

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
РЕФЕРАТ
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
РЕШЕНИЯ

Выполнил:

Буневичус С.В. (№ 3918/09-3)

Москва

2014

Введение

Управленческое решение (УР)- это результат индивидуальной или коллективной деятельности субъекта управления в условиях организационных, материальных, финансовых и иных возможностей, направленный на достижение целей.

Управленческие решения обладают свойством постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, т.е. субъекта управления на объект управления. Что ведет, в конечном счете, к достижению поставленной цели. Этим связующим звеном является управленческое решение. Без него предприятие функционировать не сможет. Именно на принятии решений основывается управление.

Принятие решений является функцией любого уровня управления. В его подготовке принимают участие сотрудники данной и смежных организаций. Свою управленческую деятельность руководитель реализует через управленческие решения.

Человеческий фактор предполагает, что в сложном процессе разработки управленческих решений ключевую роль играет человек. Ведь именно личные качества и характеристики управленца сказываются на принятых им решениях, последствия которых затрагивают интересы и влияют на деятельность организации и жизнь многих людей.

Хоть человеческий фактор и подразумевает под собой весь административно-управленческий персонал организации (руководителей, ведущих специалистов и рядовых исполнителей), но, в конечном счете, бремя ответственности за принятое управленческое решение падает на руководителя.

Практически каждое управленческое решение (УР) отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: влияние личностных характеристик на процесс разработки УР и личностные оценки существующего УР. К личностным характеристикам относятся

воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер внимания, рискованность, параметры мышления. 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. Сไตล์ 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, обратная связь с персоналом, модель поведения руководителя, отношение к работникам, стиль общения с потребителем, климат, культура организации, все это факторы взаимодействия человека и процессов в организации. Особое значение придается способностям менеджеров, руководителей организовать персонал, привлечь его для участия в процессе разработки решений.

Коллегиальные и коллективные решения более эффективны, нежели индивидуальные, поэтому руководитель должен умело направлять персонал к осуществлению целей организации и делегировать полномочия для решения задач
Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном менеджменте / Е. И. Комаров // Менеджмент.- 2006.- № 1. - С. 38 - 41..

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
Алехина, О. Е. Принятие управленческих решений / О. Е. Алехина // - Менеджмент. - 2007. - № 4. - С. 50-52..

В классической литературе по менеджменту рассматриваются трудности, которые возникают у руководителей при делегировании ими полномочий. Так, Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

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. управленческий психический решение подсистема

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.

Причины нежелания делегировать полномочия или напротив, принимать ответственность на себя, кроются в особенностях психологии личности работников. Значимым является: эмоциональное взаимодействие между членами трудового коллектива, избранные управляющими модели поведения и формы контроля за исполнением решений, обратная связь с подчиненными, мотивирование работников для участия в процессе разработки ответственных решений Федорова, Т. А. Менеджмент / Т. А. Федорова. - М.: Век, 2007 - С. 485.

Влияние человеческого фактора на принятие управленческих решений

Ключевую роль для понимания природы управленческих решений играет выявление факторов, влияющих на процессы их разработки и принятия. Все факторы, влияющие на процессы принятия управленческих решений, можно разделить на две большие группы - ситуационные и личностные. Ситуационные факторы, или переменные, определяются как влияние внешней и внутренней среды организации на ее деятельность и достижение поставленных целей. В современной теории и практике управления эти факторы достаточно полно изучены и для их описания разработаны многочисленные методики (SWOT-анализ, PEST-анализ и другие). Гораздо меньшее внимание уделяется личности руководителя. В связи с этим большое значение имеет выявление и диагностика личностных факторов, влияющих на качество и способы принятия управленческих решений.

Качество и способы принятия управленческих решений в значительной мере зависят от психического состояния руководителя. В современной психологии под психическим состоянием понимается целостная реакция личности на внешние и

внутренние стимулы, направленная на достижение некоторого полезного результата. Можно привести такие примеры психических состояний, как бодрость, усталость, утомление, психическое пресыщение, информационная перегрузка, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, скука, стресс, фрустрация, тревога, истощение и другие. Многие состояния, отрицательные по своей природе, например, усталость, апатия, депрессия и другие, приводят к ухудшению качества принимаемых решений, поскольку в этих состояниях процессы ощущения, восприятия, памяти, мышления, внимания, воображения «притупляются» и могут полностью заблокировать интеллектуальную деятельность человека.

С другой стороны, такое состояние, как эйфория (от греч. *euphoria* - состояние удовольствия), воспринимаемое как положительное, приятное и желаемое, также нарушает «нормальное» течение психических процессов, не позволяет объективно оценить ситуацию и потому отрицательно влияет на качество решений.

Психические свойства, или качества, представляют собой наиболее устойчивые факторы, влияющие на принятие решений. Все множество разнообразных психических свойств индивида можно разделить на два класса: общие и индивидуальные. К общим свойствам относятся наиболее типичные и фундаментальные особенности психики, присущие всем людям, и, прежде всего, это ограничения индивидуальных возможностей по хранению и переработке информации. Например, хотя и в разной степени, но всегда ограничена скорость переработки информации человеком. Одна из причин этого явления состоит в том, что кратковременная память человека имеет ограниченный объем, что сильно влияет на принятие решений и объясняет многие эффекты, сопровождающие этот процесс. Как отмечалось выше, человек одновременно может удерживать в КП не более 72 смысловых единиц информации (чанков), что приводит к явлению «диагностического обеднения» в процессе принятия решения. Оно заключается в том, что в силу ограниченности объема КП люди обычно сокращают число рассматриваемых альтернатив. Реально это количество редко превосходит 4-5 вариантов.

К индивидуальным свойствам относятся конкретные формы, степень проявления и качественное своеобразие общих характеристик личности. Например, скорость переработки информации ограничена у всех людей, но каждый человек имеет индивидуальные пределы этого ограничения. Индивидуальные свойства личности реально взаимосвязаны и неотделимы одно от другого. Однако для удобства изучения их можно логически разделить на частные психические свойства и целостные личностные образования. Частные свойства, или черты личности, -- это уровень развития и степень выраженности у конкретного индивида отдельных психических процессов. Например, к ним относятся индивидуальные пороги ощущений, особенности восприятия, памяти и мышления, эмоциональность, волевые качества. Целостные образования (их называют также синтетическими проявлениями) традиционно включают такие свойства, как темперамент, характер, способности и направленность личности. Исследования показали, что все перечисленные свойства непосредственно влияют на формирование

индивидуального стиля принятия решений и косвенно на качество принимаемых решений Бурмистров, А. К. Личностный фактор при принятии решений / А. К. Бурмистров // Управление персоналом.- 2008.- № 5. - С. 48-53.

Перечисленные выше индивидуальные психические свойства оказывают сильное влияние на деятельность и поведение руководителей организаций. Однако в структуре этих свойств необходимо выделить три важнейших фактора, играющих специфическую роль именно в процессах принятия управленческих решений. К ним относятся система предпочтений, уровень притязаний и когнитивные стили лица, принимающего решение (ЛПР).

Под системой предпочтений понимают совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых индивид сравнивает альтернативы и принимает решение. Каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые складываются под влиянием его индивидуальных психических свойств, воспитания, обучения и жизненного опыта. Предпочтения незримо присутствуют внутри каждого из нас, они скрыты в глубинах человеческой психики и «срабатывают» лишь тогда, когда перед человеком встает проблема выбора.

Поскольку принятие решений непрерывно сопровождает деятельность людей, то система предпочтений -- это активный и постоянно «включенный» механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив.

Другой важнейший фактор, влияющий на принятие решений и непосредственно связанный с индивидуальными психическими свойствами, носит название уровень притязаний личности. Это понятие характеризует стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным. В основе уровня притязаний лежит оценка человеком своих собственных возможностей, причем сохранение этой оценки стало для него потребностью.

Уровень притязаний может быть частным, т.е. относиться к определенным областям (например, бизнесу, политике, науке, искусству), либо он может носить общий характер, т.е. относиться сразу ко многим областям жизни и деятельности человека, и прежде всего, к таким, в которых проявляются его умственные и нравственные качества. В этом случае уровень притязаний основан на общей самооценке человеком себя как личности. В процессе принятия решений уровень притязаний влияет на формулирование целей деятельности и выбор таких альтернатив, которые в наибольшей мере этим целям соответствуют.

Особое место среди свойств личности занимают когнитивные стили, которые понимаются как индивидуальные различия интеллектуальной деятельности людей. В отличие от обычных интеллектуальных способностей, которые определяют скорость и точность решения мыслительных задач, когнитивные стили влияют на то, каким способом человек решает эти задачи. Другими словами, интеллектуальные способности «отвечают» за эффективность процессов переработки информации, а когнитивные стили - за управление этими процессами, т.е. выбор тех или иных способов переработки информации при решении задач. Когнитивные стили, также как и способности, заданы генетически, но в отличие от них с течением времени они не развиваются, а лишь усиливаются и усугубляются.

В связи с этим можно дать еще одно определение: когнитивный стиль - это способ внутренней организации познавательной деятельности. Несмотря на существенные различия, это понятие не противопоставляется интеллектуальным способностям. Более того, исследования показывают, что когнитивные стили выступают в роли интеллектуальных способностей особого рода, которые понимаются не как готовность быстро и правильно находить решение задачи, а как механизм, позволяющий руководителям контролировать процессы переработки информации и организовывать свою деятельность. Когнитивные стили определяются по различным параметрам как некоторый диапазон между двумя крайними «полюсами». Рассмотрим некоторые из них, которые оказывают наиболее сильное влияние на процессы принятия управленческих решений Соловьев, А. К. Менеджмент в России / А. К. Соловьев. - М.: Финансы и статистика, 2006. - С. 351.

Полезависимость - полнезависимость. Эти понятия характеризуют индивидуальные особенности восприятия. В данном случае поле - это некоторая реальная ситуация, в которой находится руководитель. В связи с этим всех руководителей условно можно разделить на полезависимых и полнезависимых. Полезависимые в большей степени зависят от контекста (т.е. текущей ситуации); в процессе принятия решений ориентируются не на собственные знания и опыт, а на внешние признаки ситуации, даже если они противоречат их опыту (например, мнение других людей); игнорируют менее заметные, скрытые черты анализируемых объектов; воспринимают ситуацию как целое, не разделяя ее на составляющие части. Полнезависимые обладают прямо противоположными характеристиками, т.е. они слабо зависят от контекста; при принятии решений в большей степени ориентируются на собственные знания и опыт; выделяют в ситуации наиболее существенные и часто менее заметные черты; используют более рациональные стратегии запоминания информации; обладают высокой избирательностью внимания.

Рефлексивность - импульсивность. Этот параметр классификации был выделен именно при анализе способов принятия решений человеком. Он показывает индивидуальные особенности принятия решений в условиях неопределенности. Когнитивные стили по этому признаку различаются между собой по скорости и точности принятия решений. В связи с этим всех руководителей можно разделить на два типа - импульсивные и рефлексивные. Импульсивные легко выдвигают гипотезы и быстро принимают решения без их достаточного обоснования; характеризуются более высокой тревожностью в связи с собственной некомпетентностью; имеют более высокую склонность к риску. Рефлексивные тщательно обдумывают варианты решений, медленно выдвигают новые гипотезы, принимают более осторожные решения, имеют более высокий уровень притязаний, сильно беспокоятся о своем интеллектуальном превосходстве и, как следствие, испытывают тревожность в отношении своих интеллектуальных результатов. Аналитичность - синтетичность. Этот параметр характеризует стиль мышления индивида. В соответствии с ним всех руководителей можно разделить на аналитиков и синтетиков. Аналитики более детально анализируют ситуацию; при

классификации объектов разделяют их на большое количество групп; дают более точные оценки; при принятии решений используют более строгие критерии, т.е. предъявляют более жесткие и конкретные требования к альтернативам. Синтетика менее детально воспринимают и анализируют любую ситуацию; при классификации объектов разделяют их на небольшое число групп, используя при этом обобщенные признаки; дают грубые и приближенные оценки; при сравнении объектов ориентируются в большей степени на их сходство и общие черты, чем на их различия и специфику; имеют более высокую продуктивность мышления; выдвигают большее число вариантов решения проблемы.

Толерантность к нереальному опыту. Этот параметр характеризует способность руководителей воспринимать новую, «необычную» информацию, которая не согласуется с их знаниями и опытом. По этому признаку выделяют толерантных и нетолерантных. Толерантные быстро принимают новый опыт; более объективно оценивают свои впечатления о тех или иных объектах; более терпимы и склонны к новизне; не любят жестких правил; в процессе принятия решений слабо зависят от мнения других людей. Нетолерантные игнорируют новый опыт, сопротивляются ему, защищаются от новой информации, которая противоречит их знаниям, не склонны к новизне; формулируют свои впечатления в терминах «обычного», «ожидаемого»; интерпретируют новые данные и факты в русле своего прошлого опыта; придерживаются жесткой системы понятий и правил поведения; в процессе принятия решений ориентируются на социально признанные нормы и критерии; сильно зависят от мнения других людей.

Когнитивная простота - когнитивная сложность. В основе этой классификации когнитивных стилей лежит положение о том, что каждый индивид по-своему воспринимает, понимает и прогнозирует действительность, используя собственные знания, представления и опыт. В зависимости от того, какое число факторов использует руководитель в процессе переработки информации, различают два полюса данного стиля - когнитивная простота и когнитивная сложность. Дело в том, что при оценке ситуации «одни люди строят многомерные модели событий», т.е. оценивают происходящее дифференцированно, по различным измерениям, а другие - «видят» те же события упрощенно, оценивая их только по некоторым признакам. Исходя из этого, интеллектуальная деятельность имеет более высокую когнитивную сложность, если при оценке различных событий и явлений человек использует большее количество независимых измерений.

В процессе принятия решений когнитивная сложность проявляется в том, что ЛПР видит различные свойства альтернатив, хорошо понимает их достоинства и недостатки, оценивает варианты не по одному, а по нескольким показателям, и в итоге принимает более обоснованное решение.

Устойчивость к неопределенности. Это свойство связано с тем, как руководители относятся к ситуациям неопределенности, и способны ли они эффективно действовать и решать проблемы в условиях неопределенности. Устойчивость к неопределенности имеет сложную психологическую структуру и включает три компонента. Во-первых, это способность в процессе мышления восполнять

недостающую информацию, видеть в ситуации «больше, чем дано», и таким образом компенсировать неопределенность. Во-вторых, это способность воспринимать неопределенные ситуации не как тревожные и травмирующие психику, а как, хотя и нежелательные, но естественные и неизбежные. В-третьих, устойчивость к неопределенности содержит в себе такие личностные качества, как уверенность в себе, решительность, отсутствие страха перед поражением, высокий уровень притязаний, эмоциональная стабильность, независимость от группы, низкая рефлексивность. Все эти свойства характерны для руководителей, имеющих высокую устойчивость к неопределенности. Руководители, обладающие низкой устойчивостью к неопределенности, испытывают высокую тревожность, стараются избегать неопределенных ситуаций и не принимать решений с плохо предсказуемыми последствиями. Такие руководители, как правило, имеют сильную потребность в порядке, не склонны к риску и инновациям, не желают изменять стандартные схемы своего повседневного поведения и профессиональной деятельности Сплетухова, Ю. А. Основы менеджмента / Ю. А. Сплетухова. - М.: Спарк, 2007. - С. 21215.

Список использованной литературы

1. Вяткин, В. Н. Основы менеджмента / В. Н. Вяткин. - М.: Дашков и Ко, 2007. - С. 113
2. Гущина, И. В. Особенности методики case-study / И. Гущина // Общество и экономика.- 2006.- № 7. - С. 169-174.
3. Маусов, Н. А. Менеджмент -- ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. 2008. - № 6. - С. 23 - 29
4. Казакевич, К. Ф. Основы менеджмента / К. Ф. Казакевич. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - С. 339
5. Сухов, В. А. Менеджмент / В. А. Сухов. - М.: Анкил, 2006. - С. 48
6. Крутик, А. Б. Менеджмент: Учебное пособие / А. Б. Крутик, Т. В. Никитина. - СПб.: Питер, 2006. - С. 146
7. Ерошенко, С. Г. Менеджмент / С. Г. Ерошенко. - М.: МАКС Пресс, 2008
8. Басмач, М. И. Менеджмент: Учебник для вузов / М. И. Басмач. - М.: Юнити, 2006. - С. 158
9. Кирсанов, К. А. Менеджмент / К. А. Кирсанов. - М.: Экзамен, 2007. - С. 217
10. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном менеджменте / Е. И. Комаров // Менеджмент.- 2006.- № 1. - С. 38 - 41.
11. Алехина, О. Е. Принятие управленческих решений / О. Е. Алехина // - Менеджмент. - 2007. - № 4. - С. 50-52.
12. Федорова, Т. А. Менеджмент / Т. А. Федорова. - М.: Век, 2007 - С. 485
13. Бурмистров, А. К. Личностный фактор при принятии решений / А. К. Бурмистров // Управление персоналом.- 2008.- № 5. - С. 48-53.
14. Соловьев, А. К. Менеджмент в России / А. К. Соловьев. - М.: Финансы и статистика, 2006. - С. 351
15. Сплетухова, Ю. А. Основы менеджмента / Ю. А. Сплетухова. - М.: Спарк, 2007. - С. 212