считаются организационные действия и материально-технические операции. Они тоже осуществляются в рамках действующего законодательства, но часто такая деятельность правом регламентируется лишь, в общем. Главная же их особенность состоит в том, что эти действия непосредственно юридических последствий не влекут.**

Чаще всего встречаются такие организационные действия, как проведение совещаний, обсуждений, проверок, распространение передового опыта, разработка прогнозов, программ, методических рекомендаций, осуществление бухгалтерского и статистического учета, организация демонстраций, пресс-конференций, встреч с трудовыми коллективами, представителями общественных объединений.

Разделение форм управления на правовые и неправовые, представляется несколько условной и недостаточной.

Ведь на самом деле все формы государственного управления - правовые (нормативные акты, издание индивидуальных актов, заключение административных договоров и др.) и неправовые (осуществление организационных действий, совещания, семинары и другие материально-технические действия) - в определенном смысле являются правовыми, имеющими соответствующую юридическую базу, основаны на правовых актах и предписаниях, без которых они не могут возникать, функционировать и применяться на практике.

**Правовое начало так или иначе заложено в любой из названных форм независимо от того, причисляются ли они по существующим классификациям к правовым или неправовым, что, конечно, не означает отсутствия различий между ними. Такие различия существуют, они достаточно заметны и существенны.**

2.Система функции управленческой

деятельности и ее черты

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень выраженности в каждом случае может меняться. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик. Организационные системы принадлежат к особому типу систем – социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают «технологическую» и «человеческую» составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных, но принципиально разных аспекта – обеспечение технологического процесса и обеспечение межличностных взаимодействий. Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта – руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель одновременно является членом организации (группы) и как бы стоит вне ее – над ней (в силу своего иерархического положения). Управленческая деятельность достаточно специфична и по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные условия, хроническая информационная неопределенность, высокая ответственность, нерегламеитированность труда, постоянный дефицит ресурсов, частое возникновение экстремальных (стрессовых) ситуаций. К внутренним условиям, в частности, относятся: необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и просто отсутствие; несформулированность в четком виде оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований к нему; практически полная неалгоритмизованность труда и др. Важной чертой управленческой деятельности являются существенные различия ее содержания в зависимости от уровня управления. Выделяют три таких уровня – уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена. Руководители низшего звена принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над подчиненными. Типичный пример – мастер или заведующий отделом. Руководитель среднего звена координирует и контролирует работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее многочислен. Примером может служить декан в вузе или директор филиала в фирме. Руководители высшего звена – те, кто возглавляет крупные производственные, социальные и государственные организации. Их численность гораздо меньше численности руководителей двух предыдущих звеньев, однако именно они оказывают несопоставимо большее влияние на функционирование организаций. Положение о функциональной природе деятельности руководителя, т. е. о том, что ее суть состоит в реализации некоторых важнейших управленческих функций, является одним из основных в управленческой психологии. С точки зрения современных представлений структура управленческих функций раскрывается следующим образом. В качестве основы данной структуры используется сочетание трех главных критериев. Они определяются самим содержанием управленческой деятельности и зафиксированы в понятии «основные измерения управленческого труда». Во-первых, это измерение, связанное с организацией и регуляцией непосредственно деятельности управления (деятельностно-административное измерение). Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший, наиболее специфический компонент управленческой деятельности (на других людей, на персонал) – кадровое измерение. В-третьих, это измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию самого технологического процесса – производственно-технологическое измерение. Эти три измерения образуют три «вектора» управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они же являются и основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, их реальная взаимосвязанность и комплексность требует выделения еще одной категории функций – синтетических, комплексных, т. е. производных от взаимодействия трех отмеченных категорий функций. В связи со сказанным все управленческие функции образуют структуру, включающую четыре основных группы:

• деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, мотивирование, принятие решений, коммуникация, контроль, коррекция;

• кадровые функции: управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая;

• производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая;

• производные (синтетические, комплексные) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная. Одной из важнейших особенностей функций первой группы – административных – является то, что в своей совокупности они образуют целостный цикл управления, который может реализовываться как в макро-, так и в микромасштабах времени. Этот цикл управления, начинаясь с функции целеполагания и проходя затем через другие функции, завершается контрольно-коррекционной функцией. Целеполагание определяется как выработка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация с выделением подцелей и их согласованием. В результате этого формируется так называемое «дерево целей» организации, а важнейшими требованиями к ним являются значимость, реализуемость, согласованность, объективность, обоснованность. Суть функции прогнозирования состоит в предвидении возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учете при управлении. Смысл этой функции состоит в том, что она является решающим фактором перехода от стратегии «пассивного реагирования» на изменяющиеся условия к стратегии «активного упреждения» этих изменений и своевременной подготовки к ним, а далее – и к мерам по недопущению наиболее негативных. Ключевую роль в прогнозировании играют так называемые плановые предположения, под которыми понимаются результаты процесса прогнозирования в виде определенных прогнозов будущего развития событий во внешней и внутренней среде организации. Функция планирования как процесс разработки стратегии и тактики достижения целей, а также программы их реализации имеет два основных смысла – узкий и широкий. В узком смысле – это этап управленческого цикла, расположенный между прогнозированием и выработкой программы конкретных действий. В широком смысле планирование близко к управлению в целом; оно, например, лежит в основе одного из наиболее перспективных подходов к организации всей управленческой деятельности - «стратегического планирования», на котором, в свою очередь, базируется стратегическое управление. Функция планирования реализуется через последовательность следующих основных этапов:

• определение миссии организации;

• формулировка основных целей;

• анализ внешней среды;

• управленческое обследование сильных и слабых сторон организации;

• изучение стратегических альтернатив;

• выбор стратегии на основе избранной стратегической альтернативы;

• реализация стратегии (включая разработку и реализацию тактики, «политики», правил и процедур действий).

Функция организации также многопланова. Она заключается, в частности, в процессе создания определенной организационной структуры, т. е. в выборе типа структуры, ее дифференциации на подразделения в соответствии с целями и задачами. Кроме того, под организацией понимается и функциональное разделение, а также последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе. При этом ключевую роль играют процессы делегирования полномочий.

Функция принятия управленческих решений наиболее специфична для деятельности руководителя и одновременно – наиболее значима. Она пронизывает собой все содержание данной деятельности, проявляясь в разнообразных формах. В общем виде эта функция определяется как реализация руководителем так называемых организационных решений. Это решения, непосредственно вытекающие из системы обязанностей, статуса и содержания деятельности руководителя.

Сущность мотивационной функции состоит в обеспечении руководителем должной заинтересованности исполнителей в реализации общих целей организации, в стимулировании их индивидуальной активности. Реализация данной функции базируется на двух главных принципах. Во-первых, система мотивирования должна быть ориентирована не на часть потребностей работника (обычно – материальных), а на все присущие ему виды и типы потребностей. Во-вторых, она должна адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Эта функция предъявляет наибольшие требования к психологической компетентности руководителя; она рассматривается как наиболее «психологичная» среди всех функций.

Коммуникативная функция раскрывается через понятие «сквозной процесс» организации, т. е. процесс (точнее – целая система процессов), обеспечивающий координацию совместной деятельности в ходе функционирования организации на основе обмена информации между ее членами. Основная задача руководителя состоит при этом в обеспечении «коммуникативного пространства» организации, т. е. разветвленной системы коммуникаций различных типов и форм, направленных на содействие достижению общих целей организации. Для этого руководитель должен знать основные типы коммуникации и уметь их грамотно использовать. Среди основных типов коммуникаций различают, в частности, внешне- и внутриорганизационные коммуникации, вертикальные и горизонтальные, «восходящие» и «нисходящие», формальные и неформальные, директивные и консультативные и др.

Сущность контрольно-коррекционной функции состоит в систематическом мониторинге промежуточных и конечных результатов функционирования управляемой системы, во внесении необходимых корректировок и в достижении на этой основе целей деятельности системы. Ключевое значение имеет при этом сочетание трех основных типов контроля – опережающего, текущего и заключительного, а также соблюдение базовых принципов реализации контрольно-коррекционной функции: своевременности, стратегической направленности, гибкости, ориентации на результат, экономичности, объективности, активности, открытости, адекватности содержанию деятельности. Основные управленческие функции второй группы – кадровые – в психологии управления принято упорядочивать на основе «хронологического критерия», т. е. времени их реализации в процессе организационного функционирования. Они могут быть описаны с различной степенью детализации, однако чаще всего отмечаются следующие направления и этапы управления трудовыми ресурсами:

• формирование кадровой политики организации;

• кадровое планирование, разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу;

• набор персонала;

• отбор персонала;

• определение системы заработной платы и льгот;

• организация системы стимулирования;

• профессиональная адаптация;

• подбор и расстановка персонала;

• профессиональная подготовка и переподготовка персонала;

• оценка персонала;

• повышение, понижение, перевод, увольнение персонала;

• подготовка руководящих кадров;

• управление карьерным продвижением и перемещением.

Каждое из этих направлений, в свою очередь, включает в себя целый комплекс общих и конкретных мероприятий, относительно не зависящий от содержания деятельности той или иной организации. Например, кадровое планирование («планирование ресурсов») включает три основных этапа: оценка наличных кадровых ресурсов; оценка будущих кадровых потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Особую роль в структуре кадрового менеджмента играет этап отбора персонала (как общий процесс реализации кадровых функций). Он осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кандидатов, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам в наибольшей степени удовлетворяют разработанной системе профессионально-квалификационных требований к персоналу. Такой отбор в принципе должен носить комплексный характер и включать мероприятия как организационного, так и психологического плана. Организационный отбор связан с решением вопроса о профессиональном, культурном, общеобразовательном, юридическом соответствии кандидатов вакантным должностям.

Психологический отбор связан с решением вопроса о профпригодности кандидатов в отношении этих должностей. Для основных видов деятельности в организации должны быть разработаны психограммы. Психограмма - это система требований, которые предъявляет профессия к основным психологическим качествам субъекта. Она в дальнейшем используется как комплексный критерий профессионального отбора кандидатов. При проведении профотбора достаточно часто используется метод тестов, а также другие психологические методы отбора. Кроме того, большую роль играет реализуемое либо самим руководителем, либо специальными работниками в организации «личное собеседование по найму». Овладение его техникой должно быть частью всего арсенала управленческих умений и знаний. Это, а также умение учитывать особенности психологического состояния собеседника в момент обследования крайне важно для реализации общей кадровой функции руководителя. При реализации всех указанных кадровых функций руководитель должен осуществлять еще целый ряд специфических функций – воспитательную, дисциплинарную, арбитражную, психотерапевтическую и экспертно-консультативную. Так, сущность арбитражной функции состоит прежде всего в разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров в организации. Суть психотерапевтической функции определяется как создание руководителем или администрацией в целом атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются чувство безопасности работников, отсутствие у них тревоги и «беспокойства за завтрашний день", оптимистический взгляд на события, происходящие в коллективе, желание сохранять членство в организации.

Необходимость в управленческих функциях третьей группы – производственно-технологических – связана с тем, что деятельность практически любой организационной системы направлена, в конечном итоге, на создание определенных продуктов, на получение социально-значимых ценностей – товаров, услуг и др. Поэтому любая организация включает в качестве своего основного звена так называемую операционную систему, непосредственно направленную на создание итогового продукта деятельности. Регулируя ее, руководитель реализует функцию оперативного управления, а также тесно связанные с ней маркетинговую и инновационную функции. В психологии управления сформулировано важное положение, согласно которому чем выше иерархический статус руководителя, тем в меньшей мере он должен быть занят непосредственной реализацией производственных функций. И наоборот, чем ниже уровень управления, тем большую (а на самых низших уровнях – и основную) роль в управленческой деятельности играют эти функции. Иными словами, выраженность данной функции обратно пропорциональна иерархическому положению руководителя в общем континууме управления.

Общая функция оперативного управления включает ряд основных подфункций. Это, прежде всего, нормирование, координация, регулирование, диспетчеризация, материально-техническое и сырьевое обеспечение (а также еще более специализированные функции разнарядки работ, контроля сроков их выполнения, календарного планирования). Изучение этих функций составляет в настоящее время самостоятельное и важное направление современной теории управления – производственный менеджмент, который представляет собой синтез стратегического и оперативного управления производством, организационного функционирования.

Сущность инновационной функции состоит в управлении развитием организации на основе текущего внедрения и перспективной разработки (и адаптации) новых средств и форм производства (технологий), а также новых форм организационного функционирования. Содержание маркетинговой функции руководителя состоит в организации и координации мероприятий по следующим направлениям: изучение внутреннего и внешнего рынка, планирование товарного ассортимента, разработка мероприятий по наиболее полному удовлетворению потребителя, выявление неудовлетворенного спроса, планирование и осуществление сбыта, влияние на организацию и управление производством. Наконец, выделяется еще одна группа управленческих функций – производные, комплексные. По своему содержанию они являются производными от всех остальных групп функций и строятся на основе их объединения.

Суть так называемой интеграционной функции состоит в координации всех – частных и общих аспектов, задач, функций управленческой деятельности и придании им, по возможности, более целостного и непротиворечивого характера. Другая – стратегическая – функция наиболее характерна для руководителей высшего звена и определяется как «управление управлением» (что, в свою очередь, совершенно нетипично для руководителей низшего звена).

Осуществляя представительскую функцию, руководитель защищает интересы возглавляемой им организации и (или) группы на различных уровнях внутриорганизационной вертикали, а также во взаимодействиях организации с внешним окружением, Кроме того, в эту же группу входят и такие обобщенные функции, как административная, стабилизационная, дисциплинарная.

3. Управленческие решения

Стандартный (нормативный) процесс выработки организационно-управленческих решений имеет определенную структуру и включает следующие основные этапы:

• определение проблемной ситуации;

• анализ содержания проблемной ситуации;

• формулировка альтернатив;

• оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности;

• выбор альтернативы;

• реализация принятого решения;

• контроль исполнения и оценка его эффективности;

• коррекция (при необходимости) решения.

Наиболее обобщающей типологией форм решений является их разделение на две основные категории – индивидуальные и коллегиальные. Управленческие решения могут приниматься руководителем индивидуально. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной – коллегиальной – форме. Характерно, что коллегиальная форма решений во многих случаях предписывается нормативно; даже если руководитель хочет принять решение лично, он не вправе этого делать. Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая стратегия используется в коллегиальных процессах выбора. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений – мажоритарная (стратегия простого большинства), стратегия консенсуса и стратегия «навязанного выбора». В последнем случае руководитель, хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, право окончательного решения сохраняет за собой. По отношению ко всем типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Они задают определенный нормативно-рационалистический оптимум и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения». Отметим важнейшие из них:

- Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого условия эффективность управленческой деятельности будет максимизирована.

- Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования.

- Своевременность решения. Нет «абсолютно правильных» решений – все они правильны или неправильны лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе решение может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия – либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед».

- Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев – даже более важным, чем эффективность). Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и обладающее всеми мыслимыми достоинствами решение будет бесполезным, если оно не реализуемо. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческие решения фактически всегда выступают как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами.

- Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому гибким должен быть процесс выработки решения, но процесс его реализации – жестким. Если решение принято, оно должно выполняться.

- Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение дает не только общее (принципиальное) разрешение проблемной ситуации, но и включает план

– конкретные способы реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение действий отдельными подразделениями и работниками. Это одновременно является и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля результатов решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.  
  
Источник: <https://center-yf.ru/data/ip/struktura-upravlencheskoy-deyatelnosti.php>

***Вопросы для размышления и дискуссии***

1. В чем суть управленческой деятельности?

2. Назовите формы управленческой деятельности.

3. Перечислите методы управленческой деятельности.

4. Назовите стадии управленческой деятельности.

5. Что такое управленческая технология? Опишите пример из

собственной практики.