

Следует отметить, что одной из основных особенностей решений по использованию сил и средств является дефицит времени на их разработку и наличие большого числа факторов, которые в момент разработки решения неизвестны.

В этих условиях своевременность и рациональность решений по использованию сил и средств зависит, прежде всего, от возможностей точного прогнозирования внешней обстановки в настоящем будущем, прогнозирования состояния своих сил и средств и возможных вариантов хода выполнения решаемых задач.

Крылатая фраза **«руководить – значит предвидеть»** относится, прежде всего, к деятельности руководителя при подготовке решений по использованию сил и средств. Процедуры принятия рациональных решений по организации и использованию сил и средств, как отмечалось ранее, базируются на системных методах анализа и синтеза. При этом следует отметить, что на формирование решений по использованию сил и средств оказывают влияние особенности принятия решений человеком и в силу этого в определенной мере субъективны и представляют собой продукт мышления.

### **3.8. Особенности процедур принятия решений руководителем**

Руководителю полезно представлять основные особенности мышления, которое является важнейшим элементом его деятельности в процессе принятия решений.

#### **В процессе деятельности человек использует:**

**1. Эмпирическое мышление.** Оно заключается в накоплении, систематизации и обобщении опыта. Возможности эмпирического мышления ограничены опытом (рис. 3.18).



Рис. 3.18. Эмпирическое мышление

**2. Аксиоматическое мышление.** В этом случае формулируется система понятий, принципов, положений, возводимых в ранг «истин, не требующих доказательств», а также способ вывода из них конкретных решений, правил (рис. 3.19).

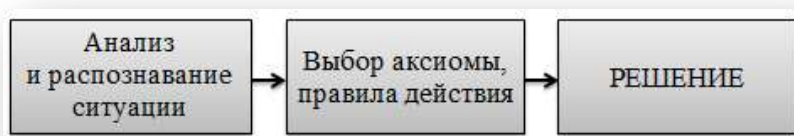


Рис. 3.19. Аксиоматическое мышление

**Аксиомы являются концентрированным выражением опыта и в каждом конкретном случае не подвергаются сомнению.**

Достоинство и простота такого метода мышления – в малом времени принятия решения. Недостаток – в трудности принятия решений в непредвиденной ситуации (при таком изменении обстановки, которая ранее не наблюдалась).

**3. Диалектическое мышление.** Элементы диалектики есть как в эмпирическом, так и в аксиоматическом мышлении. Сущность диалектического мышления заключается в обнаружении и преодолении основного противоречия ситуации в интересах открытия истины или достижения поставленной цели.

Предположение, замысел, догадка являются результатом осмысливания фактов во всей их совокупности, во взаимосвязи, построении отдельных аналогий и представляют собой основные процессы диалектического мышления.

**При этом информационные противоречия, характерные для процесса решения задач Ор, заключаются в следующем:**

- с одной стороны, необходимо полное, достоверное знание внешней обстановки, с другой, необходимые для этого знания отсутствуют;
- с одной стороны, необходимо полное, достоверное знание возможностей и состояния сил и средств Ор, с другой – необходимые для этого знания отсутствуют.

Фактически при диалектическом мышлении следует оперировать не только опытом, но и гипотетическими (предполагаемыми) моделями, отображающими не только реальные, но и предполагаемые ситуации, явления, объекты, что в конечном итоге и позволяет разрешить выдвигаемые практикой задачи.

### **3.9. Организация работы по принятию решений**

Рациональная организация работы по принятию решений должна включать:

- системный анализ выявленных и выявляемых проблем;
- оценку значимости проблем;
- использование рациональных процедур принятия решения;
- организацию рациональной работы системы управления в процессе принятия решения.

На рис. 3.20 в качестве примера показаны процессы принятия решения руководителем по выполнению поставленных перед Орг задач.

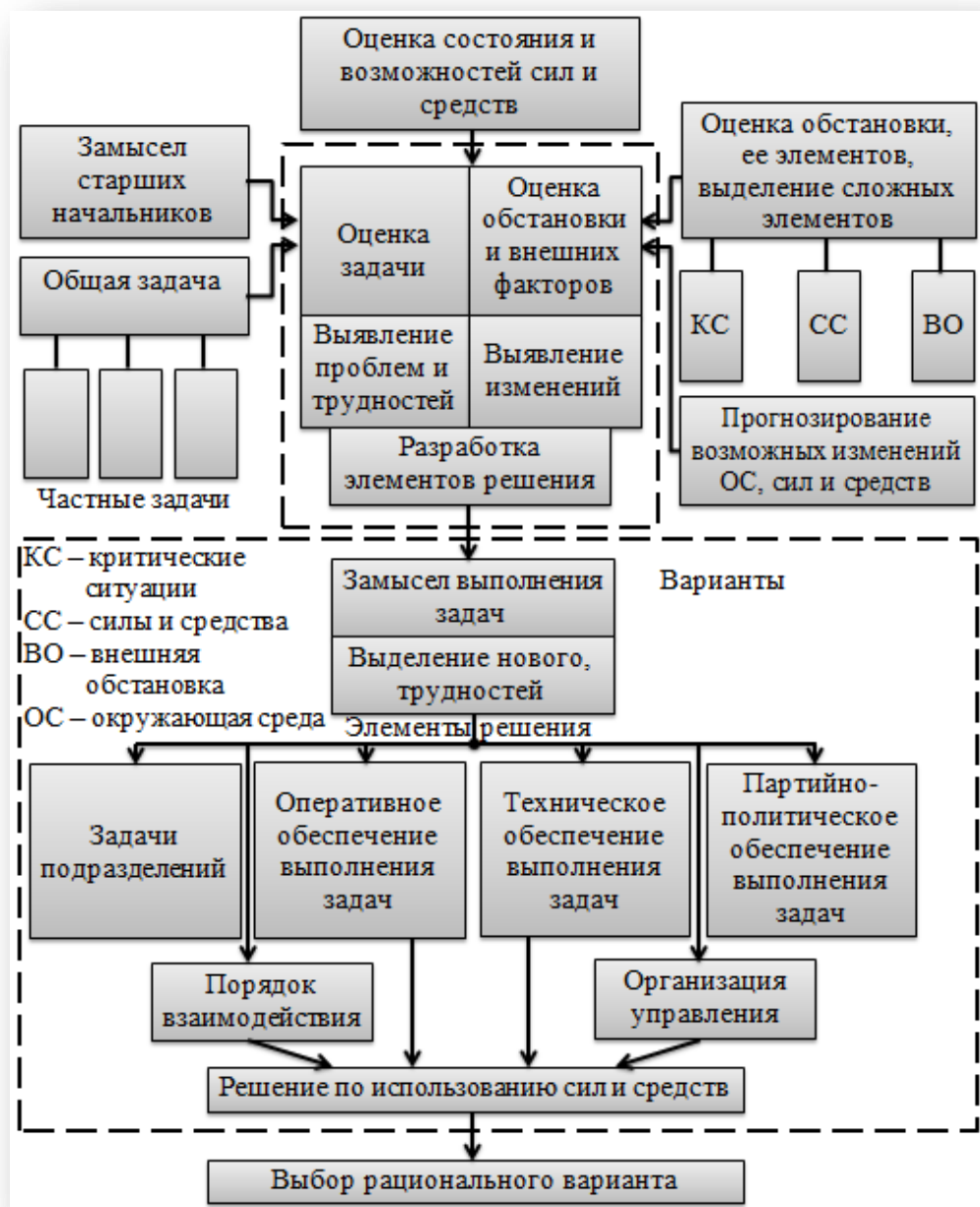


Рис. 3.20. Процессы принятия решения руководителем

**На эффективность принимаемых решений влияет большое число факторов:**

- нравственность, компетентность, личные качества руководителя;
- качество системы управления;
- информационное обеспечение (уровень знания потребностей, которые должна удовлетворить Ор, возможностей ее сил и средств);
- элементы организационного характера (привлечение специалистов к выработке решения, система методов и форм доведения решения до исполнителей);
- временные факторы разработки, принятия и реализации решения;
- уровень управления процессами разработки, принятия и реализации решений.

**При этом рациональная процедура принятия решений имеет несколько этапов:**

- выявление «нового», «трудного» в решаемых задачах Ор и определение основных проблем в их выполнении;
- уточнение существенных характеристик внешней обстановки и на базе этого уточнение проблем эффективного решения поставленных задач;
- обоснование стратегии выполнения задач Ор, постановка конкретных задач элементам Ор и выявление реальных возможностей их достижения;
- разработка вариантов рационального выполнения задач Ор;
- выбор наиболее рационального варианта и оформление решения; при выборе рационального варианта необходимо учитывать: требуемую эффективность выполнения задач Ор; затраты сил, средств, времени; последствия решения задач для исполнителей, структур, входящих в Ор.

Уяснение задач Ор заключается в уяснении замысла старшего руководителя, потребностей которые должна удовлетворить Ор, изучении содержания задач Ор и определении роли тех или иных элементов, структур Ор в выполнении задачи, поставленных вышестоящим органом.

Замысел выполнения задач Ор должен отражать главную руководящую идею вышестоящего руководства. Для понимания замысла необходимо определить:

- 1. Какими силами необходимо обеспечить выполнение задач Ор?**
- 2. На чем необходимо сосредоточить основные силы и средства?**
- 3. Какие рациональные методы, способы, приемы целесообразно использовать для решения поставленных задач?**

Оценка внешней обстановки и возможностей своих сил и средств, оценка результатов прогнозирования, на базе системных методов анализа должны выявить существенные характеристики обстановки, своих сил и средств как способствующие решению поставленной задачи Ор, так и затрудняющие достижение успеха.

Такая оценка должна выявить существенные характеристики, предопределяющие рациональное решение по использованию сил и средств.

Существенные характеристики процессов принятия решения руководителем, особенности организации работы по их принятию видны из табл.3.1.

Таблица 3.1

Существенные характеристики процессов принятия решения  
руководителем

Наименование операции	Перечень основных вопросов, подлежащих изучению	Выводы
<b>1. Уяснение полученных задач Ор</b>	<b>Замысел руководства:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главная задача.</li> <li>• Важнейшие характеристики внешней обстановки.</li> <li>• Возможности сил и средств Ор.</li> <li>• Способы, приемы решения задач Ор.</li> <li>• Выявление проблем, трудностей, нового в выполнении задач Ор</li> </ul>	<b>Выводы из уяснения задачи:</b> Роль и место подразделений, структур Ор. <b>Выводы по решению:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главные задачи.</li> <li>• Ориентировочное содержание задач подчиненными.</li> <li>• Особо важные, срочные мероприятия</li> </ul>
<b>2. Оценка внешней обстановки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Существенные характеристики внешней обстановки, влияющие на эффективные решения задач ОР.</li> <li>• Наиболее «трудные» и важные характеристики внешней обстановки.</li> <li>• Вероятный характер изменения внешней обстановки</li> </ul>	<b>Выводы из оценки внешней обстановки:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Существенные характеристики внешней обстановки, влияющие на эффективность выполнения задач Ор.</li> <li>• Вероятное изменение внешней обстановки</li> </ul> <b>Выводы по решению:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Замысел выполнения задачи.</li> <li>• Задачи подчиненным.</li> <li>• Основные мероприятия по обеспечению выполнения поставленных задач.</li> <li>• Рекомендации.</li> <li>• Мероприятия по действиям в условиях измененной внешней обстановки</li> </ul>

Наименование операции	Перечень основных вопросов, подлежащих изучению	Выводы
<b>3. Оценка состояния и возможностей сил и средств</b>	<p><b>Состав и состояние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Штатный состав сил и средств.</li> <li>• Укомплектованность.</li> <li>• Уровень подготовки, опыт.</li> <li>• Морально-психологическое состояние.</li> <li>• Степень «облученности».</li> <li>• Способности руководителей подразделений, отделов, служб.</li> <li>• Состояние технических средств.</li> <li>• Обеспечение материальными запасами.</li> <li>• Возможности по решению различных задач Ор, по управлению, взаимодействию, маневру.</li> <li>• Вероятные изменения в составе, состоянии, возможностях сил и средств</li> </ul>	<p><b>Выводы из оценки состояния и средств:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Общее состояние.</li> <li>• Возможности и соответствие их решаемым задачам.</li> <li>• Вероятные изменения.</li> </ul> <p><b>Выводы по решению:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Главные задачи, распределение сил и средств.</li> <li>• Задачи подразделениям, структурам и т. п.</li> <li>• Основные мероприятия по оперативному, техническому и другим видам обеспечения.</li> <li>• Рекомендации.</li> <li>• Мероприятия по действию в условиях изменения состава, состояния сил и средств</li> </ul>



Наименование операции	Перечень основных вопросов, подлежащих изучению	Выводы
4. Выбор и формулирование решения	<p><b>Замысел выполнения задач Ор:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учет важнейших характеристик внешней обстановки.</li> <li>• Какова главная задача и ее решение.</li> <li>• Какими силами и средствами, какими способами, приемами будут решены задачи Ор.</li> <li>• Организация управления, взаимодействия, обеспечения</li> <li>• Задачи подразделениям, структурам.</li> <li>• Рекомендации по решению задач Ор.</li> <li>• Организация технического и других видов обеспечения выполнения задач.</li> <li>• Организация управления подразделениями, структурами, службами и ходом выполнения задач, организация взаимодействия</li> </ul>	

**В процессе организации этой работы руководитель должен учитывать:**

- необходимость непрерывного системного анализа всех решаемых проблем;
- ограниченность собственных временных, информационных ресурсов и ресурсов личного состава;
- необходимость четкого определения круга вопросов, которые решает он сам, его заместители или начальники служб и их ранжирование;
- уточнение вопросов, подлежащих непрерывному или периодическому контролю;
- определение вопросов, которые исполнители могут решать самостоятельно.

Для обеспечения максимальной целенаправленности системы все решаемые вопросы должны быть оценены по важности и срокам.

Ранжирование решаемых проблем во многом определяется взглядами руководителя, опытом, правдивостью, информированностью его заместителей и других должностных лиц.

**Важнейшим здесь в деятельности руководителя является:**

- общая концепция, замысел, идея;
- нравственные качества руководителя;
- уровень использования методов системного анализа и синтеза, определяющий кардинальные, перспективные задачи развития Ор и элементов ее;
- умение руководителя выделить из данных условий основное звено, основное направление развития, сконцентрировав внимание на котором, руководитель получает возможность оказывать максимальное влияние на эффективность функционирования системы.

Таким образом, рациональные процедуры принятия решений базируются на методологии системного анализа, на рациональных процедурах принятия информационных решений и решений по организации и использованию сил и средств, учете сложности решений (стандартные, творческие), учете личных особенностей исполнителей (творчество, инициатива, компетентность, производительность), а также на степени их участия и уровне их ответственности.

**В конечном итоге при разработке процедуры принятия решений необходимо установить:**

- этапы (в соответствии с методологией системного анализа и синтеза);
- содержание процедур принятия решений;
- привлекаемых исполнителей, особенности их взаимодействия по видам информации, времени;
- процедуры управления процессом разработки и принятия решения.

При разработке и принятии решений важнейшим является обеспечение их эффективности с точки зрения реализации, для этого необходимо:

- разработать планы реализации решения;
- определить, что необходимо делать, кто, где, когда, в какие сроки и каким образом должен выполнить ту или иную задачу;
- определить, какие необходимо иметь формы, сроки контроля за выполнением решений, как управлять процессами их реализации, в том числе особенности внесения корректив;
- осуществлять подбор исполнителей, обеспечивать своевременное, полное доведение до них решаемых задач;
- обеспечивать исполнителей необходимой информацией, силами и средствами, проводить отработку вопросов взаимодействия;
- использовать эффективные меры стимулирования работы исполнителей.

Общие методы синтеза и принятия рациональных решений представлены в приложении № 2.

### **3.10. Особенности принятия прогнозных решений**

Как было отмечено выше, принятие рациональных решений, учитывающих реальное положение внешней среды и возможные состояния исследуемой системы, часто связано с прогнозированием.

Значимость прогнозирования возрастает с увеличением времени разработки и реализации соответствующих решений, уровня руководства.

При решении задачи прогнозирования пользуются рядом соответствующих терминов.

**Предсказание** – искусство суждения о будущем состоянии объекта, основанное на субъективной оценке различного рода количественных и качественных факторов.

**Прогнозирование** – процесс определения отдельных существенных внешних или внутренних факторов или моделей явлений, событий, объектов.

**Прогноз** – конечный качественный или количественный результат предсказания и прогнозирования.

Основные частные показатели эффективности прогнозирования заключаются в достоверности, точности, полноте, своевременности прогнозов и в величине эквивалентных затрат на прогнозирование.

При необходимости осуществить прогноз для какого-либо момента времени в будущем следует говорить, что это **точечный прогноз**. Если прогноз на каком-либо интервале времени, то это **интервальный прогноз**. Интервал времени, на котором имеются данные о прошлом исследуемого объекта, будем называть **интервалом наблюдения**.

Отрезок времени с момента производства прогноза до момента времени в будущем, для которого делается прогноз, называют **интервалом упреждения**.

Достижение высокой эффективности прогнозирования требует использования системного подхода и учета субъективизма исследователя. Для обеспечения достоверности, точности и полноты прогноза целесообразно в необходимых случаях использовать метод экспертных оценок. Общий алгоритм прогнозирования какого-либо объекта представлен на рис. 3.21.



Рис. 3.21. Общий алгоритм прогнозирования объекта

На Рис. 3.22 представлен вариант синтеза прогнозируемой модели.

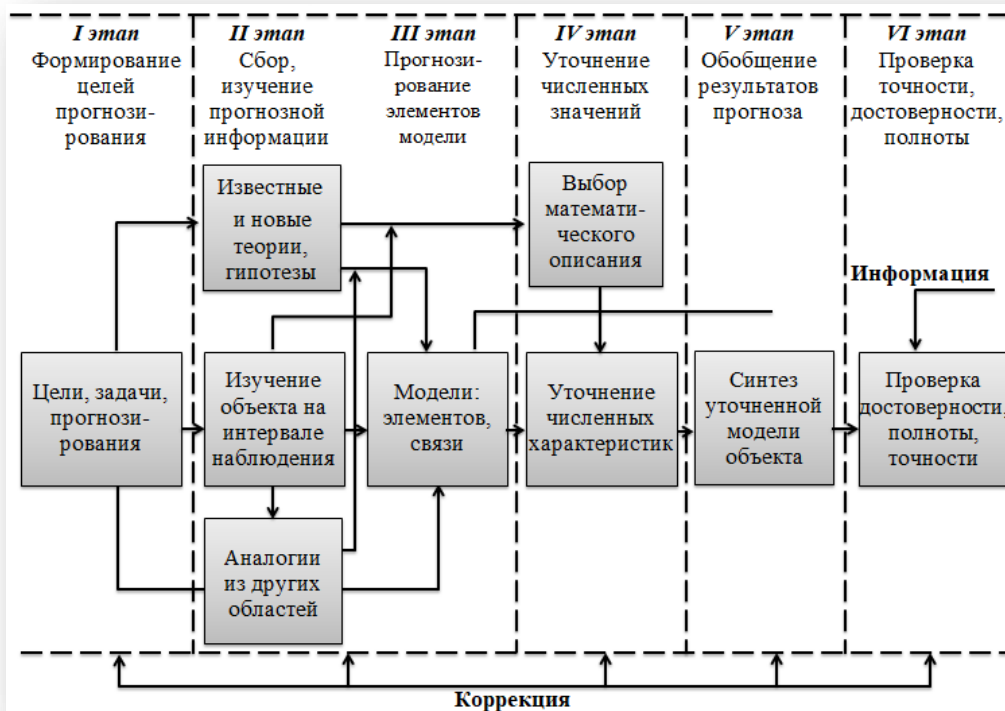


Рис. 3.22. Синтез прогнозируемой модели

**Анализ особенностей задач прогнозирования показывает, что их можно разделить на два больших класса:**

1. На интервале упреждения (прогнозирования) не происходит новых качественных изменений.
2. На интервале прогнозирования возможны качественные изменения.

**В первом случае** задача прогнозирования объекта фактически сводится к прогнозированию «развития» объекта во времени: состава элементов, их характеристик, взаимосвязей, т. е. распадается на задачу прогнозирования тех или иных существенных характеристик объекта.

**Во втором случае** необходимо (хотя бы методом экспертных оценок) предсказать появление того или иного качества, свойства, закона и учесть их в прогнозной модели.

**Достаточно долговременные прогнозы реально содержат в себе решения как первой, так и второй задачи.**

Рассмотрим основные особенности решения первой задачи для случая прогноза тех или иных численных характеристик.

При выявлении закона изменения прогнозируемой величины на интервале наблюдения необходимо учесть, является ли данная величина случайной или нет. Для случая детерминированных величин фактически приходится сталкиваться с задачей аппроксимации (приближения) наблюдаемой величины какой-либо аналитической функции. При выборе вида этой функции необходимо учесть физический смысл и вид критерия приближения. В качестве аппроксимирующей функции можно выбирать степенные полиномы, экспоненциальные функции, системы ортогональных функций (в частности, ряд Фурье).

Возможны и другие виды аппроксимации. Наиболее часто используется среднеквадратичная аппроксимация, обеспечивающая реализацию среднеквадратичного критерия сходимости.

Если прогнозируемая зависимость носит случайный характер, то необходимо методами математической статистики определить ее параметры для некоторых точек интервала наблюдения, а далее определить закон изменения параметров методами аппроксимации.

**В конечном итоге достижение высокой достоверности, точности, полноты прогнозов требует от руководителя соблюдения определенных принципов прогнозирования:**

- 1.** Использование системного принципа прогнозирования сложных объектов, заключающегося в том, что объект прогнозирования рассматривается как элемент более сложной системы. При этом на формирование прогнозной модели должны оказывать влияние прогнозы взаимодействующих систем.
- 2.** При прогнозировании сложных развивающихся объектов полезно выделять ряд этапов. На интервале каждого этапа предполагается только изменение численных параметров. При завершении этапа возможно появление новых свойств (качеств).
- 3.** Для решения задач прогнозирования должен использоваться максимум существенной достоверной информации об объекте прогнозирования.
- 4.** Важнейшим элементом прогнозирования является прогнозирование новых свойств, качеств.
- 5.** Метод экспертных оценок может быть использован как для построения модели прогнозируемого объекта, так и для ее уточнения, оценки, коррекции.

## 3.11. Направления обеспечения эффективной индивидуальной деятельности руководителя

В определенной степени руководитель делает себя сам с учетом своих индивидуальных особенностей, личных мотиваций и внешних факторов.

Он лично воспитывает в себе высокие нравственные качества, профессионализм, государственный подход к решению различных задач, умения реализовывать в своей деятельности определенные правила и процедуры. Если он получает удовольствие от того, что он делает, то его нравственность, профессионализм совершенствуются и развиваются, если нет, то во всех его качествах наступает упадок.

### 3.11.1. Стиль руководства

Под стилем работы руководителя понимают совокупность правил, характеризующих его подход к руководству Ор, коллективом, линию поведения в возникающих при этом ситуациях. Различают индивидуальный стиль работы руководителя и общий (рис. 3.23):

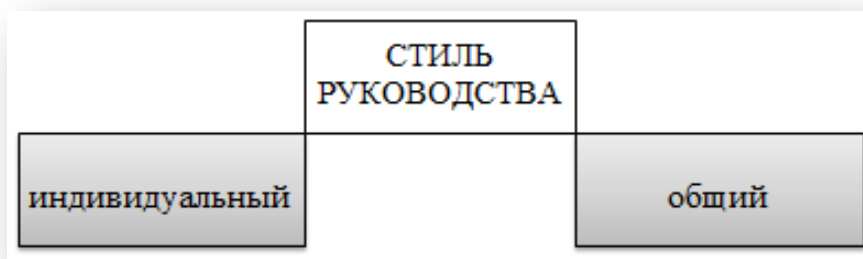


Рис. 3.23. Стиль руководства



**Индивидуальный стиль** работы руководителя – отражает конкретные особенности руководителя.

**Общий стиль** – определяет общие закономерности руководства.

Стиль руководства проявляется в деятельности руководителя и возглавляемой им системы управления через характерные средства, способы и приемы, с помощью которых достигаются цели руководимой организации. Стиль является формой реализации сложных социальных, социально-экономических, социально-психологических отношений (управленческие отношения) в процессе руководства.

Между стилем руководства и руководителем существуют диалектические отношения: стиль формируется руководителем, руководитель овладевает стилем работы и применяет его на практике, а практика в свою очередь корректирует стиль руководителя. При этом формирование стиля руководства не стихийный, а целенаправленный процесс.

**Рациональный стиль руководства предполагает наличие у руководителя:**

- высокой гражданственности;
- знания и владения научными, системными методами управления;
- знания основных закономерностей организации и деятельности управляемой системы;
- владение определенными личными качествами: творческим, активным отношением к делу, уровнем нравственности, отсутствием самодовольства, формализма, бюрократизма, правдивостью, самостоятельностью, решительностью, твердостью, требовательностью, скромностью, простотой и чуткостью.

## **Характеристики стиля работы отражаются:**

- в результатах работы коллектива, Ор;
- в надежности, устойчивости решения поставленных задач;
- в уровне предвидения проблем развития Ор;
- в устойчивости, надежности управления Ор;
- в распределении властных полномочий с учетом профессионализма и индивидуальных качеств заместителей и отдельных исполнителей;
- в используемых методах руководства;
- в организации процессов принятия решения;
- в качестве контактов с подчиненными;
- в уровне удовлетворенности членов коллектива своей работой;
- в уровне социальной справедливости в коллективе;
- в эффективности контроля деятельности подчиненных;
- в соотношении служебных и социально-психологических задач;
- в реакции руководителя на критику со стороны руководства и подчиненных;
- в поведении исполнителей при недостатке знаний;
- в отношении заместителей, исполнителей к ответственности;
- в отношении руководителя и сотрудников к новому;
- во взаимодействии с заместителями и помощниками;
- в психологическом такте при общении;
- в уровне сотрудничества в коллективе;
- в продуктивности работы коллектива без руководителя;
- в самостоятельности подчиненных.

### 3.11.2. Обеспечение эффективности индивидуальной деятельности руководителя

Анализ показывает, что основные направления обеспечения эффективной индивидуальной деятельности руководителя и его системы управления предполагают (рис. 3.24):



Рис. 3.24. Основные направления обеспечения эффективной индивидуальной деятельности руководителя

**1.** Периодический системный анализ эффективности деятельности руководителя и его СУ по отдельным направлениям деятельности, выявление существенных факторов, влияющих на эффективность управления; разработку и реализацию рекомендаций по повышению эффективности управления в настоящем и будущем.

**2.** Совместный комплексный анализ всех составляющих организационно-служебной деятельности с целью рационального распределения ресурса руководителя, заместителей и исполнителей (по времени, информации). Здесь возможны три направления:

- директивное распределение ресурса (прежде всего, по задачам, времени, заместителям, исполнителям, подразделениям, службам). Фактически – это составление, как правило, плана выполнения отдельных работ. Этот план должен учитывать важность отдельных работ, возможности исполнителей;
- составление комплексного общего плана с указанием работ, времени, исполнителей. Такой план должен определить рациональный вариант распределения усилий по целям, исполнителям, времени; рационально согласовать планы по отдельным направлениям, составить комплексный сетевой график, отражающий работу отдельных исполнителей, подразделений по задачам, времени, месту;
- использование программных методов для рационального комплексирования деятельности по отдельным составляющим: составление рационального расписания, вывод на автоматизированные рабочие места информации должностным лицам о проводимых мероприятиях, текущих задачах и т. п.

**3.** Совершенствование организации деятельности по руководству Ор и СУ, путем четкой регламентации ее деятельности с помощью разработки научно обоснованных положений о работе подразделений, служб и отдельных должностных лиц:

- перечень основных задач, которые обязаны решать отдельные структуры, подразделения, должностные лица, с указанием вопросов, которые решаются лично и по которым готовятся предложения;
- указания от кого, какую, в какой форме и когда получает информацию должностное лицо или подразделение и соответственно кому, какую, в каком виде и когда выдают информацию;
- рекомендации по алгоритмам, технологии, подготовке и принятию решений или выполнению отдельных функций;
- пути и способы получения дополнительной информации;
- степень ответственности за принимаемые решения;
- меры поощрения;
- особенности коррекции положения за счет накопления передового опыта.

**4. Рациональный учет особенностей исполнителей** (компетентность, нравственные качества, темперамент, настойчивость, добросовестность, самостоятельность). Фактически рациональный учет особенностей исполнителей – это рациональное распределение задач, функций, которые учитывают индивидуальные особенности исполнителей, уровень их профессиональной подготовки. Создание каждому из них стимулов для творческого активного решения ими поставленных задач, а также совершенствование систем контроля их деятельности и оказания им действенной помощи.

**5. Стимулирование деятельности исполнителей, обеспечение у исполнителей мотивов активного, творческого решения поставленных задач, использования всех внутренних ресурсов и возможностей путем:**

- объективной оценки деятельности исполнителя, оценки полезности их деятельности;

- материального и морального поощрения результатов деятельности исполнителей пропорционально достигнутым конечным результатам;
- действенной социальной политики в коллективе;
- высокой сознательной дисциплины;
- обучения творчеству;
- обеспечения необходимой информацией и средствами;
- создания условий для творческой работы (условий труда, отдыха, быта);
- проявления постоянной заботы о подчиненных (условиях труда, здоровье, бытовых условиях), оказания помощи в решении служебных и личных вопросов.

Особо важную роль при стимулировании подчиненных имеют формы морального поощрения. Ниже приведены **возможные формы морального поощрения:**

- проведение открытых совещаний по состоянию дел, проблемам развития;
- проведение доверительных бесед с подчиненными с целью усиления внимания к их служебной деятельности;
- внимательное отношение к предложениям, поддержка инициативы и активности;
- личная неформальная похвала руководителя в процессе деловых контактов (устное поощрение, моральная поддержка, поздравление со знаменательными личными датами);
- личная публичная похвала деятельности нижестоящего руководителя в присутствии коллег на совещании, во время деловых встреч и на конференциях;
- раскрытие перед работником перспективы развития Ор в связи с этим перспективы его служебного роста;
- официальное поручение подчиненному временно решать вопросы от своего имени; все это поднимает работника в собственных глазах, дает ему возможность усилить свой

- авторитет, способствует развитию его инициативы; в действие входит важный стимул – «оправдаю доверие»;
- постоянная, фиксированная передача части полномочий руководителя подчиненному;
  - поручение работнику участвовать в работе на вышестоящем уровне или за пределами своего подразделения, Ор;
  - поручение работнику в присутствии или без присутствия руководителя доложить вышестоящему руководителю тот или иной вопрос;
  - внесение предложений в вышестоящие органы и общественные организации о поощрении подчиненного с информацией последнего о внесении предложения и его принятии (или о непринятии по тем или иным причинам);
  - выдвижение в резерв на вышестоящую должность;
  - вынесение благодарностей, торжественное вручение грамот, присвоение почетных званий, награждение медалями и орденами.

**6. Формирование коллектива с учетом психологических факторов.**

**7. Овладение руководителем качествами лидера.**

Последнее требует от руководителя (помимо компетентности) обладания свойствами лидера группы, которые должны проявляться в следующем:

- стимулирование деятельности членов коллектива путем поощрения любых попыток к движению (выдвигать предложения, обсуждать, разрабатывать);
- регулирование путем управления направлением и темпом работы группы (напоминание о времени, изменение темпа работы, ее целей, оценка действий, решение);
- оказание внимания.

### 3.11.3. Формирование коллектива

Здесь необходимо учитывать, что при формировании коллектива его развитие происходит по определенным стадиям (рис. 3.25):

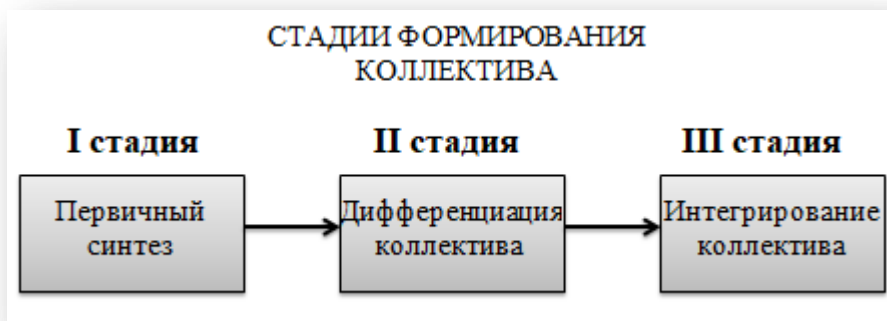


Рис. 3.25. Стадии формирования коллектива

**Первичный синтез.** Для него характерно то, что важнейшие требования, установки, принимаемые решения определяются официальным руководителем. При этом задачи руководителя следующие:

- постановка задач, выделение главного;
- распределение задач, ресурсов, сил и средств;
- определение рациональных вариантов действий;
- обеспечение единства требований и оценок;
- осуществление контроля исполнения;
- использование методов убеждения и принуждения;
- личный пример и помощь.

**Дифференциация коллектива.** Для этой стадии руководитель оценивает деловые и моральные качества заместителей, исполнителей, формирует актив и в своей деятельности опирается на него. При этом руководитель:



- передает часть своих полномочий сотрудникам при уточнении задач, распределении задач, вариантах их реализации;
- стимулирует инициативы и создание благоприятного климата в коллективе;
- раскрывает перспективы развития перед коллективом и каждым членом;
- советуется с коллективом и советует коллективу;
- рационально использует методы убеждения, принуждения, стимулирования.

**Интегрирование коллектива.** На этой стадии происходит:

- достаточно объективная оценка сотрудников, подразделений, большое число функций руководителя решается сотрудниками коллектива;
- устанавливается общее мнение в коллективе;
- проявляется значительная регуляция со стороны общественного мнения, высокая взаимная требовательность и помощь.

Основные задачи руководителя на данном этапе состоят в прогнозировании существенных внешних и внутренних факторов, влияющих на коллектив, перспективное планирование развития коллектива, использование ресурсов коллектива для принятия решений.

### **3.11.4. Советы руководителю по обеспечению его эффективной индивидуальной деятельности**

Для обеспечения эффективности индивидуальной деятельности руководитель должен понимать, что он и его подчиненные субъективны, и в продуктивности отношений с ними существенную роль играют нравственность, общечеловеческие черты рационального руководителя и профессиональный подход руководителя к организации управления.

## **Остановимся на рассмотрении обязательных качеств руководителя:**

1. Общечеловеческие, нравственные черты рационального руководителя, понимающего, что сильные стороны руководителя включают в себя проявление при решении любых вопросов:

- справедливого отношения к подчиненным;
- спокойствия, нравственности, уверенности, честности, искренности, доброжелательности, целеустремленности, гибкости, организованности;
- вежливости, терпимости к каждому сотруднику, уважения, симпатии к подчиненным и руководству;
- отсутствия ревности к подчиненным, высказывания благодарности подчиненному за хорошую работу, разделения успеха с подчиненными, внимания к чужому мнению, даже если оно неверно;
- исключения замечаний подчиненному в присутствии третьего лица и обвинений в его адрес, пока он не выслушан;
- стремления быть лидером и мотивировать исполнителей, показывать примерность по отношению к делу, умения решать проблемы, стремления к учебе, к восприятию нового, настойчивости в достижении целей, объективной оценке хода выполнения задач и деятельности отдельных исполнителей;
- хорошего знания своих подчиненных, их способностей и стремлений, умения их слушать, подчеркивая партнерские отношения с ними и общую преданность делу;
- укрепления отношений с руководством, добиваясь понимания и одобрения ими своей деятельности;
- развития в коллективе справедливой состязательности, направленной на развитие Ор;
- понимания, что ругань, унижение достоинства подчиненных не приносят практической пользы, что приветливость, моральная поддержка, разъяснение, практическая помощь способствуют достижению эффективных результатов;

- понимания, что любое обещание, если оно невыполнимо, вредит и делу, и престижу руководителя, что перекладывание ответственности за свои ошибки на подчиненных, боязнь критики, злопамятство вредно для дела.

2. Профессиональный подход руководителя к организации управления предполагает:

- владение научными методами руководства, понимание решаемых Ор и ее СУ задач, знание направления их развития Ор, предвидение их недостатков и проблем;

- умение намечать цели, выделять главное и сосредоточивать на их решении ресурсы коллектива, обеспечивая своевременность и реализуемость принимаемых решений;

- понимание того, что предвидение является важнейшим элементом деятельности руководителя и что нет такого неверного решения, которое рано или поздно не дало бы о себе знать;

- укрепление отношений с подчиненными, руководством и коллегами, налаживание обратной связи с подчиненными: совещания, беседы с обеспечением свободы высказываний и позитивным итогом;

- объективное оценивание своих возможностей и возможностей заместителей, сотрудников (профессиональные, психологические);

- знание своих подчиненных, их способностей и стремлений, стремление к справедливой оценке каждого подчиненного по его вкладу в результаты деятельности Ор, с периодическим уточнением этих оценок;

- исключение из работы руководителя того, что могут сделать подчиненные;

- выделение времени и ресурсов для самостоятельного анализа хода решения задач;

- понимание того, что успешное руководство, видение проблем Ор и методов их решения требует от руководителя постоянно учиться;

- понимание, что для руководителя знание функциональных обязанностей подчиненных, их задач является необходимым условием успешного руководства и что точно поставленная и понятая задача

подчиненным с определением конечной цели, конкретизация задач и сроков – первое условие эффективного действия; при вероятности недоразумения руководитель ставит задачу в письменном виде, при этом важно, чтобы задача подчиненным ставилась ясно и недвусмысленно и была уверенность, что она понята; точно поставленная задача – первое условие эффективного действия, в то же время большое число одновременно отданных исполнителю заданий непродуктивно;

- оценку подчиненных путем личных контактов, послужного списка, анкетных данных и отзывов других сотрудников;

- понимание того, что своевременная реализация решений является важнейшим фактором их эффективности, стремление реализовывать принятые решения без промедления;

- постоянный контроль эффективности реализации принятых решений и понимание того, что предупреждение всегда полезнее наказания и что нельзя перекладывать ответственность за свои ошибки на подчиненных;

- понимание, что нужды, настроения, взаимоотношения, условия работы и отдыха, возможности повышения квалификации, удовлетворенность работой подчиненных – важнейшая забота руководителя;

- укрепление веры подчиненного в важность порученного ему дела, стремление к тому, чтобы каждый подчиненный в интересах дела мог выполнить любимую работу, чтобы подчиненные охотно шли к руководителю за разъяснениями и с предложениями;

- мотивацию подчиненных путем справедливой оценки их деятельности, обеспечения возможности роста, материальных и моральных поощрений их результативной, творческой работы, поощрение любой полезной инициативы, предоставление сотруднику допустимой свободы действий;

- справедливую оценку деятельности подчиненных, определяемую тем, какой вклад в работу Ор вносит работник и что за свой труд он получает.

Если соотношение  $\frac{\text{стоимость результатов труда работника}}{\text{уровень оплаты этого труда, условия его работы}}$

удовлетворяет некоторому критерию справедливости, то можно считать, что созданы условия для эффективной работы сотрудника, если это соотношение говорит о некоторой несправедливости по отношению к сотруднику, то последний может существенно снизить эффективность своей работы или поменять место работы.

Обобщенная модель рационального руководителя представлена на рис. 3.26.



Рис. 3.26. Обобщенная модель рационального руководителя