

# Человеческий фактор при принятии управленческих решений

**Терентьева Татьяна Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор

Ректор ВВГУ

**Пашук Наталья Руслановна**

Кандидат экономических наук, доцент

кафедры экономики и управления

# План лекции

1. Личностные качества руководителя
2. Человеческие факторы, влияющие на принятия решений
3. Стили руководства
4. Подчиненные в системе принятия решений
5. Лидер – менеджер
6. Виды руководителей
7. Типы темперамента руководителей

# Личностные качества руководителя

## Неизменяемые:

1. темперамент,
2. здоровье,
3. реакции.

## Слабо изменяемые:

1. внушаемость,
2. эмоциональность,
3. лидерство,
4. опыт,
5. внимание,
6. мышление,
7. склонность к риску,
8. стиль управления.

## Изменяемые:

1. воля,
2. ответственность,
3. коммуникабельность.

# **Человеческий фактор принятия управленческих решений включает**

1. Делегирование полномочий
2. Осуществление коммуникаций, наличие обратной связи с персоналом и потребителями
3. Поведенческие особенности руководителя, организационная культура
4. Стиль руководства, отношение к нанятому персоналу и организация совместной работы с целью разработки управленческих решений
5. Методы кадровой работы и система управления персоналом
6. Своевременное предупреждение конфликтов

# Делегирование полномочий

## Причины нежелания делегировать полномочия:

1. Заблуждения руководителя: «я это сделаю лучше»
2. Отсутствие доверия к подчинённым
3. Боязнь риска
4. Неэффективный механизм контроля

## Причины блокирования делегирования полномочий:

1. Подчинённому лень решать проблему самому
2. Подчинённый боится критики
3. У подчинённого отсутствуют ресурсы и информация
4. Подчинённый боится лишней работы
5. У подчинённого нет стимулов

# Классические стили руководства



Авторитарный стиль управления



Демократический стиль управления



Либеральный стиль управления

# Стили руководства: Авторитарный

Тип управленческих решений	Решения принимает индивидуально
Организационная структура	Высокоцентрализованная
Контроль за исполнением решений	Жестко, регулярно
Отношение к дисциплине	Жестко, формально
Стимулирование	Неотвратимое наказание
Отношение к подчиненным	Зависит от настроения

# Стили руководства: Демократический

Тип управленческих решений	Коллективно, коллегиальный
Организационная структура	Централизованная
Контроль за исполнением решений	Мягкие формы контроля, высокая степень доверия
Отношение к дисциплине	Различные методы поощрения
Стимулирование	Разумная достаточность
Отношение к подчиненным	Со всеми как с равными

# Стили руководства: Либеральный

Тип управленческих решений	Коллегиально
Организационная структура	Низко централизованная
Контроль за исполнением решений	Зависит от объекта
Отношение к дисциплине	Безразличное
Стимулирование	Формально-попустительское
Отношение к подчиненным	Мягкая манера поведения

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чёткость и оперативность в управлении</li> <li>Минимизирует время принятия решения</li> <li>Создает видимое единство управленческих действий</li> <li>На новых предприятиях позволяет быстрее справиться с трудностями становления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подавление инициативы сотрудников</li> <li>Отсутствие действительных стимулов труда</li> <li>Неудовлетворенность сотрудников результатами труда</li> <li>Боязнь подчиненных совершить ошибку</li> <li>Плохой психологический климат в коллективе</li> </ul>
Демократический	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активное привлечение сотрудников в жизнь компании</li> <li>Полное доверие по отношению к сотрудникам</li> <li>Работники редко вступают в конфликты</li> <li>Стимулирование инициативы подчинённых</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Длительность принятия решения</li> <li>Отсутствие централизованного контроля</li> <li>Нарушение дисциплины в коллективе</li> </ul>
Либеральный	<ul style="list-style-type: none"> <li>Свобода творчества подчиненных</li> <li>Неформальные отношения в коллективе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уход от принятия стратегически важных решений</li> <li>Равнодушие к критике</li> <li>Перекладывание принятия решения на подчиненных</li> <li>Неудовлетворенность коллектива</li> </ul>

# Связь стилей управления и типов подчиненных



# Дополнительные стили руководства

Стиль управления	Описание	Область применения
Трансформационный (вдохновляющий) стиль	Фокусируется на <b>вдохновении и мотивации сотрудников</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. При реализации крупных проектов и стратегических изменений</li><li>2. Вывод компании из кризиса</li><li>3. Формирование новой корпоративной культуры</li><li>4. В быстрорастущих и инновационных компаниях</li></ul>
Транзакционный стиль	Основан на <b>принципе «обмена»</b> между руководителем и подчиненными: на формальных договоренностях и контроле	<ul style="list-style-type: none"><li>1. В производственных процессах с четкими стандартами</li><li>2. В сферах деятельности с измеримыми результатами</li><li>3. Работа с начинающими специалистами</li><li>4. Для реализации краткосрочных проектов</li><li>5. В компаниях с четкой иерархической структурой</li></ul>
Служащее лидерство	«Служащий» лидер поддерживает и наставляет подчиненных, <b>стремится раскрыть их потенциал.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. В компаниях, ориентированных на развитие сотрудников</li><li>2. В командах с высоким уровнем самоорганизации</li><li>3. В некоммерческих организациях</li><li>4. В компаниях сферы образования и здравоохранения</li></ul>
Ситуативный стиль	Гибкое <b>изменение подходов</b> к руководству в зависимости от конкретной ситуации, характеристик команды и поставленных задач.	<ul style="list-style-type: none"><li>1. При управлении «разнородными» командами</li><li>2. В быстро меняющейся среде, когда требуется гибкость и адаптивность</li><li>3. Для организации проектной работы</li><li>4. В кризисных ситуациях</li><li>5. При работе с удаленными командами</li></ul>

Стиль управления	Плюсы	Минусы
Трансформационный (вдохновляющий) стиль	1. Мотивация и производительность 2. Развитие инноваций 3. Развитие лидерских качеств у подчиненных 4. Сильная корпоративная культура 5. Высокая лояльность в коллективе 6. Эффективность в долгосрочной перспективе	1. Сильно зависит от личности и харизмы лидера 2. Может привести к эмоциональному и профессиональному выгоранию 3. Требует времени для реализации 4. Не подходит для кризисных ситуаций
Транзакционный стиль	1. Четкость целей и задач. 2. Прозрачная система вознаграждений. 3. Эффективный контроль. 4. Простота и понятность системы управления. 5. Эффективность для достижения конкретных, измеримых результатов в короткие сроки.	1. Мотивация = материальные ограничения 2. Фокус на выполнении задач, а не на обучении и росте. 3. Риск снижения качества работы. 4. Трудности с адаптацией к изменениям в компании. 5. Может создавать напряженную атмосферу.
Служащее лидерство	1. Повышение мотивации и производительности 2. Улучшение отношений в коллективе 3. Развитие лидерских качеств у сотрудников 4. Повышение лояльности 5. Увеличение креативности и инноваций 6. Улучшение качества обслуживания клиентов	1. Значительные затраты времени 2. Сложность принятия быстрых решений 3. Риск «размыивания» авторитета 4. Неэффективность в кризисных ситуациях 5. Не подходит для всех типов сотрудников
Ситуативный стиль	1. Адаптивность и гибкость применения стиля 2. Рост эффективности работы команды 3. Развитие сотрудников 4. Улучшение коммуникации в коллективе 5. Повышение мотивации сотрудников	1. Сложность в применении 2. Риск непоследовательности смены стилей 3. Затраты времени на анализ ситуации и оценку характеристик команды 4. Потенциальные конфликты в коллективе

# Лидер или менеджер

## Лидер – «философ», прокладывающий путь

1. Стратегическое виденье (развитие)
2. Сосредоточен на людях
3. Внушает доверие
4. Спрашивает: что и почему
5. Смотрит в будущее

## Менеджер – это исполнитель, нацеленный на выполнение задач

1. Тактическое виденье (поддерживает)
2. Сосредоточен на системе и структуре
3. Сосредоточен на контроле
4. Спрашивает: что и когда
5. Сматривает на прибыль

# Лидер или менеджер?

- Куда направить ресурсы?
- Какую стратегию работы выбрать?
- Что усилить и от чего избавиться?
- Какие сотрудники эффективны?
- Как работать с поставщиком?
- Какую маркетинговую политику использовать?
- Каким клиентам и что передать?

# Виды руководителей

## Диктатор

- Глобальные цели, великие идеи
- «Идет по головам»
- Отношение к инициативе:  
«Самозванцев нам не надо, командиром буду я»

## Организатор

- Желание слушать и слышать
- Правильные приоритеты – основа результата
- «Не ошибается тот, кто ничего не делает»



## Демократ

- Доверие – основа взаимоотношений
- Разделяет права и ответственность
- Большое количество «последних» шансов

## Пессимист

- «От глупого риска до беды близко»
- «Человек-инструкция»
- Избегание ответственности

## Манипулятор

- «Разделяй и властвуй»
- Создатель нервозов и конфликтов
- Хороший психолог

# Типы темперамента руководителей

**Меланхолик**

Эмоциональность; обидчивость; высокая тревожность; склонность к самообвинению и самокопанию; избегание риска; креативность в работе; нацеленность на эффективную орг.культуру.

*Возбудимость*

**Холерик**

Высокая работоспособность; стремление к власти, самостоятельности и ответственности; высокая скорость мышления; повышенная возбудимость и эмоциональность.

*Интравертность*

Спокойствие; медлительность; вдумчивость; стабильность в коммуникациях; склонность к уединению; избегает конфликтов; самоконтроль; терпеливость; щепетильность.

*Экстравертность*

Активность; инициативность; самоконтроль; общительность; жизнерадостность; устойчивость к перегрузкам и стрессам; склонность к эмпатии

**Флегматик**

*Стабильность*

**Сангвиник**

**Спасибо за внимание!**