

При формулировании норм поведения (при распределении заданий) уже необходимо обращать внимание на фиксацию хороших основ предоставления вознаграждений и введение соответствующих контрольных мероприятий.

4.3. Личностные стили принятия решений

Подходы к решению одних и тех же проблем и сами принимаемые разными менеджерами решения могут существенно различаться. Данные отличия можно объяснить с помощью концепции личных стилей принятия решений. Личным стилем принятия решений называют используемые разными людьми подходы к восприятию проблем и принятию решений. Выделяются четыре основных стиля: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий.

1. *Директивный* стиль характерен для индивидов, предпочитающих простые, четко очерченные решения проблем. Чаще всего менеджеры, предпочитающие данный стиль, принимают решения быстро, так как не любят анализировать большие объемы информации. Во многих случаях они рассматривают всего один-два варианта решения. Такие люди отличаются продуктивностью и рациональностью, предпочитают отталкиваться от существующих правил и процедур.
2. Менеджеры с *аналитическим* стилем любят находить комплексные решения, причем их суждения основываются на исчерпывающем объеме информации. Они внимательно изучают варианты решений и чаще всего исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из управленческих контрольных систем и других источников.
3. Склоняющиеся к *концептуальному* стилю принятия решений индивиды предпочитают анализировать широкий спектр информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы, любят обсуждать проблему и возможные пути решения с другими людьми. Предпочитающие концептуальный стиль менеджеры рассматривают разноплановые варианты, используют информацию, поступающую как из управленческих систем, так и от других людей, стремятся найти творческое решение проблемы.
4. *Поведенческий* стиль обычно свойствен менеджерам с обостренным чувством ответственности за других людей. Такие менеджеры не могут не обсудить проблему лично, чтобы узнать чувства людей и то, как решение может повлиять на них. Менеджеры с поведенческим стилем принятия решений обычно уделяют внимание персональному развитию окружающих и могут принимать решения, способствующие достижению другими людьми их собственных целей.

Для большинства менеджеров характерен один, доминирующий стиль принятия решений.

Эффективность процесса принятия решения нередко зависит от того, сумеет ли менеджер привлечь к разрешению проблемы необходимых для этого людей правильными средствами.

Модель В. Врума и А. Джэго позволяет оценить целесообразность привлечения подчиненных к принятию каждого конкретного решения. Она включает три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решения и правила принятия решений.