

# 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. Стил ь 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:**

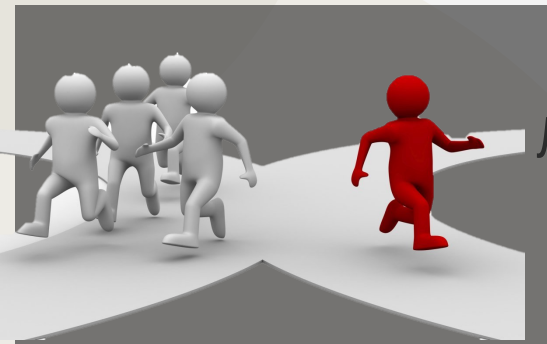
1. Подчинённому лень решать проблему самому
2. Подчинённый боится критики
3. У подчинённого отсутствуют ресурсы и информация
4. Подчинённый боится лишней работы
5. У подчинённого нет стимулов

# 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
<b>Трансформационный (вдохновляющий) стиль</b>	Фокусируется на <b>вдохновении и мотивации сотрудников</b>	<ol 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> </ol>
<b>Транзакционный стиль</b>	Основан на <b>принципе «обмена»</b> между руководителем и подчиненными: на формальных договоренностях и контроле	<ol 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> </ol>
<b>Служащее лидерство</b>	«Служащий» лидер поддерживает и наставляет подчиненных, <b>стремится раскрыть их потенциал.</b>	<ol 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> </ol>
<b>Ситуативный стиль</b>	Гибкое <b>изменение подходов</b> к руководству в зависимости от конкретной ситуации, характеристик команды и поставленных задач.	<ol 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> </ol>

Стиль управления	Плюсы	Минусы
<b>Трансформационный (вдохновляющий) стиль</b>	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.Требуется времени для реализации 4.Не подходит для кризисных ситуаций
<b>Транзакционный стиль</b>	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.
<b>Служащее лидерство</b>	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 «размывания» авторитета 4.Неэффективность в кризисных ситуациях 5.Не подходит для всех типов сотрудников
<b>Ситуативный стиль</b>	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. Смотрит 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 нервов 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!**