

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

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

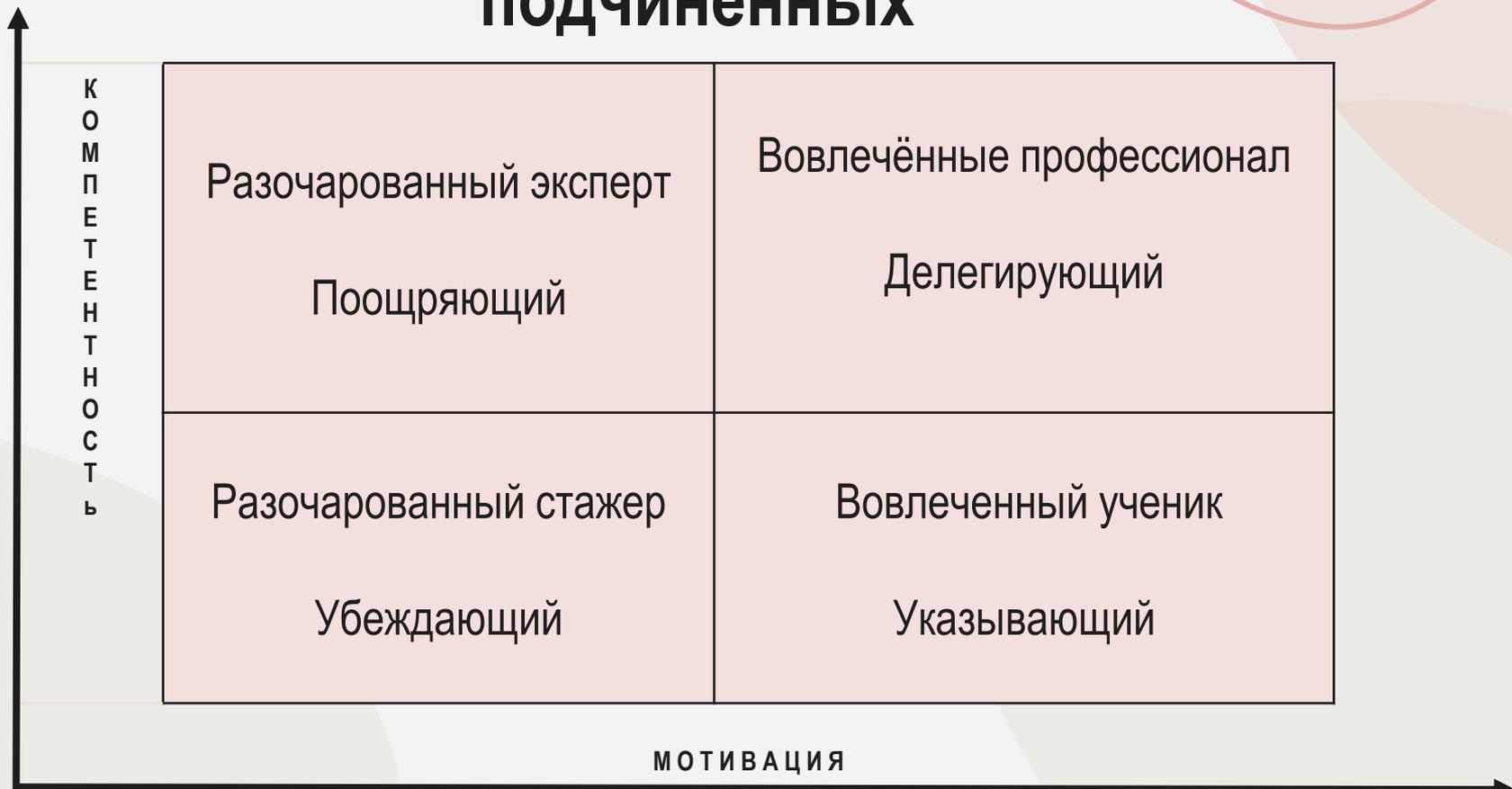
Стили руководства: Либеральный

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

Связь использования методов принятия решений и стилей управления

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

Связь стилей управления и типов подчиненных



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. Tактическое 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

Возбудимость

Холерик

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

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

Интравертность

Экстравертность

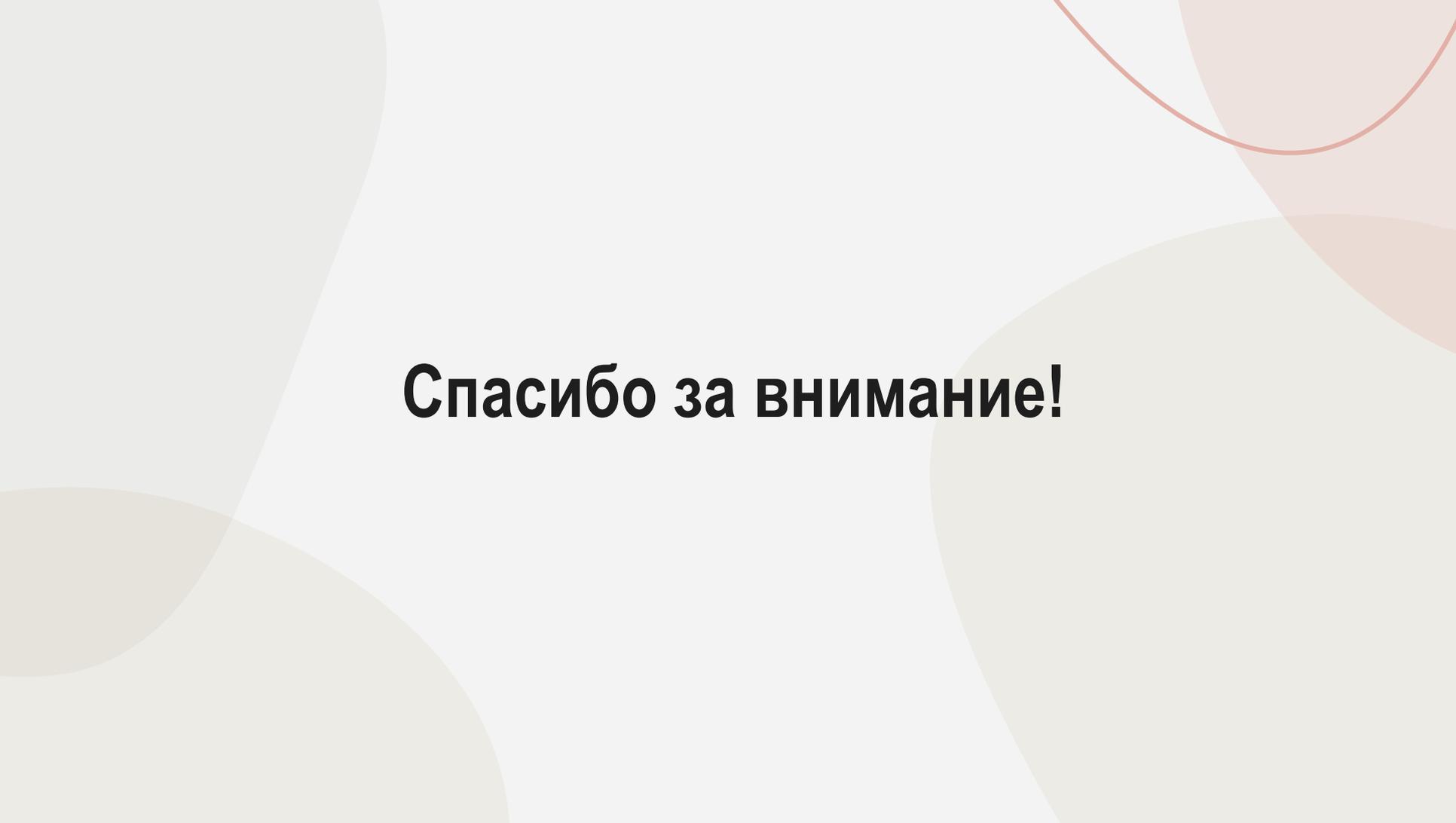
Спокойствие; медлительность; вдумчивость; стабильность в коммуникациях; склонность к уединению; избегает конфликтов; самоконтроль; терпеливость; щепетильность.

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

Флегматик

Стабильность

Сангвиник



Спасибо за внимание!