

## Лекция 2

### Процесс управления и управленческие решения.

Сущность управленческого решения проявляется в человеческой деятельности, роли и месте решения в процессе управления. Разработка, принятие и реализация управленческих решений представляют собой интегративный процесс человеческой деятельности, последовательную смену его состояний при выполнении лицами, принимающими решения, и их аппаратом управления функциональных обязанностей.

Важнейшим признаком управленческого решения является его непосредственная направленность на организацию коллективного труда. Кроме того, управленческое решение как управляющее воздействие на коллективный труд принимается не всяким работником, а лишь субъектом управления — руководителем организации (линейным менеджером) или коллегиальным органом (советом директоров).

Существенным отличительным признаком управленческого решения является его принятие лишь в том случае, когда необходимо задействовать всю систему управления организацией, включить весь ее механизм управления.

В производственных системах, основой которых являются социальные коллективы, управление, по существу, направлено на организацию деятельности персонала для достижения поставленных целей

На схеме 1.2 показан механизм управления организацией и место в нем управленческого решения (исходя из кибернетических представлений).



Схема 1 Механизм управления производственным процессом.

На схеме 1. управляющая подсистема принадлежит производственной системе; ее управленческая деятельность выполняется в замкнутом контуре посредством обратной связи, которая обеспечивает воздействие на

производственные факторы за счет собственных ресурсов. Этим достигается самоорганизация производственных систем. Управляющий механизм осуществляет согласование входа и выхода системы. Работа этого механизма координируется управленческими воздействиями (управленческими решениями лиц, их принимающих). Лица, принимающие решения, работают на основе стратегического плана, программы, алгоритмов и текущей информации, поступающей от высших органов управления, из внешней среды и производственного процесса. Из схемы видно, что управленческое решение — основа управления

### Управленческое решение в цикле управления.

Цикл управления характеризуется двумя видами измерений — временем цикла и его пространственными границами. Длительность цикла управления определяется временем сбора, переработки информации; разработкой и принятием решений; организацией выполнения решений. Технология в процессе управления включает три основных цикла (схема 2):

- 1) информационный (поиск, сбор, передача, обработка, хранение информации);
- 2) логико-мыслительный (выработка и принятие управленческого решения);
- 3) организационный (организация исполнения управленческого решения).

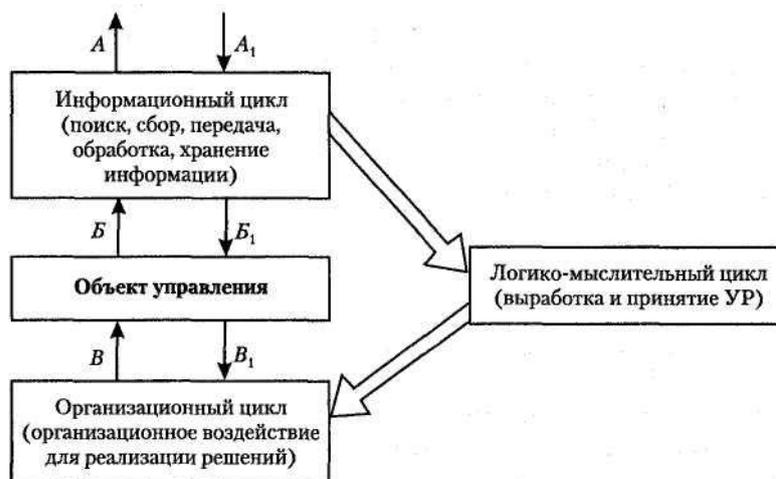


Схема 2. Циклы управления предприятием:

$A—A_1$  — внешние информационные потоки;  $B—B_1$  — внутренние информационные потоки;  $V—V_1$  — организационное воздействие субъекта на объект управления

### Управленческое решение как психологический процесс

В процессе разработки, принятия и реализации решений деятельность лиц, их принимающих, объективно представляет собой целостную систему, которая имеет собственные логику и закономерности. В данном случае речь идет об осознанных решениях. Именно их рассматривают как предмет исследования в этом направлении.

Однако, как показывает практика, человек достаточно часто принимает решения в трансовых состояниях сознания и претворяет их в жизнь, не до конца осознавая процесс своей деятельности. Разработанные современные

средства психотехнологического воздействия на человека позволяют трансформировать или "обходить" "цензуру" его сознания и оказывать информационное воздействие, программирующее его поведение.

Рассмотрим такой феномен, как рефлексия, которой посвящены многие научные работы.

Под **рефлексией** понимают:

- размышление, самонаблюдение, самопознание; форму теоретической деятельности человека, направленную на осмысление своих действий и их законов;
- интегральный механизм, который реализует функцию познания.

Процесс принятия решения связывают и отождествляют с рефлексией. Она позволяет человеку моделировать мир и себя в нем.

В процессе деятельности при возникновении затруднений человек достаточно часто использует рефлексивную функцию для нахождения нужного решения. При этом в его воображении возникает картина (модель его деятельности), вызвавшая затруднения, человек пытается на функционирующей модели получить информацию для анализа причин затруднения. Проанализировав причины, он подвергает их критике, пытаясь обосновать дальнейшую модель своих действий, — наступает следующий этап, называемый нормированием. На этом этапе человек вносит изменения в систему своей бывшей деятельности и строит новую.

### **Иерархическая взаимозависимость управленческих решений**

Управленческое решение в организации имеет иерархическую структуру (схема 3), где сложилось три уровня управления:

1) **стратегический**, на котором принимаются стратегические решения, определяющие жизнедеятельность организаций на многие годы;

2) **функциональный** (иногда называемый оперативным), на котором вырабатываются стратегии развития, маркетинга, производства, финансов и т. д., объединенные стратегией управления организацией. На этом уровне принимаются решения, соответствующие основам, идеологии стратегического организационного решения;

3) **тактический**, на котором ежедневно реализуются решения, принятые на стратегическом уровне. На данном уровне принимаются решения, непосредственно связанные с управлением производственной деятельностью.



Схема 3 Взаимосвязь управленческих решений отдельного предприятия (компании)  
 За разработку решений на иерархических уровнях управления  
 ответственны:

*А* — руководители предприятий (компаний);

*Б* — начальники служб и отделов предприятия (компании);

*В* — руководители предприятий тактического уровня.

Решения, принимаемые на всех уровнях, связаны миссией, главной целью и стратегией организации. Эти понятия — основа замысла стратегического решения. Определение миссии, цели и выработка стратегии действия, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, — важнейшие задачи вышестоящих руководителей, составляющие основу стратегического управления.