

УДК 658.5.011
JEL Code: H63; M11

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/122/37>

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

©*Садыкова Р.*, ORCID: 0000-0002-0946-259X, Ошский государственный университет, г. Ош, Кыргызстан

©*Жээнтаева А. А.*, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан, asylgul_1986@mail.ru

©*Кочконов Б. Т.*, ORCID: 0009-0005-1642-8495, Ошский государственный университет, г. Ош, Кыргызстан, Baaturkochkonov42@gmail.com

©*Раев Ж. Т.*, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан, Zamsitraev@gmail.com

©*Мадмаров М. М.*, SPIN-код: 8565-9300, канд. экон. наук, Ошский государственный университет, г. Ош, Кыргызстан, midin_1001@mail.ru

THE ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE PROCESS OF DEVELOPING MANAGEMENT DECISIONS

©*Sadykova R.*, ORCID: 0000-0002-0946-259X, Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, raziya.sadykova.83@mail.ru

©*Zheentaeva A.*, Osh State University, Osh, Kyrgyzstan, asylgul_1986@mail.ru

©*Kochkonov B.*, ORCID: 0009-0005-1642-8495, Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, Bkochkonov@mail.ru

©*Raev Zh.*, Osh State University, Osh, Kyrgyzstan, Zamsitraev@gmail.com

©*Madmarov M.*, SPIN-код: 8565-9300, Ph.D., Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, midin_1001@mail.ru

Аннотация. Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений и личностные оценки существующего управленческих решений. Цель исследования — изучение роли человеческого фактора в разработке управленческих решений. Материалы и методы исследования: произведен обзор литературы и анализ основных понятий определяющих роль человеческого фактора в разработке управленческих решений. При разработке управленческих решений особо выделяют решение моральное, нравственное — это решение, наилучшим образом отвечающее моральным критериям жизнеобеспечения человека в ущерб техническим и экономическим. Этические нормы включают количественные или качественные оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов.

Abstract. The role of the human factor manifests in two aspects: the influence of personal characteristics on the process of developing management decisions and personal evaluations of existing management decisions. Research objectives: to study the role of the human factor in the development of management decisions. A review of literature and analysis of key concepts defining the role of the human factor in the development of management decisions. In the process of developing management decisions, a special emphasis is placed on moral and ethical decisions — these are decisions that best meet moral criteria for human life support, even at the expense of technical and economic considerations. Conclusions: ethical norms include quantitative or qualitative

assessments of the meaning of life, the purpose of human existence, the content of good and evil, moral duty, moral principles, and ideals.

Ключевые слова: управленческое решение, личностные характеристики, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, эффективность управления.

Keywords: management decision, personal characteristics, emotional balance and stress resistance, management effectiveness.

Личностные характеристики персонала 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 [1].

Компании управляются в соответствии с заранее разработанными стратегиями и работают на основе процессов, реализованных с учетом доступных ресурсов. Эти стратегии и процессы являются сложными системами, которые объединяют работников, предприятия и окружающую среду. Баланс и взаимная адаптация этих элементов позволяют, среди прочего, реализовывать меры, направленные на предотвращение аварий и профессиональных заболеваний на рабочих местах, а также выявлять практически случившиеся происшествия (инциденты). Важную роль в этом контексте играет концепция системы управления человеческими ресурсами (HMS — Human Management System) [2].

Практичность руководителя — это его способность принимать обоснованные и разумные решения, основанные на опыте, реальности ситуации и проверенных подходах. Такой руководитель ориентирован на достижение конкретных целей, умеет планировать и прогнозировать, а также эффективно использовать доступные ресурсы для минимизации рисков и повышения эффективности работы [3].

К основным характеристикам практичного руководителя относятся опыт и знание специфики работы, прагматичный подход к решению задач, умение применять проверенные методы и стереотипные подходы, готовность к своевременной реакции на изменяющиеся обстоятельства, предусмотрительность и создание резервных стратегий (например, резервных договоров с поставщиками). Таким образом, практичность помогает руководителю предотвращать возможные проблемы и добиваться стабильных результатов. Также рассылается больше предложений (оферт) на приобретение продукции, чем возможности самой компании. Таким образом, компания может оказаться в сложном положении, не выполнив чей-то заказ. Руководитель должен определить меру таких решений и наличие таких работников-практиков. Оптимизм руководителя — это его способность положительно воспринять ситуацию, веру в успешное решение задач и уверенность в будущем компании и коллектива. Такой настрой влияет на мотивацию сотрудников, создаёт атмосферу доверия и уверенности, а также способствует принятию решений, даже в условиях неопределенности. К основным характеристикам оптимистичного руководителя относятся вера в потенциал команды и возможности компании, способность видеть положительные стороны ситуации, даже при наличии проблем, мотивация и поддержка коллег в сложных ситуациях, стремление к развитию и улучшению, а не к фатализму или пессимизму, умение вдохновлять и создавать позитивную атмосферу в коллективе.

Оптимизм помогает руководителю эффективно преодолевать трудности, стимулирует команду к достижениям и способствует созданию конструктивного климата в организации.

Пессимизм руководителя базируется на его склонности к негативной оценке ситуации, ожидании худшего сценария развития событий и недостаточной уверенности в успехе. Такой настрой может проявляться в осторожности, чрезмерной критичности и фокусе на возможных рисках и проблемах, что иногда мешает своевременно принимать решительные меры и чувствовать уверенность в будущем.

Основными причинами пессимизма руководителя считаются опыт негативных событий или неудач в прошлом, недостаток информации или недоверие к данным и прогнозам, страх перед возможными потерями или неудачами, негативное восприятие изменений и неопределенности, склонность к гиперкритике своих решений и коллег.

Пессимизм может мешать своевременному принятию решений, снижать мотивацию команды и создавать атмосферу недоверия. Для балансировки важно учитывать и позитивные аспекты ситуации, а также развивать умение видеть возможности в трудностях.

Рассмотрим более подробно данную классификацию управления руководителя. Авторитарный стиль. Руководитель принимает все решения самостоятельно, контролирует работу строго, мало доверяет подчиненным. Подходит для ситуаций, требующих быстрой реакции и высокой дисциплины. Демократический (совещательный) стиль. Решения принимаются совместно с командой, учитываются мнения подчиненных. Такой стиль способствует развитию инициативы и мотивации. Либеральный (свободный) стиль. Руководитель предоставляет сотрудникам широкую автономию в работе, мало вмешивается. Подходит для высоко квалифицированных команд. Командный стиль. Руководитель активно взаимодействует с командой, способствует взаимопомощи и совместной работе. Профессионализм руководителя — это совокупность знаний, компетенций, навыков и личностных качеств, позволяющих эффективно управлять организацией и достигать поставленных целей. Он включает в себя глубокое понимание своей сферы деятельности, способность принимать обоснованные решения, а также умение руководить командой и взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами.

К ключевым компонентам профессионализма руководителя относят: знания и компетенции (глубокое понимание отрасли, внутренней деятельности и особенностей работы компании. Владение современными управленческими методами и инструментами); навыки и умения (правильное постановка целей и планирование. Мотивация и развитие сотрудников. Решение конфликтных ситуаций. Коммуникация и ведение переговоров); личностные качества (ответственность, инициативность, дисциплинированность); саморазвитие и стремление к профессиональному росту. Эмоциональный интеллект и умение взаимодействовать с командой. Этические стандарты: честность, справедливость, уважение к сотрудникам и партнерам. Профессиональный руководитель способствует успешному развитию организации, повышению её конкурентоспособности и созданию позитивной рабочей атмосферы.

Образ руководителя отражает результат процесса восприятия. Степень принятия руководителя, понимаемая как величина различия образа идеального и образа реального руководителя, позволяет определить соответствие руководителя ожиданиям подчиненных. В случае подтверждения связи образа руководителя и степени его принятия подчиненными с результатами деятельности мы предлагаем задействовать эти перцептивные явления как факторы эффективности деятельности группы [4].

Чтобы обеспечить целенаправленное развитие волевых качеств, руководитель должен сам иметь определенный уровень сознания, четкие моральные установки и немалый

жизненный опыт, и опыт руководства. Поскольку многие сотрудники не любят прилагать дополнительные усилия, и предпочитают более легкий и растянутый во времени образ действий, руководитель должен принимать это во внимание и требовать самоотдачи, развития волевых качеств в течение всей трудовой деятельности подчиненного [5, 6].

Звеном, определяющим значение процесса восприятия руководителя для результатов деятельности, является соответствие руководителя ожиданиям подчиненных. Эмпирическое использование этой модели (рис.1) затруднено в связи со сложностью операционализации показателей, позволяющих оценить как характеристики процесса восприятия, так и степень соответствия руководителя ожиданиям подчиненных.



Рисунок 1. Взаимосвязь эффективности деятельности группы с социально-перцептивными явлениями [7]

Практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Руководители существенно различаются по способностям к разработке управленческих решений. Частично это обусловлено различиями в знаниях, в жизненном и профессиональном опыте, однако наиболее существенное влияние на разработку управленческих решений оказывают психологические факторы: особенности мышления (логика, скорость мышления, пространственное мышление, творческие способности и др.); мотивация, выражающаяся в степени заинтересованности или незаинтересованности в принятии тех или иных решений; личностные особенности (коммуникабельность, тревожность, уровень самооценки, личностная зрелость и др.); деловые качества (инициативность, настойчивость, ответственность, самостоятельность и др.); особенности восприятия рассматриваемых проблем; ценности и установки, лежащие в основе системы приоритетов и предрасположенности к конкретным действиям, к принятию определенных решений; этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, внимание к людям, честность и др.) [8].

В ходе принятия и реализации управленческого решения происходит распределение и перераспределение общественных благ, определяются адреса бенефициариев, в качестве которых может выступать общество в целом, его отдельные группы и даже индивиды, объем необходимых ресурсов, а также издержки, возникающие в ходе реализации этого процесса (Рисунок 2).

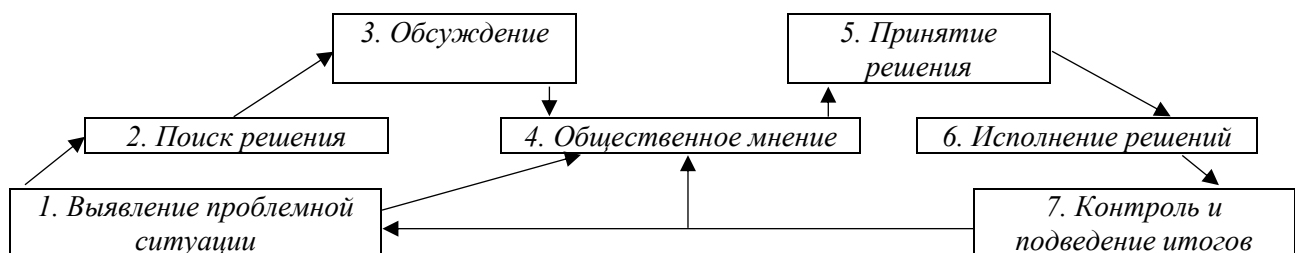


Рисунок 2. Процесс принятия управленческого решения [9]

Влияние пола на управленческую деятельность. В КР происходят существенные изменения в составе управленческого персонала — все больше женщин появляется на разных уровнях управления организаций. До начала 90-х гг. признание прав женщин и мужчин носило скорее декларативный характер, поскольку признание равенства «де юре» не означало ликвидацию различий между женщинами и мужчинами «де факто». Биологический и психофизиологический фактор различий предопределял сохранение неравенства женщины в экономической и политических сферах. К тому же тендерные роли мужчин и женщин подчинялись требованиям советской идеологии [10].

Имеются некоторые особенности в выборе женщинами средств и методов управленческого воздействия, в разработке и реализации УР. К особенностям женского подхода относятся способность к объединению, открытому общению, к настоящей продуктивной работе в команде и мотивации, а также чувствительность и интуиция в отношениях с персоналом компании. Женский подход в большей мере основан на коллективной работе персонала в слабо меняющихся условиях внешней среды. Женщины-руководители хорошо проявляют себя в подразделениях и филиалах компаний, зависимых и дочерних фирмах и т.п. Начинает складываться так называемый женский стиль управления (мягкое управление). Ему присущ средний уровень напористости, готовности рисковать и конфликтовать, соперничества (конкуренции).

Женщинам-руководителям больше важен сам процесс деятельности и меньше — результат. Приоритет процесса выводит компанию, руководимую женщиной, на более высокое качество продукции и самой управленческой деятельности. Многовековая история женской доли сформировала в женском сознании (возможно, на генном уровне) идею о коллективном выживании. В своей деятельности они вольно или невольно пытаются приобщить большинство персонала к активной управленческой или производственной деятельности, предоставляя им одновременно пространство для реализации их собственных потребностей и интересов. Они часто переносят привычки семейной жизни в свой стиль деятельности компании. Женский стиль придает меньшее значение иерархии в организации и символам статуса компании — атрибутам внешнего вида компании: представительскому автомобилю, большой охране, сотовому телефону и т.п., — создавая тем самым больший демократизм в отношениях с внешней средой. Женщина лояльно относится к чужим достижениям, если они не касаются ее личности.

Мужчина-руководитель — традиционное явление мирового менеджмента — часто ставит на первое место себя, более заботится об укреплении своих позиций. Это препятствует делегированию власти, в результате руководитель сам выполняет немислимое количество функций в компании, пропадая там целыми сутками. Приоритетом для него является результат, а не сам процесс его достижения. Известный девиз «Цель оправдывает средства» очень характерен для мужчин-руководителей. В результате приведенного обсуждения и данных многочисленных публикаций можно выделить следующие конкретные признаки, характеризующие мужской и женский стили управления:

Влияние пола на управленческую деятельность в Кыргызстане — это многослойная тема, которая включает социальные, культурные, экономические и политические аспекты.

Статистика участия женщин в управлении. На уровне государственных и бизнес-структур представительницы женского пола в руководящих позициях всё ещё недостаточно многочисленны. В некоторых сферах, таких как образование и здравоохранение, женщины занимают более значительную долю руководящих должностей.

Законодательные и политики усилия. В Кыргызстане предпринимаются меры для повышения гендерного баланса, включая квоты и программы поддержки женщин в

управлении. Однако результаты остаются недостаточно значительными, и продолжается движение к более равноправному представительству.

Перспективы и тенденции. Постепенное изменение общественного восприятия роли женщин. Рост числа инициатив и программ, направленных на укрепление женского лидерства. Международная поддержка и сотрудничество в области гендерного равенства.

Этические основы РУР. Этика — это практическая философия, изучающая мораль, нравственность, формирующая принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного исходя из представлений большинства людей данной группы. В литературе часто отождествляют этику и мораль, считая их синонимами. Основу этики составляют моральные ценности в виде норм, принципов, идеалов, понятия добра и зла, представления о справедливости и счастье. В философии существует научное направление, изучающее моральные ценности как смыслообразующие основания человеческого бытия — аксиология. С точки зрения этой науки ценности разделяются на экономические, эстетические, правовые, исторические и др. Большое влияние на моральные ценности оказывают общественные реалии современной жизни людей. Так, на социалистическом этапе развития бывшего СССР спекуляция считалась в массовом сознании большим злом, а на этапе рыночной экономики в РФ спекуляция — это нормальное явление, регулируемое конкуренцией. Мировое сообщество еще три десятилетия тому назад считало этичным охоту на крокодилов для изготовления из их шкур предметов ширпотреба, а в настоящее время это признано неэтичным с точки зрения экологии и вводится запрет на уничтожение не только крокодилов, но и морских котиков, китов и т.д.

Основные направления этики в сфере управленческих решений включают в себя ключевые принципы и подходы, направленные на обеспечение честности, справедливости и ответственности в управлении. Этика личной ответственности и честности. Фокусируется на личных моральных ценностях руководителей. Важность честности, прозрачности и соблюдения обязательств.

Корпоративная этика. Регламентирует поведение организации в целом. Включает нормы поведения, корпоративные ценности, кодексы этики. Обеспечивает соблюдение законов и нормативов, а также моральных стандартов.

Этика заинтересованных сторон (stakeholder ethics). Уделяет внимание балансу интересов всех участников: сотрудников, клиентов, партнеров, общества. Принятие решений, учитывающих долгосрочные интересы и социальную ответственность организации.

Моральные концепции и теории. Теории утилитаризма: максимизация общего блага. Теории деонтологии: соблюдение правил и обязанностей независимо от последствий. Теории справедливости: обеспечения равных возможностей и справедливого распределения ресурсов.

Этика инноваций и устойчивого развития. Учитывает влияние управленческих решений на окружающую среду и общество. Важность социальной и экологической ответственности в бизнесе. Этика принятия решений в условиях неопределенности. Разработка принципов и методов для этичного поведения при недостатке информации. Принятие ответственных решений, учитывающих возможные риски и последствия.

Этика в кадровых решениях. Обеспечение справедливости при подборе, продвижении и увольнении сотрудников. Борьба с дискриминацией и обеспечением равных возможностей.

Все эти направления служат ориентиром для руководителей и менеджеров, помогая принимать решения, соответствующие высоким этическим стандартам и способствующие развитию доверия и репутации организации.

Этические нормы включают количественные или качественные оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и

идеалов. Этические нормы связаны с определенной социальной группой работников, зависят от географических, религиозных, этнических и других особенностей социальных групп. При РУР особо выделяют решение моральное, нравственное — это решение, наилучшим образом отвечающее моральным критериям жизнеобеспечения человека в ущерб техническим и экономическим. Например, имеются два решения по ситуации, в которой работница принесла начальнику цеха заявление о пятидневном отпуске за свой счет по личным причинам.

Список литературы:

1. Данилова Н. И. Влияние личностных характеристик лидера на социально-психологический климат организации // Социология и право. 2011. №4, С. 8-15.
2. Carpitella S., Carpitella F., Certa A., Benítez J., Izquierdo J. Managing Human Factors to Reduce Organisational Risk in Industry // Mathematical and Computational Applications. 2018. V. 23. №4. P. 67. <https://doi.org/10.3390/mca23040067>
3. Денисенко В. А. Эффективность управленческих практик руководителей организаций сферы торговли и услуг // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2013. №3. С. 73-80.
4. Яковлев Е. А. Образ руководителя как фактор эффективности деятельности группы // Вестник ЧГУ. 2009. №3. С. 543-548.
5. Алексеева В. Г., Шутилов Ф. В. Определение путей повышения конкурентоспособности производственного предприятия // Сборник научных статей. Краснодар, 2015. С. 140-141.
6. Пилипенко В. В., Рыбакова Е. С. Роль человеческого фактора при разработке управленческого решения // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. №9.
7. Яковлев Е. А. Образ руководителя как фактор эффективности деятельности группы // Вестник ЧГУ. 2009. №3. С. 543-548.
8. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Подготовка и реализация управленческих решений: учеб.-практ. пособие. М.: Дело, 2004. 80 с.
9. Айтыкулова А. Образ современных женщин – руководителей по сравнению с историческими женщинами // ВОГУ. 2023. №1. С. 158-169.
10. Морозова Н. И. Принятие управленческих решений: этические аспекты // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. №3-4. С. 255-257.

References:

1. Danilova, N. I. (2011). Vliyanie lichnostnykh kharakteristik lidera na sotsial'no-psikhologicheskii klimat organizatsii. *Sotsiologiya i parvo*, (4), 8-15. (in Russian).
2. Carpitella, S., Carpitella, F., Certa, A., Benítez, J., & Izquierdo, J. (2018). Managing Human Factors to Reduce Organisational Risk in Industry. *Mathematical and Computational Applications*, 23(4), 67. <https://doi.org/10.3390/mca23040067>
3. Denisenko, V. A. (2013). Effektivnost' upravlencheskikh praktik rukovoditelei organizatsii sfery torgovli i uslug. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. *Uchenye zapiski*, (3), 73-80. (in Russian).
4. Yakovlev, E. A. (2009). Obraz rukovoditelya kak faktor effektivnosti deyatelnosti gruppy. *Vestnik ChGU*, (3), 543-548. (in Russian).
5. Alekseeva, V. G., & Shutilov F. V. (2015). Opredelenie putei povysheniya konkurentosposobnosti proizvodstvennogo predpriyatiya. In *Sbornik nauchnykh statei, Krasnodar*, 140-141. (in Russian).

6. Pilipenko, V. V., Rybakova, E. S. (2013). Rol' chelovecheskogo faktora pri razrabotke upravlencheskogo resheniya. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavtiki*, (9). (in Russian).
7. Yakovlev, E. A. (2009). Obraz rukovoditelya kak faktor effektivnosti deyatel'nosti gruppy. *Vestnik ChGU*, (3), 543-548. (in Russian).
8. Travin, V. V., Magura, M. I., & Kurbatova, M. B. (2004). Podgotovka i realizatsiya upravlencheskikh reshenii: ucheb.-prakt. posobie. Moscow. (in Russian).
9. Aitykulova, A. (2023). Obraz sovremennykh zhenshchin – rukovoditelei po sravneniyu s istoricheskimi zhenshchinami. *VOGU*, (1), 158-169. (in Russian).
10. Morozova, N. I. (2014). Prinyatie upravlencheskikh reshenii: eticheskie aspekty. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*, (3-4), 255-257. (in Russian).

Поступила в редакцию
17.11.2025 г.

Принята к публикации
27.11.2025 г.

Ссылка для цитирования:

Садыкова Р., Жээнтаева А. А., Кочконов Б.Т., Раев Ж. Т., Мадмаров М. М. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2026. Т. 12. №1. С. 321-328. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/122/37>

Cite as (APA):

Sadykova, R., Zheentaeva, A., Kochkonov, B., Raev, Zh., & Madmarov, M. (2026). The Role of the Human Factor in the Process of Developing Management Decisions. *Bulletin of Science and Practice*, 12(1), 321-328. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/122/37>