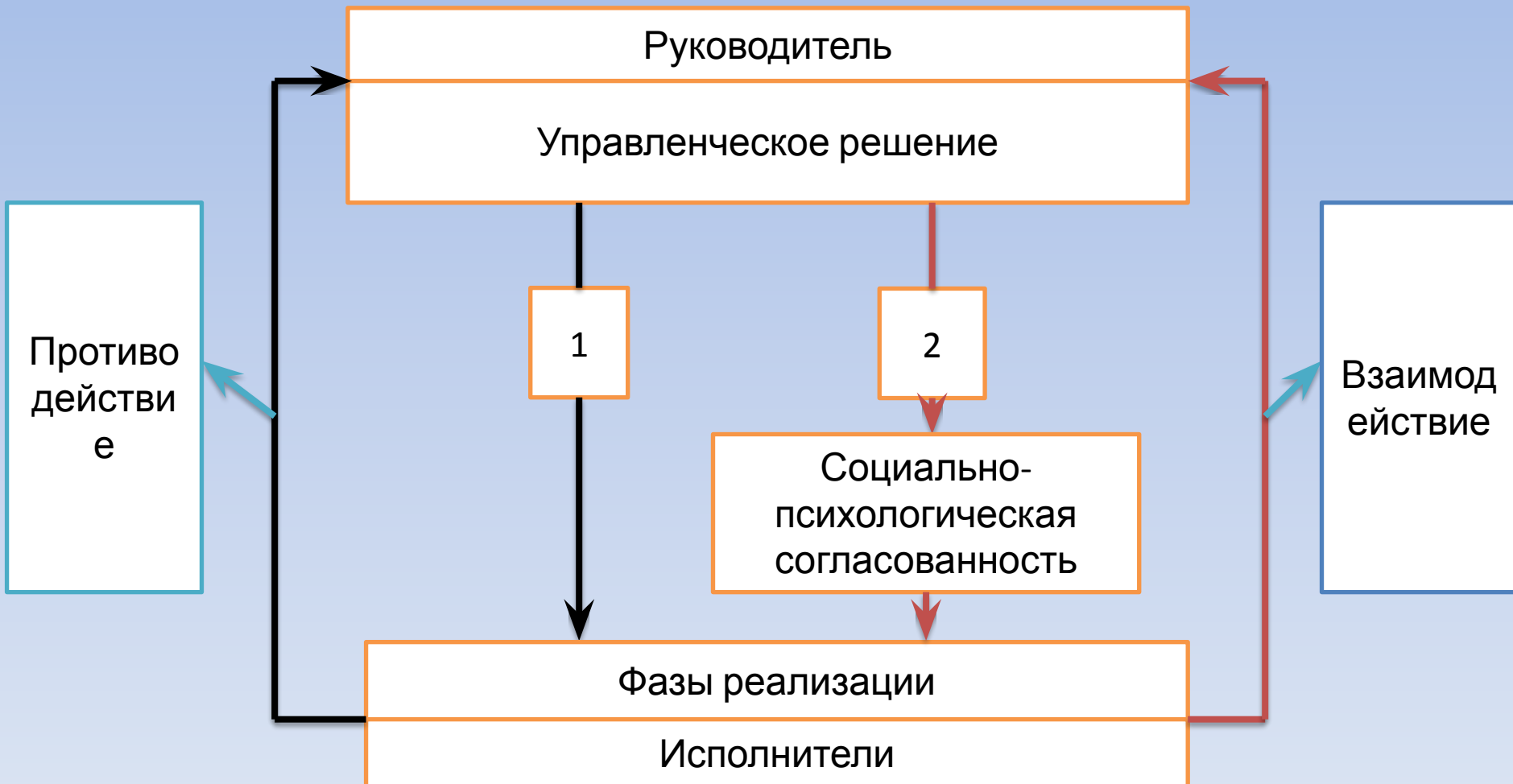


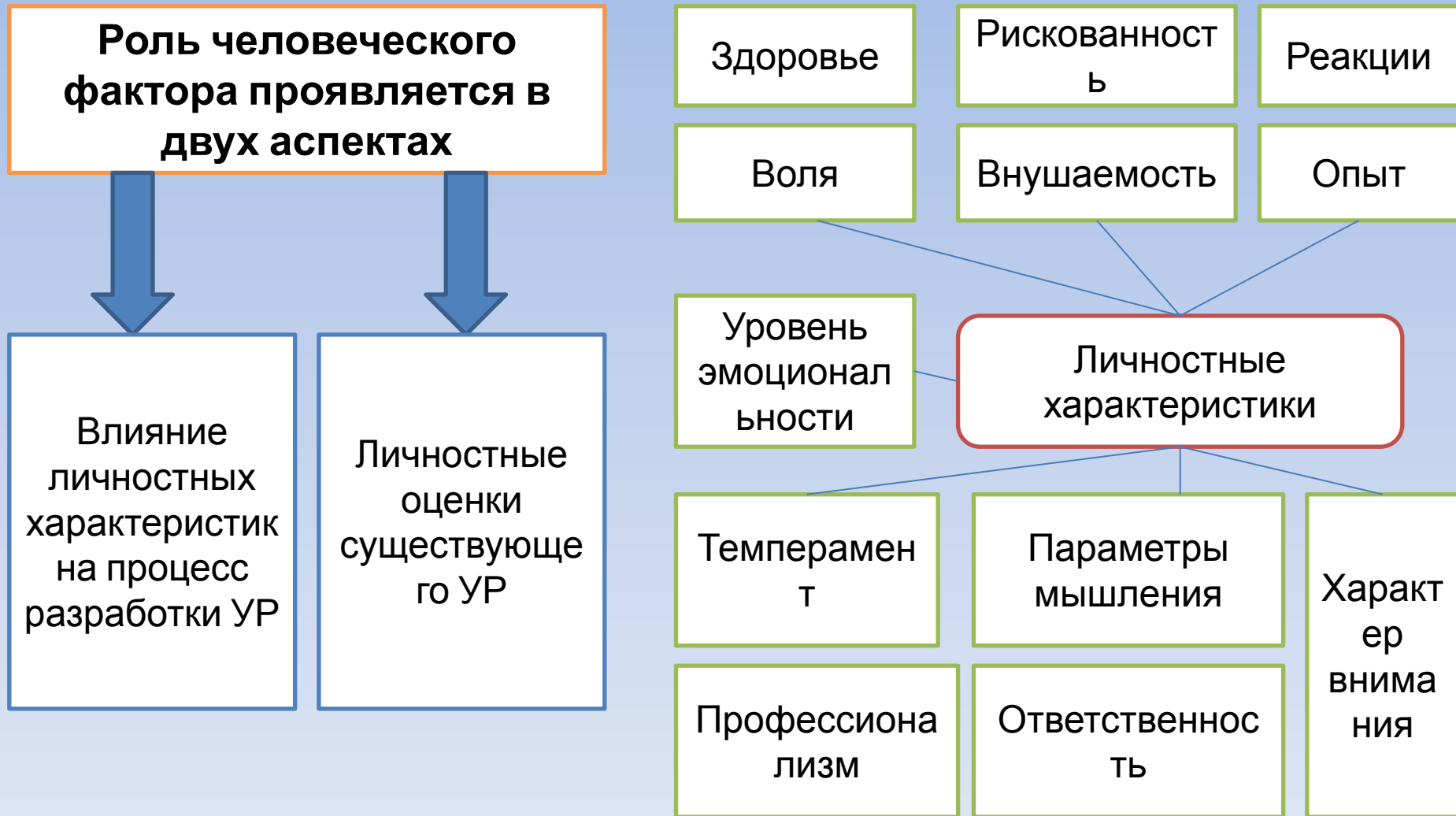
**Тема 4. Психологические
аспекты принятия
управленческих решений.**

Результаты воздействия УР на исполнителя (на Рис. **Красной линией** обозначено взаимодействие при реализации УР, а черной - противодействие)



Роль человеческого фактора в процессе РУР.

Личностные характеристики персонала.



Роль человеческого фактора в процессе РУР. Личностные характеристики персонала.

Параметры мышления

Глубина

характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов.

Широта

отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности.

Быстрота

определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании.

Гибкость

обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации УР

Основные элементы модели преуспевающего руководителя

Модель преуспевающего руководителя

Отличное
здоровье

Хороший семьянин

Профессионал

Экстраверт

Открытый

Любознателен

Смел

Коммуникабеле
н

Ориентирован
на результат

Уверен в
своих силах

Терпелив к
ошибкам

Восприимчив

Внушает
доверие

Поощряет
развитие
подчиненных

Постоянно
самосовершенствует
ся

Расстояния формируется путем создания искусственных барьеров в контактах и передаче информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчиненного на инициативные решения.

Доброты формируется в результате преувеличенного проявления чуткости к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных при выполнении решений руководителя. Но сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

Компенсации создается при использовании сильных побудительных мотивов для выполнения задания. В этом случае подчиненному важен не результат, а компенсация. Для рутинных и тяжелых работ данная разновидность приносит хороший результат.

Резонерства формируется за счет широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие представлений создает у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Но очень пространственные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению заданий.

Педантизма создается при детальной предварительной проработке руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным. Жесткая регламентация заданий увеличивает вероятность получения заданного качества продукта в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Но роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества. Крайности регламентации всегда плохо воспринимаются подчиненными, что приводит к текучке кадров и формализму.

Чванства формируется путем искусственного раздувания авторитета руководителя в глазах подчиненных. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя, или он сам. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать как самому, так и через других людей. Но это может привести к высокому самомнению руководителя и постепенной потере стремления к повышению квалификации.

Подавления организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетом основного персонала компании, клиентов и контрагентов. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали. Но непрофессиональное создание такого авторитета может привести к слабо воздействующим угрозам и наказаниям, а также к бунтам среди персонала.

**Излишняя
мягкость**

**Недостаточн
ый опыт**

Многословие

**Характерные
внешние черты
неудачного
руководителя**

Неряшливый вид

Влияние темперамента на РУР

Темперамент оказывает существенное влияние на подходы личности к РУР. Выделяют четыре типа темперамента.

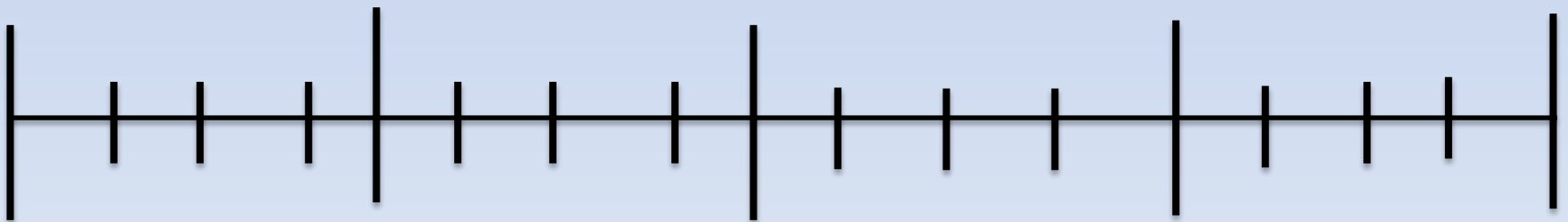
Линейка темпераментов:

Холери
к

Сангвини
к

Флегмат
ик

Меланхолик



Влияние пола на управленческую деятельность

Женский стиль управления	Мужской стиль управления
Предпочитает такие структуры компании, как подразделения, филиалы, виртуальные структуры	Предпочитает такие структуры компании, как материнские, холдинговые, самостоятельные
Ориентирован на личность и процесс	Ориентирован на технологию и результат
Основан на взаимоотношениях	Основан на борьбе за выживание
Ориентирован на доверие	Ориентирован на регламент (действия по должностным инструкциям)
Основан на прямом участии в формальных и неформальных отношениях	Основан на прямом участии в формальных и косвенном – в неформальных отношениях
Предусматривает широкий обмен информацией для поддержания отношений	Предусматривает широкий обмен информацией для получения власти
Предпочитает широкое коллегиальное обсуждение для РУР	Предпочитает узкое коллегиальное обсуждение для РУР или единоличную разработку УР

Влияние пола на управленческую деятельность

Женский стиль управления	Мужской стиль управления
Основан на методике «пряника»	Основан на методике «кнута»
Благосклонен к разделению властных полномочий	Благосклонен к концентрации властных полномочий
Не склонен придавать большого значения внешней атрибутике	Склонен придавать большое значение внешней атрибутике
Основан на ожидании расчетного результата деятельности	Основан на обязательном получении результата деятельности
Допускает эмоции в отношениях	Допускает эмоции в непроизводственных отношениях
Предпочитает в качестве основы неформальные отношения	Предпочитает в качестве основы формальные отношения (дистанцию)
Предполагает работу на низких	Предполагает работу на

Основные варианты отношения работников к решениям



Основные направления этики.

Укрупненная типология общей этики

О
Б
Щ
А
Я

Э
Т
И
К
А

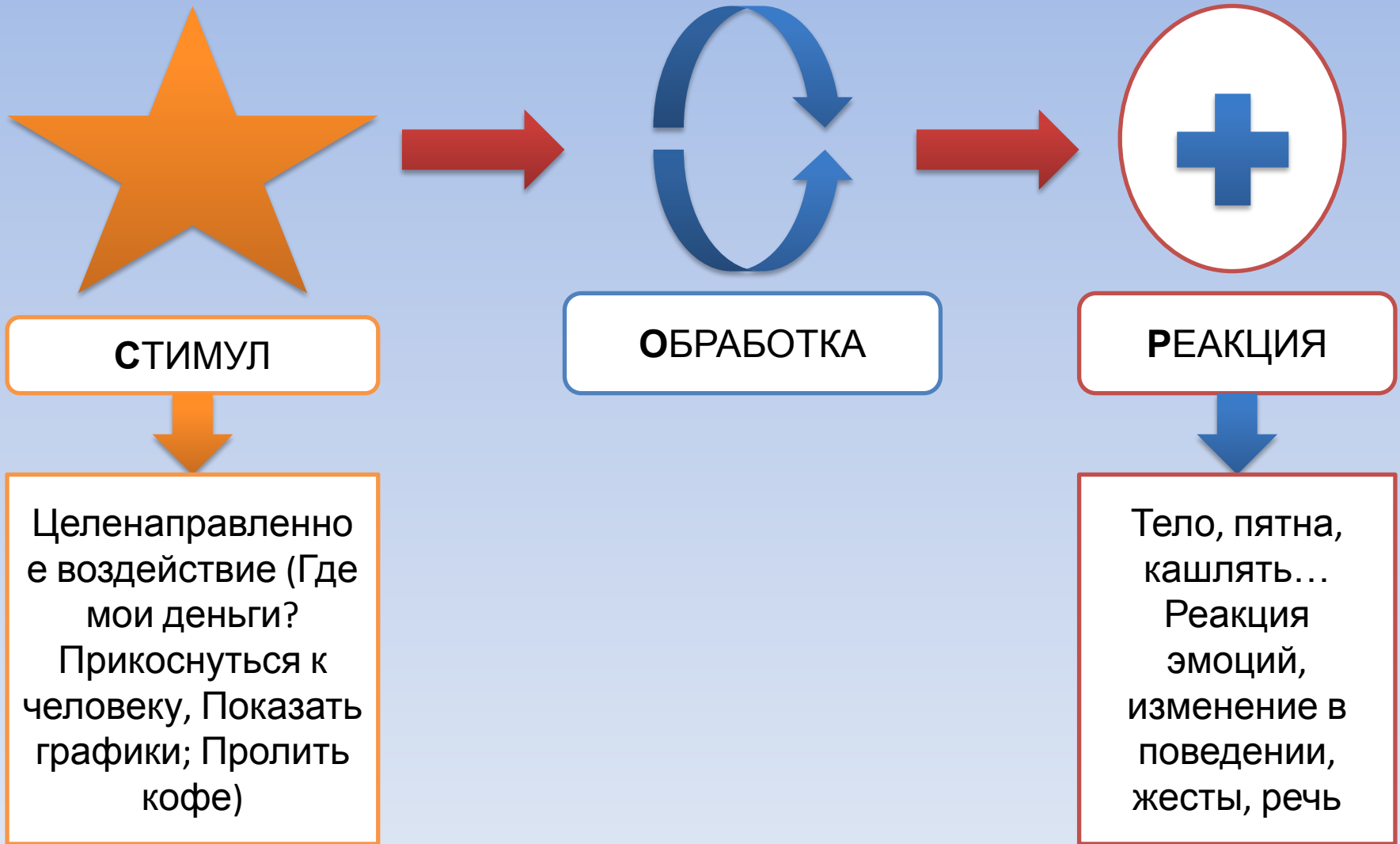
Профессиональная этика – система представлений и правил поведения в организации, обеспечивающая нравственный характер отношений между работниками

Бытовая этика – некоторый набор правил поведения во всех областях жизнедеятельности человека, в том числе в брачно-семейных отношениях. Исключение составляют производственная, научная и общественная деятельность.

Этика по отношению к природе (флоре и фауне планеты) формирование и соблюдение правил поведения человека и организаций в среде обитания. Идет интенсивный процесс воспитательной и законотворческой работы в данном направлении.

Религиозная этика – система нравственных представлений, норм и заповедей, связанных с верованиями, догматикой, опирающаяся на идею Бога.

ФОРМУЛА С.О.Р.



Почему манипуляция удаётся

1.

**Отсутствие
наблюдательно
сти**

2.

**Отсутствие
оформленных
личных
границ**

3.

**То что люди
называют
стеснительност
ью**