

# Тема 3. Человеческий фактор принятия управленческого решения

Автор: к.в.н., доцент Начкин А.И.

1. Стили руководства при разработке управленческих решений
2. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений
3. Управление персоналом как основа принятия управленческих решений

## 1. Стили руководства при разработке управленческих решений

Таблица 1. Влияние стиля руководства на процесс принятия управленческих решений

| Стиль руководства | Типы управленческих решений   | Организационные структуры    | Методы разработки решений   | Контроль за исполнением решений                              |
|-------------------|-------------------------------|------------------------------|---|--|
| Авторитарный      | Индивидуальные                | Централизованные             | Анализ ситуации, построение сценариев, моделирование                            | Регулярный, жесткий контроль                                 |
| Демократический   | Коллективные<br>Коллегиальные | Высоко<br>децентрализованные | Дельфи, экспертное прогнозирование и моделирование, открытое обсуждение проблем | Мягкие формы контроля, доверие подчиненным                   |
| Либеральный       | Коллегиальные                 | Средне<br>децентрализованные | Метод деловых совещаний, прогнозирование и решение проблем в малой группе       | Различные формы контроля (в зависимости от объекта контроля) |

*Авторитарный стиль руководства* характеризуется жесткой централизацией, процессом разработки управленческих решений из одного управляющего центра, давлением на подчиненных, использованием манипулятивных стратегий воздействия на персонал. Такой стиль избирается руководством сильно бюрократизированных структур или организаций малого бизнеса со значительной концентрацией власти в руках одного лица — предпринимателя.

*Демократический стиль руководства* характеризуется высокой степенью участия трудового коллектива или руководителей среднего, нижнего звеньев управления в принятии стратегически важных решений. В первом случае речь идет о коллективных решениях, а во втором о коллегиальных. Демократический стиль применяется в децентрализованных организациях, в которых осуществляется управление по целям, результатам. Для таких организаций характерны: гибкие, адаптивные структуры, высокая мотивация и компетентность персонала.

*Либеральный стиль руководства* характеризуется определенным уровнем возможностей для участия работников в принятии управленческих решений. Однако, ситуация в коллективе может развиваться по-разному, иногда непредсказуемо. Руководитель, использующий либеральный стиль, может самоустраниться от управления. В этом случае организацией управляют представители «элитарного ядра», которые получают неограниченный доступ к власти и ресурсам. Возможны столкновения между различными группами, резкий рост конфликтов в коллективе.

## 2. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений

Человеческий фактор предполагает, что в сложном процессе разработки управленческих решений ключевую роль играет человек. Это и руководитель, и ведущий специалист, и рядовой исполнитель. От слаженной работы всех работников зависит качество решений и эффективность совместной деятельности.

Человеческий фактор принятия управленческих решений включает:

- 1) Умелое делегирование полномочий.
- 2) Осуществление коммуникаций, наличие обратной связи с персоналом и потребителями.
- 3) Поведенческие особенности руководителей, 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 — это передача прав и ответственности от вышестоящего руководителя к нижестоящему, от линейного руководителя к руководителю штабной структуры, от руководителя непосредственно к подчиненному.

Умелое делегирование полномочий — неотъемлемая составляющая процесса принятия коллективных управленческих решений. Если руководитель не делегирует полномочия, то управленческие решения принимаются им единолично.

В классической литературе по менеджменту рассматриваются трудности, которые возникают у руководителей при делегировании ими полномочий:

1) Заблуждение руководителя «Я это сделаю лучше». Но если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию.

2) Руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3) Отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу.

4) Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5) Неэффективные механизмы контроля. У руководства будут причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

- 1) Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
- 2) Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
- 3) У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
- 4) У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
- 5) У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
- 6) Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Поведенческие особенности руководителей включают:

- 1) Используемые руководителем методы оценки и контроля.
- 2) Реагирование на возникновение в организации проблем или критических ситуаций.
- 3) Реализуемую ролевую модель, побуждающую работников к подражанию.
- 4) Критерии распределения ресурсов организации.
- 5) Критерии, по которым руководитель определяет уровень вознаграждения и статус работника
- 6) Критерии, которые использует руководитель при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников.

### 3. Управление персоналом как основа принятия управленческих решений

Модель поведения руководителя фиксируются в сознании подчиненных через неформальные каналы коммуникации. Каждодневная информация, поступающая от руководителя — это поступки, рассказы, жаргон, символы, символические действия. Это основной механизм закрепления основ культуры.

Формирование культуры руководителями происходит через неформальные каналы коммуникации. Но действует руководитель формально, используя управленческие методы работы с персоналом.

## Система управления персоналом

Кадровая политика (отношение к нанятому персоналу, основные направления кадровой работы)

Прием, отбор, найм и увольнение персонала (создание резерва кадров, профотбор и др.)

Обучение персонала (повышение квалификации, обучение вне и на рабочем месте и др.)

Оценка персонала (аттестация кадров, тестирование, КТУ, трехсторонняя оценка и др.)

Управление деловой карьерой работников (формы проф. продвижения и др.)

Социологическое и психологическое обеспечение управления персоналом

Мотивация персонала (соц. пакет, гарантии, зарплата, обучение и проф. продвижение, условия рабочих мест, климат, нормы безопасности, санитарные требования и др.)