

**Н. Я. Сацков**

**Практический менеджмент.**

**Методы и**

**приемы деятельности...**



Н. Я. Сацков

**Практический менеджмент.  
Методы и приемы  
деятельности руководителя**

«Автор»

1998

## **Сацков Н. Я.**

Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н. Я. Сацков — «Автор», 1998

Книга поможет менеджерам и бизнесменам развить самостоятельность мышления и действий, расширить познания в области ряда нетрадиционных поведенческих наук, а также экономики, социологии, социальной психологии и на этой основе выработать рациональные методы и приемы своей деятельности. Изложение построено на анализе опыта основоположников праксеологии – общей теории рациональной деятельности людей с точки зрения ее эффективности. Ознакомившись с этой книгой, деловые люди смогут активизировать свою предпринимательскую деятельность и превзойти конкурентов. Познавательно и доходчиво о навыках управления людьми в коллективе.

© Сацков Н. Я., 1998

© Автор, 1998

# **Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя**

## *От автора*

Дорогой читатель! Представленные в данной книге методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов обобщались и разрабатывались автором для своей управленческой и предпринимательской деятельности. Они помогли автору пройти путь от кочегара до директора Института праксеологии (г. Киев), что дает основание ознакомить вас с ними для использования в своей повседневной практической работе. Книга адресована в равной степени как менеджерам, так и бизнесменам, поскольку их функции зачастую сводятся к одним и тем же приемам и методам. Под словом «менеджер» (manage – управлять) мы понимаем управляющего, специалиста по управлению, а под словом «бизнесмен» (businessman – человек, занимающийся выгодным делом/бизнесом) – коммерсанта, дельца, предпринимателя. Близость этих синонимов определяется сутью деятельности – управлением производством, совокупностью принципов, методов, средств и форм управления, разработанных в различных странах с целью повышения экономической эффективности. Таким образом, расширенное понимание близости значения этих терминов дает нам основание добавить к ним и такие слова, как «руководитель», «деятель», «предприниматель», «коммерсант», обозначающие смежные аналогичные понятия. Применяемые слова-синонимы служат выражению тонких смысловых оттенков деятельности, способа познания, исследования явлений и образа действия менеджеров, бизнесменов, предпринимателей, деятелей и руководителей, выражению той или иной эмоциональной или стилистической окраски. Перечисленные слова обозначают практически одно и то же понятие, но первые два из них – «менеджер» и «бизнесмен» – наиболее полно отражают специфические современные условия нашей жизни и деятельности. Ознакомьтесь с предлагаемыми методами и приемами деятельности менеджеров и бизнесменов, используйте их, накапливая свой потенциал, дополняйте их творческим опытом и осмыслением бытия, и вы достигнете своих целей, приобретете уверенность в себе, сделаете свою жизнь содержательнее и интереснее.

## **1. Общие критерии достижения успешной деятельности и структура организаторской деятельности менеджера и бизнесмена**

Современные условия предъявляют новые требования к менеджерам и бизнесменам, вызывая более высокую напряженность их труда, умение ценить время, необходимость владеть комплексом организационных и психологических качеств, привносить элемент творчества в работу. В этой связи особую актуальность приобретают качественные параметры деятельности менеджеров и бизнесменов. При этом следует учитывать, что их работа – это не только самая сложная область деятельности, требующая широких познаний экономики, техники, технологии, организации производства, физиологии, психологии, права и целого ряда других наук, но и самая ответственная. Недостаточно эффективная и качественная работа менеджера и бизнесмена может не только привести к банкротству или снижению экономической эффективности работы фирмы; но и нанести ущерб государству. Качество работы менеджеров и бизнесменов, инициатива и предприимчивость, трудовая активность и целесообразная их деятельность – дело не личное, а общественное, государственное.

Назначение человека – в разумной деятельности.

Аристотель

Встарь богатейшими странами были те, природа которых была наиболее обильная; ныне богатейшие страны – те, в которых человек наиболее деятелен.

Г. Бокль

Руководитель должен наперед считаться с возможностью как успеха, так и неудачи.

Публилий Сир

Дружба, основанная на бизнесе, предпочтительнее, чем бизнес, основанный на дружбе.

Дж. Рокфеллер

### **1.1. ОБЩИЕ КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Внедрение рыночной экономики, дезинтеграция СССР, новые экономические взаимоотношения в СНГ, дальнейшее расширение сферы влияния, разделение и кооперация, дифференциация и интеграция труда указывают, что деятельность менеджеров и бизнесменов становится все более интенсивной, а это обуславливает необходимость неустанного совершенствования применяемых методов и приемов, своевременного использования всех возможностей для упорядочения работы на основе последних достижений науки и практики. С этой целью разработана логическая система повышения уровня работы менеджеров и бизнесменов на базе развития поисково-инверсионного стиля умственной деятельности как высшего творческого акта; доходчиво и вместе с тем на должном научном уровне представлена значительная часть приемов трудовой деятельности менеджеров и бизнесменов в соответствии с логической последовательностью выполняемых ими работ; даны конкретные рекомендации и практические указания по одной, из самых сложных сфер человеческой деятельности. В основу системы положена имитационная модель поведения и деятельности менеджеров и бизнесменов. Это дает им возможность внимательнее посмотреть на сферу своей деятельности, предварительно оценить ее качество и полноту, организовать и спланировать дальнейшее ее совершенствование. Задача состоит в том, чтобы познать ее суть, т. е. социально-трудовые и экономические отношения людей, получить возможность предвидеть ход их развития и целе-

сообразно воздействовать на него при помощи предлагаемых методов и приемов. Предпринимательской деятельности надо учиться постоянно, независимо от возраста, опыта и занимаемого положения. При этом следует учитывать, что успех может быть достигнут лишь усердной и постоянной работой, добросовестным отношением к делу. Даже самому опытному предпринимателю необходимо постоянно совершенствовать применяемые им методы и стиль, систематически анализируя и объективно оценивая свои недостатки, уделять внимание поиску новых, более рациональных форм деятельности. Это особенно важно в современных условиях развития экономики, когда задача ставится таким образом, чтобы достигнуть нового качественного состояния общества. При разработке системы имитационного моделирования повышения эффективности работы менеджеров и бизнесменов сфера их деятельности рассматривалась как многоцелевая система, основанная на объединении подсистем, каждая из которых направлена на решение конкретной задачи. Дальнейшие теоретические и практические направления совершенствования труда менеджеров и бизнесменов определены с использованием методов и приемов новой научной дисциплины – праксеологии, или общей теории рациональной деятельности людей с точки зрения ее эффективности. Рассмотрены наиболее важные проблемы, связанные с деятельностью менеджеров и бизнесменов при решении тактических и оперативных задач. Такой общий замысел комплексного подхода к повышению, эффективности деятельности менеджеров и бизнесменов дает возможность увидеть и осознать взаимодействие различных проблем управления, в том числе и тех, на которые не обращается подчас достаточное внимание, и направить усилия на решение конкретных задач. Оценивая идею функциональной имитации деятельности, изучите ее всесторонне, проверьте реальную возможность применения предложенных рекомендаций. При этом постарайтесь выяснить, являются ли они лучшими по сравнению с используемыми вами приемами и методами деятельности, и если да, то почему. Сопоставьте идею или предложение с формулировкой проблемы или задачи и подумайте, можно ли с помощью данной идеи разрешить поставленную проблему. Выясните, имеется ли возможность улучшить вашу деятельность с помощью разработанной системы. Оцените положение исходя из своего опыта, значения проблемы, вашей личной ответственности, квалификации и других факторов. Проанализируйте идею вновь, теперь уже с точки зрения имеющихся факторов. Учитывайте, что, как показывает практика, самым важным и наиболее общим критерием успехов менеджеров и бизнесменов является свойственный им активный характер деятельности в конкурентной борьбе в противоположность более пассивному характеру приспособления представителей других профессий. Именно принцип социально-деятельного приспособления и активного изменения среды в своих интересах является наиболее характерным в социально-трудовом процессе менеджеров и бизнесменов, в своеобразной и сложнейшей их деятельности с конкурирующими партнерами, от взаимодействия с которыми возрастает их собственная приспособленность к борьбе за сферы влияния в условиях рынка, когда апатичные и инертные остаются позади. Следует согласиться с исследователями, отмечающими, что как для экономической науки, так и для других наук о жизни основная и самая общая тенденция изучаемых явлений есть тенденция приспособления, основной и самый общий из ее абстрактных законов – закон приспособления. Но здесь он, естественно, принимает более частную, более специальную форму; речь идет не о приспособлении вообще, а об активном, социально-трудовом приспособлении. Так, вся теория обмена и конкуренции сводится к вопросу о том, как и при каких условиях производитель может приспособиться к рынку, а через него – к социальной системе производства в целом. Учение о трудовой стоимости как основе цен может быть прочно и окончательно доказано только в том случае, если мы выясним и установим, что приспособленность социального целого требует обмена по показателю трудовой стоимости и нарушается, поскольку движение цен не соответствует этой норме. Чтобы ясно понимать принцип социально-трудового приспособления и правильно им пользоваться, надо постоянно иметь в виду не только его положительную, но и отрицательную сто-

рону: приспособление не является само собою и сразу, оно возникает из неприспособленности и имеет ее как бы своей предпосылкой; механизм жизни ее устраняет и этим создает приспособление. Обыкновенно у экономистов и вообще у социологов принцип приспособления прямо не фигурирует, но образует постоянную скрытую предпосылку их анализа и дедукции, ибо всякий раз, когда делается вывод, что такая-то социальная форма развивается и доминирует, а такие-то вытесняются и отмирают, это и выражает собою результат исследования приспособленности или неприспособленности данных форм к условиям социальной жизни и развития. Существует, однако, и такие школы в социальных науках, которые выдвигают идею приспособления открыто и с большей настойчивостью, но в чрезвычайно ошибочном виде, а именно – придают ей не тот специальный смысл, который вытекает из социальных наук, из характера их объекта, а иной, узкобиологический, пожалуй, даже – зоологический. Социологи-дарвинисты, совершенно упуская из виду трудовое единство социальной системы, приравнивают экономическую деятельность людей к индивидуальной и видовой борьбе животных за их существование, конкуренцию внутри менового общества к конкуренции во всей биологической природе и пытаются не столько объяснить, сколько оправдать законом выживания приспособленных истребительную конкуренцию капитала с мелким производством и экономическое подавление им пролетариата. Социологи-органицисты, напротив, крайне преувеличивая жизненное единство социальной системы, приравнивают ее к высококодифференцированному организму и объясняют ее строение и жизнь посредством сопоставления различных функций и частей общества с функциями и частями живого индивидуума. Таким образом обосновывается и оправдывается узкая специализация внутри общества, дробление его на классы и группы, господство одних классов и групп над другими. Коренная ошибка здесь заключается в том, что единство общественного целого является социально-трудовым, т. е. предполагает сознательную деятельность каждой из «клеток» общества – человеческих особей, тогда как единство организма – физиологическое, оно не только не предполагает особого активного сознания каждого элемента, но скорее исключает это последнее. Никакой сознательной координации между функциями клеток или тканей не требуется, так как имеется налицо их материальная непрерывность, а экономия сил организма делает необходимым возможно большее упрощение функций отдельных элементов. Мускульному волокну, которое сокращается, или клетке железы, отделяющей слизь, незачем думать о том, что она делает, или совещаться с себе подобными, вступать с ними в меновые договоры и т. п., как это наблюдается в социальных отношениях людей. В организме сознательность целого опирается на стихийность жизни частей, тогда как общества из бессознательных автоматов никогда не получится. Общие критерии и методы достижения успешной деятельности и выживаемости обусловлены также необходимостью и желанием изменить себя. Американские исследователи, менеджеры и бизнесмены, анализируя ситуацию, характерную для большинства американских компаний 70-х и 80-х годов, довольно часто констатируют, что эти годы были не лучшими для многих американских предпринимателей. Японские, западногерманские, корейские, французские и итальянские компании опережали американцев в отраслях, которые те считали своими. Почему? Некоторые объясняют это необходимостью работать вне иерархии, другие говорят о более дешевой рабочей силе или протекционистических тарифах во внешней торговле, об избытке рационализаторских находок и т. п. Но здравомыслящие американцы считают, что они действительно заслужили, что бы их погоняли, что никаких японских чудес никогда не было и нет. Что они задремали, что они стали самонадеянными и бесшабашными. Что в это время их побили, победили, задавили, отколошматили, подорвали, потому что их руководители не заботились о качестве, перестали вкладывать средства в технологию, стали высокомерно относиться к людям, которые работают на них и на потребителей покупающих их продукцию. Возможно, не во всех, но в очень важных, очень серьезных случаях. Поскольку только очень мощная экономика могла пройти через разрушения второй мировой войны, США стали во многом гегемоном после

1945 г. Было тяжело не делать деньги. Европа была свалкой для лишних в США товаров; Азия означала дешевые зажигалки и оловянную утварь. Многие базовые отрасли США были защищены от конкуренции строгим регулированием. Все это было одновременно и хорошо для тех лет и плохо. Начиная с конца 60-х годов американские менеджеры, о которых так восторженно говорили во всем мире, были захлестнуты волнами беспрецедентных для их коллективного опыта изменений. Это были волны инфляции и роста банковских учетных ставок, взметнувшихся вверх, когда США попытались одновременно заработать на войне во Вьетнаме и заложить основы Великого Общества. Они не придерживались «золотой середины» и вследствие этого, а также в связи с нефтяным эмбарго были брошены в пучину мировой конкуренции. «Мы должны оглянуться на три-четыре десятилетия в нашей памяти», – говорят сейчас американские менеджеры и бизнесмены. Необъявленный североамериканский рынок проглатывал раньше почти все, что могли произвести местные предприятия. Теперь они должны были всерьез конкурировать на неамериканских рынках, идти голова в голову с целеустремленными, хорошо финансируемыми зарубежными компаниями, зачастую вырывающимися вперед. В этих условиях американские менеджеры и бизнесмены считали важным воспитать своеобразную личность, которая станет неиссякаемым источником обновления и прогрессивного развития. Однако такие личности должны удовлетворять и свои потребности – как потребители, как работники, как руководители, как акционеры, как граждане. И оказывается, что люди постепенно, незаметно для себя самих слишком часто становятся пленниками того, что создали для себя. Человек вдруг видит себя поработанным безголовой бюрократией, привычками или просто комфортом. Люди – единственный источник обновления – перестают пробовать что-либо изменить. Лучшие работники погружаются в апатию или голосуют «ногами». Люди пойманы тем, к чему стремились, – материальными благами, славой и почетом, хорошей жизнью. Правительства, в том числе избранные демократическим путем, часто игнорируют или подавляют волю тех, кем они правят. Проблема не имеет окончательного решения, она возобновляется, как ростки бурьяна на клумбе. Но решить ее можно, ибо обновление и развитие – сущность реальной жизни. И высшим выражением искусства управления, является способность руководителя перестроить работу отдела, предприятия, фирмы, компании и свою собственную. Такой взгляд и такой анализ проблем американских менеджеров и бизнесменов необходимо учитывать управленцам и предпринимателям при проработке общих критериев и методов достижения успешной деятельности в стратегических и тактических вопросах. Общие критерии и методы достижения успешной деятельности обусловлены также необходимым организационно-коллективным мышлением. При этом надо учитывать, что положительный результат от совместной деятельности людей автоматически не наступает. Нужно правильно согласовывать их деятельность, осуществлять рациональную их расстановку, контролировать объемы выполненных работ, качество труда, условия эксплуатации оборудования, правила охраны труда и техники безопасности и т. п. Одним из главных методов осуществления эффективной деятельности первичного трудового коллектива является координация различных действий, то есть такое их распределение, чтобы они не мешали друг другу, а следовала подготовка одних действий при помощи других, что в общем гарантировало бы практическую последовательность в данном комплексе действий. То есть одним из критериев эффективной деятельности трудового коллектива является правильное определение наиболее последовательного способа распределения действия в группе совместно работающих и действующих лиц. Весьма важно правильно установить общее взаимопонимание в вопросе выполнения работы членами одного коллектива. При этом целесообразно исходить из состава работников, установленного для выполнения объема работ; рабочей зоны, охватывающей технологический процесс или его обособленную часть; закрепленной за ней производственной площади; оборудования, средств труда, предоставляемых ресурсов и т. п. Выработка общих критериев и методов достижения успешной деятельности и оптимизации организационной структуры деятельности менеджеров и биз-

несменов в значительной мере связана с реализацией принципов результативного действия, базирующегося на правилах и идеях Декарта, рекомендациях Клода Бернара, законах разделения труда Адама Смита и законах интеграции Ф. В. Тейлора. Эти положения нашли отражение в сформулированных Ле Шателье пяти началах, которые должны применяться в хорошо организованной работе. Этот принцип постепенного улучшения, называемый иногда циклом организационного действия или организационным циклом, проявляется в праксеологической науке организации и управления в разных трактовках и состоит из большего или меньшего числа начинаний. Сюда можно отнести: сформулированные законы гармонии и оптимального производства Кароля Адамецкого; рекомендации Анри Файоля, который основные задачи руководства видел в прогнозировании, организации, координировании и контроле; теоретические тезисы Фрэнка Гильбрета и предложенные им методы исследования труда, основанные на элементарных движениях; идеи первого преподавателя новой науки Львовского политехнического института Эдвина Хаусвальда; праксеологические принципы производства Фридриха фон Готтл-Оттли-лиенфельда и другие идеи и подходы. При выдаче заданий для достижения успешной деятельности и с целью осуществления действенного контроля за их выполнением рекомендуется определить критерии оценки удовлетворительной и неудовлетворительной работы. Критерии оценки удовлетворительной работы устанавливаются по параметрам и условиям минимально необходимого качества выполняемой работы, которое вы, начиная с момента их принятия во время обсуждения предложения, должны требовать на всех уровнях. Все ваши подчиненные теперь должны неукоснительно придерживаться этих требований, чтобы оправдать свой разряд, функции, которые выполняют, и зарплату, которую получают. Практика свидетельствует о том, что члены коллектива на совещании не склонны устанавливать слишком низкие нормативные требования удовлетворительной работы. Скорее наоборот, они устанавливают подчас значительно завышенные требования и стандарты. Обсуждая этот вопрос, исходите из того, что цель ваша заключается в том, чтобы повысить качество работы, а не в том, чтобы избавиться от того, кто справляется с работой менее квалифицированно по сравнению с другими. Задача ваша – определить лишь абсолютно минимальные требования, предъявляемые к выполняемой работе, а затем принять меры, чтобы подтянуть работу отстающих до этого уровня. Скажем, точность исполнения определяют таким образом: задание выполнено тем точнее, чем меньше продукт отличается от образца. В разных случаях могут быть различные отклонения от образца. В каждом конкретном случае рекомендуется установить свои собственные критерии в отношении требований, предъявляемых ко всем членам группы. Исходя из того, что основные моменты работы требуют разного подхода к различным работникам, вам нужно уточнить требования применительно к каждому работнику в отдельности в ходе последующих бесед с ним. При этом, в какой бы области вы ни были заняты, сводите все к точно измеряемым критериям и вводите их. «Научи правдивого, и он приумножит знание». При определении критериев для оценки работы, выходящей за пределы удовлетворительной, рекомендуется: а) определить показатели, утверждающие, что достигнутые результаты работы превышают обычные, стандартные для этого вида работ; б) установить, на основании чего можно утверждать, что стандартные показатели работ не достигнуты по вине данного лица. Учитывайте, что в правильном решении этих вопросов вместе с вами заинтересованы и другие работники. Ведь выявление невозможности определенного действия означает, что нужно найти иной путь к той же цели; и даже если доказательство возможности будет означать необходимость отказа от любых действий для достижения этой цели, это снимает заботу с данного субъекта, освобождая его от бремени невыполнимого задания. Правильно установив эти показатели, вы создадите основу для повышения уровня руководства работой и объективной ее оценки. Определяя оценку выполнения работ профессией (должностью) работника, необходимым уровнем его знаний и квалификации, предусмотренными по его профессии (должности) в «Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих» или в «Ква-

лификационном справочнике служащих», целесообразно установить показатели удовлетворительной оценки работы, затем те, которые превышают средние, и указать факторы, оправдывающие показатели работы ниже средних. Можно считать работу по применению технических знаний удовлетворительной, если качественные и количественные цели достигнуты в рамках разрешенной справочником деятельности без дополнительных затрат и результат работы соответствует запланированному. Показателями работы по применению технических знаний, превышающими средние, являются достигнутые с помощью допустимых методов результаты: а) выше предусмотренных; б) запланированные, но полученные, несмотря на препятствия, возникающие по независящим от руководителя причинам; в) достигнутые в исключительно трудных условиях, возникающих по независящим от работника причинам. Факторы, оправдывающие показатели работы по применению технических знаний, оцениваемые ниже средних, – если не была обеспечена поставка необходимых материалов или не были созданы условия, необходимые для получения запланированных результатов по причинам, не связанным с ошибками работника, хотя последний и сделал все от него зависящее для выполнения требований. То есть в этом случае прежде всего выявляется, было ли действие и если было, то могло ли оно быть успешным. А успешным мы назовем такое действие, которое ведет к следствию, задуманному в качестве цели. Для работников, осуществляющих руководство, выдачу планов и заданий, получающих отчеты и принимающих решения о действиях членов группы, оценка работы является удовлетворительной тогда, когда все требуемые отчеты поступают своевременно, принимаются необходимые меры по доведению членам группы в срок планов и заданий, по оптимизации их деятельности. Показателями, превышающими средний уровень при оценке, могут быть следующие: если возникающие в процессе работы членов коллектива частные проблемы решаются эффективно и любые проблемы, которые могут быть решены данным руководителем звена, действительно им решаются (без привлечения менеджера или мастера) и если просьба работника о нужной ему информации или помощи удовлетворяется без промедления и не за счет ухудшения морального состояния просящих. Факторами, делающими приемлемыми и оправдывающими показатели работы ниже средних, могут быть следующие: если отдельные задачи не были решены данным звеном потому, что все рабочее время ушло на ликвидацию какого-то прорыва или невыполнения руководителем звена своих обязанностей из-за необходимости выполнения какой-то особой работы и т. п. Факторы, оправдывающие показатели работы ниже средних: а) если на данном участке приходится использовать персонал, не являющийся в достаточной степени сознательным (расхлябанность, проявляемая как рабочими, так и руководителями первичного коллектива, отрицательно сказывается на репутации и послужном списке хорошего руководителя); б) если показатели выхода сотрудников на работу, техники безопасности и другие являются низкими вследствие обстоятельств, не зависящих от данного руководителя, – эпидемические болезни, нарушения в системах обогрева и охлаждения, которые создают условия, делающие невозможным достижение запланированных результатов; в) если приступающие к работе новички нуждаются в значительно большей подготовке, чем они получили; г) если стоимость брака является в большей степени результатом использования недоброкачественных исходных материалов, чем результатом самого труда или неправильного применения машин; д) если сам менеджер не полностью информирован по тем вопросам, которые должны знать члены его коллектива, т. е. в случае, если, например, вы, минуя своего нижестоящего руководителя, даете указания, инструкции или частную информацию членам его коллектива и если они не поняли ваших указаний, то их прямой руководитель ни в коей мере не отвечает за последствия; е) если отдельные задачи на данном участке не решены в связи с тем, что все имевшееся в распоряжении время ушло на ликвидацию прорыва на других участках, особенно в том случае, если ваш подчиненный заранее поставил вас в известность о том, что он не сможет выполнить определенную часть своих обычных обязанностей в связи с необходимостью выполнения какой-то особой работы. Контроли-

руя действия члена первичного коллектива, менеджер должен отказаться от тенденциозности, огульного недоверия, заведомо обвинительного тона, недоброжелательности или сомнительных источников информации, поступающей для проверки. Он должен строить свои действия на доверии к человеку, максимуме товарищеского внимания и объективности, побуждая его к откровенности, к признанию и обсуждению поступка. Наряду с этим следует учитывать, что апелляция к искренности не должна приводить к появлению простодушия, к тому, что совершившему поступок удастся уйти от ответственности. Контроль и проверка должны также утверждать и развивать все лучшее и передовое, выявлять положительный опыт, обобщать и распространять его. «Глаза твои пусть прямо смотрят, и ресницы твои да направлены будут прямо перед тобою». Устанавливая методы отчета и контроля за действиями члена в коллективе, рекомендуется отработать следующую процедуру: 1. Определить точный смысл поручаемого задания или предполагаемой передачи части ваших полномочий. Кратко указать лишь цель и срок, записать это. 2. Продумать план выполнения предполагаемой работы и определить тот объем знаний и сведений, которым должен обладать работник, выполняющий данное задание. 3. Выяснить затраты времени, требуемые для выполнения задания или достижения поставленной перед работником цели. 4. Четко определить и записать те ключевые позиции, по которым вы должны контролировать, получать ответы и сведения о ходе выполнения задания. 5. Конкретно определить права и обязанности по ходу выполнения задания. Учитывайте, что если вы выдаете задание или инструктируете работника в письменной форме, это подтверждает еще раз доверие и передачу части полномочий подчиненным, побуждает их быстрее и качественнее выполнять задание. Кроме того, учитывайте мнение младшего обслуживающего персонала или низкоквалифицированного состава группы о вашем решении передать часть своих полномочий, предупреждайте появление возможных трений и уклонений от работы. Помните, что действенный и надежный контроль со стороны руководителя является одним из важнейших и решающих условий успешного управления. Исходите в своих действиях из единства трех основных стадий контроля, а именно: установления фактов, критической оценки и разработки мероприятия по улучшению деятельности. Определяйте оптимальность требуемых отчетов и устанавливаемых методов контроля исходя из известной истины, что недостаток контроля деморализует, а чрезмерный контроль снижает самостоятельность, инициативу и чувство ответственности.

## **1.2. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА И БИЗНЕСМЕНА**

Организаторская деятельность руководителя предполагает прежде всего самоорганизацию его действий. Он должен сам постоянно показывать образец исполнительской дисциплины и требовательности, стремиться к тому, чтобы принимаемые им решения были четкими, конкретными и реальными. При этом необходимо учитывать, что совместная деятельность людей, организованных в коллективы, вызывает эффект совместного усилия, превышающий полезный результат суммы составляющих его членов. Отмечая позитивный результат коллективных действий, ученые замечают при этом, что результат комбинированного труда или вовсе не может быть достигнут при создании индивидуальных условий каждому работнику, или может быть получен лишь в течение гораздо более продолжительного времени, или же может быть очень незначительным. Помимо той новой силы, которая возникает из слияния многих сил в одну общую, уже самый общественный контакт вызовет соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии (*animal spirits*), увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц, так что двенадцать человек в течение одного совместного рабочего дня за 144 часа произведут гораздо больше продукта, чем двенадцать изолированных рабочих, работающих по 12 часов каждый, или один рабочий в течение следующих подряд двенадцати дней труда. Достигается это целенаправленной полезной деятельностью индивидуума, благодаря органической взаимосвязи индивидуальности и коллективизма, единства их при орга-

низации и развитию коллектива, поскольку только в коллективе индивид получает средства, дающие ему возможность всестороннего развития своих задатков, и, следовательно, только в коллективе возможна личная свобода. Следует отметить наряду с этим справедливость утверждения исследований о том, что позитивные результаты комплексного усилия не наступают автоматически. Чтобы этот результат можно было достигнуть, необходимо еще, чтобы совместное усилие было надлежаще синхронизировано, чтобы не только цели, но и средства деятельности были согласованы, чтобы подбор участников совместной работы был правильным – короче говоря, чтобы коллективное действие было организовано, сформулированы и определены функционально связанные действия и причинные отношения деятельности. Именно поэтому организованным эффектом коллективной деятельности можно назвать тот дополнительный полезный результат, который получен при хорошо организованной коллективной деятельности, или положительную разность между прибылью от достигнутого при этом результате и той прибылью, которая может быть получена при простой сумме взаимных усилий. Повышению организационного эффекта коллективной деятельности в значительной мере способствуют совершенствование управления, улучшение морально-психологического климата коллектива, вскрытие новых резервов подъема эффективности групп за счет оптимизации взаимоотношений ее членов, совершенствования стиля и методов работы руководителя, повышения уровня его организаторской работы по координации, концентрации и кумуляции практической деятельности членов трудового коллектива, направленной на выполнение общих задач, стоящих перед людьми. Конечная цель организаторской деятельности состоит в обеспечении эффективности дела или комплекса дел. И что бы ни делал руководитель, он должен ясно осознавать конечную цель, видеть пути к этой цели, понимать свой статус и как менеджера, и как бизнесмена, и как квалифицированного специалиста, предоставленные ему права и возложенные обязанности, ответственность за действия, реализация которых приводит или не приводит к намеченной цели. То есть менеджер и бизнесмен должны иметь развернутую структуру своей организаторской деятельности с выделением самостоятельных подчиненных и руководимых видов работ, взаимоотношений организатора и организуемых, единоначалия и коллегиальности, выступающих на разных этапах выполнения задания на первый план в зависимости от уровня развития коллектива, условий, цели, места и времени действий. Следует отметить к тому же, что для успешной организаторской деятельности нужны еще особые качества, свойства и способности человека. Если их нет от природы, они должны развиваться, формируя лидеров, «капитанов бизнеса», предпринимателей, имеющих особые свойства личности, которые обеспечивают успешное овладение той или иной деятельностью и эффективное ее осуществление. «Пойди к муравью, ленивец, посмотри на действия его, и будь мудрым». Кроме того, надо учитывать, что современные условия предъявляют качественно новые требования к организаторской деятельности менеджеров и бизнесменов. Что нужно сделать? Как распределить работу? Кого поставить ответственным исполнителем? Какие дать указания в деятельности реализации предложения или идеи? При этом необходимо проявить столько творчества и инициативы, что это, пожалуй, имеет не меньшее значение, чем сама идея. Менеджерам и бизнесменам следует учитывать, что структура личности, способной к организаторской деятельности, складывается из трех необходимых компонентов: общих способностей (они необходимы, но недостаточны), специфических свойств (без них нет организатора) и индивидуальных различий, позволяющих очертить типы организаторов. Исследователи считают, что только вместе эти три характеристики составят обобщенный портрет организатора как деятеля и что связаны они с направленностью личности, подготовленностью ее к организаторской деятельности и рядом личных качеств, которые можно назвать общими. Они проявляются не только у способных людей, но и у тех, кто организатором может не стать. Эти общие качества следующие: практичность ума – практическая сметка, способность применять знания, опыт в жизненной практике, в той или иной ситуации; общительность – открытость для других, готов-

ность общаться, потребность иметь контакты с людьми? глубина ума – способность доходить до сущности явлений, видеть их причины и следствия, определять главное; активность – умение действовать энергично, напористо при решении практических задач; инициативность – особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предложений, энергичность, предприимчивость; настойчивость – проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца; самообладание – способность контролировать свои чувства, свое поведение в сложных ситуациях; работоспособность – выносливость, способность вести напряженную работу, длительное время не уставать; наблюдательность – умение видеть, мимоходом отметить примечательное, сохранить в памяти детали; организованность – способность подчинить себя необходимому режиму, планировать свою деятельность, проявлять последовательность, собранность; самостоятельность – независимость в решениях, умение самому находить пути выполнения задачи, брать на себя ответственность. Для менеджера и бизнесмена весьма важно обладать специфическим организаторским свойством, которое можно представить, по мнению исследователей, как организаторское чутье. Под этим можно понимать способность быстро и глубоко вникать в психологию другого человека и «отражать» ее, умело меняя тон и форму обращения, средства и мотивы действия. Обладающий организаторским чутьем менеджер или бизнесмен легко определяет, на что способен тот или иной работник, легко улавливает изменения взаимоотношений в коллективе, умело группирует людей в зависимости от их симпатий и антипатий, что является проявлением психологической избирательности менеджера или бизнесмена. Часто предприниматель говорит: «так мне подсказывает чутье», «чувствую, что здесь надо поступить именно так, а почему так, объяснить не могу». Менеджерам и бизнесменам рекомендуется овладеть идеями эмпатии, то есть развивать в своей деятельности способность к сопереживанию, умение поставить себя на место другого и пережить его состояние. Эмпатия является одним из показателей психологической избирательности личности. Организаторское чутье позволяет предпринимателю найти для каждого его место в общем строю в соответствии с индивидуальными особенностями характера, психологическим складом и т. п. «Любящих меня я люблю, и ищущие меня найдут меня». Весьма ценным для бизнесмена и коммерсанта является практически-психологический ум. И можно согласиться с исследователями, что чем напряженнее работа, чем сильнее утомление, чем сложнее ситуация, тем нужнее, насущнее эта практически-психологическая подготовка вожака, его умение соразмерить реальные возможности с поставленными задачами, привести их в соответствие друг с другом. Способный предприниматель точно определяет стимулы интереса к работе. Одного он может пожуричь, другого – отругать наедине, третьего – похвалить принародно, а в ином случае, где, казалось, нужно реагировать очень бурно, он промолчит... «При многословии не миновать греха, а сдерживающий уста свои, – разумен». Весьма важно деловому человеку развивать свойство практически-психологического ума с тем, чтобы прочно усваивать и творчески применять передовой опыт деятельности, легко и свободно переносить прежний опыт на новые виды деятельности, в новые условия бизнеса и предпринимательства, работая с индивидуальностями и конкретными личностями, каждая из которых является определенным деятелем. В структуре индивидуального подхода в организаторской деятельности менеджера и бизнесмена важным представляется выработка психологического такта. В частности, он выражается в способности найти подход к людям, во внимательном, чутком отношении к ним, умении выбрать единственно верный способ отношений с работником, в тонкости восприятия его индивидуальных особенностей. Если организатор проявил психологический такт, нашел нужный тон, прибегнул к известной доле иронии, чтобы сбить, погасить зарождавшуюся вспышку (и это была не обдуманная заранее форма поведения, а моментальная реакция, обусловленная целым комплексом мотивов), то именно такой менеджер или бизнесмен может обеспечить единство организаторской деятельности в различных сложных и непредвиденных условиях предпринимательства. Психологический такт бизнесмена, менеджера, руководителя – это еще и умение всегда оставаться самим

собой, сохранить качества, благодаря которым его понимают и ему доверяют. Это возможно, «если будешь призывать знание и взывать к разуму». Для многих менеджеров и бизнесменов такие рассуждения могут показаться мелочными и примитивными по своей сути. Ведь здесь речь идет о вещах простых и естественных, которые знает, интуитивно осознает и которыми пользуется, быть может, неосознанно каждый выступающий в роли организатора. Задача руководителя состоит в том, чтобы интуитивное сделать осознанным. И немалую роль здесь играет эмоционально-волевое воздействие, выражаемое в способности влиять на других людей, объединяя их своей волей, мыслями, чувствами, мобилизуя и направляя их энергию. В организаторской деятельности бизнесмен воздействует и делом, и примером, и словом, и убеждением, вскрывая причинную связь явлений, доказывая их логическую последовательность, объясняя и разъясняя, что и как надо делать. Менеджерам и бизнесменам следует учитывать, что способность воздействия на других выражается в требовательности организатора. При этом под требовательностью бизнесмена мы подразумеваем не случайные, эпизодические, разово возникающие требования, а постоянную стабильную требовательность. «Погибели предшествует гордость, и падению – надменность». Следует учитывать также индивидуальные особенности менеджера и бизнесмена как организатора, определяющие индивидуальный диапазон деятельности данного человека – диапазон деловой, возрастной, динамичный. К тому же в структуре организаторской деятельности весьма важно уточнить конкретный участок организаторской работы, предстоящее дело. Отдача значительно возрастет, если дело найдет своего организатора, а предприниматель – свое дело. «К чему сокровище в руках глупца? Для приобретения мудрости у него нет разума».

## **2. Оценка и экономизация действий менеджера и бизнесмена**

В данном разделе даются рекомендации по оценке и экономизации действий менеджеров и бизнесменов, включая оценку ими фактического уровня управленческой деятельности и последующую разработку мер по совершенствованию своих стилей и методов работы, повышению личных и деловых качеств. То есть цель раздела состоит в рассмотрении общих критериев оценки деятельности руководителя и разработке рекомендаций по экономизации его действий.

Свои способности человек может узнать, только попытавшись применить их на деле.

Сенека

Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманых мелочей.

В. О. Ключевский

Необоснованная деятельность, на что бы она ни была направлена, всегда кончается банкротством.

И.В. Гёте

Одна из самых губительных наших ошибок – портить хорошее дело плохим проведением его в жизнь.

У. Пенн

Человек может допустить ошибку. Признание ее облагораживает его. Но дважды облагораживает, если человек исправит ошибку.

А. Навои

### **2.1. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ И БИЗНЕСМЕНА**

#### **2.1.1. Общий анализ работы.**

Для повышения уровня работы руководителя первичного трудового коллектива ему прежде всего важно проанализировать свою работу, выявить, изучить и исследовать применяемые им методы, формирующие его стиль работы, установить параметры трудового процесса, проанализировать побудительные причины и направления работы, виды деятельности и затраты времени по ним, трудовые навыки, все аспекты выполнения задания членами коллектива. Такой подход будет способствовать анализу всех факторов, влияющих на эффективность трудового процесса и позволит дать комплексную оценку деятельности менеджера, определить стиль и методы работы, выявить пути ее рационализации. При этом необходимо прежде всего самопознание руководителем первичного трудового коллектива своей деятельности, что является первой предпосылкой активности развивающейся личности. Не осознав себя, не сопоставив себя с другими, не оценив своего "я" и своей деятельности, человек не способен к самооценке, к самопознанию и совершенствованию. Мысленному рассуждению о своих действиях и поведении, соотнесению их с поведением и действиями других людей, изучению успехов и неудач в системе эффективной и целенаправленной деятельности менеджера должен предшествовать последовательный анализ элементов по выявлению, изучению и исследованию методов и стиля работы с целью установления параметров трудового процесса менеджера. Этот комплекс работ рекомендуется выполнять по следующей схеме.

#### **2.1.2. Анализ побудительных причин и направлений деятельности.**

Анализируются действия, в результате которых должны быть достигнуты определенные результаты. Определяется тот уровень выполнения работ, который руководитель может

с достаточным основанием ожидать от своих членов коллектива. Устанавливается степень решения каждого аспекта поставленной проблемы. Такой анализ руководителю необходимо проводить не однократно, а в течение нескольких недель в процессе повышения эффективности управления своей сферой деятельности. Необходимо глубоко проанализировать результаты собственной управленческой деятельности в коллективе и на их основе сделать широкие обобщения, что явится исходным пунктом действий по совершенствованию стиля и методов работы. В дальнейшем под этим углом зрения можно представить перечень действий, позволяющих проанализировать работу руководителя. Задача состоит в том, чтобы менеджеры и бизнесмены самостоятельно анализировали и оценивали свой труд и труд членов своего коллектива, перейдя затем к плановости и системности действий, выработывали научный подход, оригинальные творческие решения применительно к конкретной ситуации на всех уровнях и ступенях управления. Один из основоположников и организаторов систем труда П. М. Керженцев писал применительно к этому: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно научиться работать так, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой». Приступая к анализу своего труда, не ограничивайтесь лишь сбором и констатацией отдельных фактов, характеризующих ваш стиль и методы работы, а вскрывайте сущность, побудительные причины и направления вашей деятельности, выявляйте частные и общие закономерности, присущие вашему стилю, измеряйте силу их действия в реальных условиях, сверяйте свои абстрактные умозаключения с практическими результатами. Исходите из того, что анализ – это лишь начальная стадия совершенствования вашей деятельности как менеджера. При помощи анализа изучаются количественные и качественные характеристики вашего стиля деятельности, его составные части. Однако истинное познание достигается путем обобщения исследуемых частей в зависимости от их значимости, что позволит в дальнейшем повысить качество и культуру вашего труда как руководителя.

#### 2.1.3. Анализ уровня применения технических знаний.

Целесообразно анализировать уровень применения технических знаний для планирования и составления графика работы коллектива, степень убеждаемости членов коллектива в принятии этих планов и их выполнении, получаемые отчеты и принимаемые меры, уровень составленных отчетов и полноту передачи информации вышестоящим и нижестоящим инстанциям, степень убеждаемости вышестоящего руководства в принятии рекомендаций, степень содействия вышестоящему руководству в решении общих и специальных проблем.

#### 2.1.4. Анализ прав руководителя.

Объективно оцените свои права. Определите свои властные полномочия, которые вы имеете благодаря статусу руководителя коллектива и которые вытекают из правовых норм. Всесторонне взвесьте возможности достижения оптимальных результатов на основе принимаемых вами решений в условиях организационного воздействия, складывающегося между вашим коллективом и вышестоящим уровнем управления. Оцените применяемые средства и приемы прямого управляющего воздействия вышестоящего органа на ваш коллектив путем установления регламента его деятельности, организационного нормирования, методического инструктирования, а также прямое распорядительное воздействие этого органа в виде приказов и распоряжений по ликвидации отклонений или временных изменений в соответствии с управленческой иерархией, периодичность и интенсивность такого воздействия. Определите правовые рамки в области производственно-хозяйственной деятельности, планирования, расчета, контроля деятельности коллектива, степень закрепления их в соответствующих должностных инструкциях, положениях и других нормативных актах. Установите области, в которых вы имеете полную свободу действий, и области, где действуете с меньшей свободой. Не ограничивайтесь при этом поверхностной констатацией фактов. Объективно оценивая свои права, установите потенциальные возможности вашего коллектива, социально-психологическую атмосферу в нем.

#### 2.1.5. Анализ обязанностей руководителя.

Составьте перечень своих обязанностей в соответствии с занимаемым статусом руководителя коллектива. Помните, что каждая задача, обуславливаемая вашим статусом менеджера или разрешаемая благодаря ему, дает вам определенные полномочия. По существу, она является предписанием, требующим определенного результата, который вы можете разрешать самостоятельно, не обращаясь к вышестоящим должностным лицам. Каждую категорию задач излагайте на отдельном листе бумаги. В ваш перечень включите все права, которые вы фактически имеете, и все права, которые могут возникнуть у вас при определенных обстоятельствах. Не оставляйте ничего не учтенным и не описанным. Такой список (перечень) поможет вам не только постоянно контролировать свои действия, но и при необходимости передавать членам коллектива часть своих полномочий, оставляя всю полноту власти за собой.

#### 2.1.6. Анализ текущих вопросов, возникающих ежедневно.

Анализируются работа с вышестоящим руководством, оперативные производственные совещания, беседы с членами коллектива, контроль исполнения заданий и т. д.

#### 2.1.7. Анализ повторяющихся вопросов в более длительных циклах.

Анализируются месячные и квартальные совещания, регулярные посещения вышестоящих инстанций и подчиненных участков, коллективные обсуждения периодически составляемых отчетов и сводок, собрания, заседания совета коллектива и т. п. Следует отметить, что некоторые руководители первичных трудовых коллективов, уделяя слишком много внимания снабженческим, организационным вопросам цеха или участка, затрачивая на это много времени, иногда нерационально организуют выполнение текущих, ежедневных задач, редко беседуют с исполнителями по существу их работы, мало уделяют внимания сбору и переработке первичной информации. В результате может оказаться, что перспективные планы не подкрепляются необходимой информацией, не согласуются с текущим положением дел, не подкрепляются инициативой членов коллектива.

#### 2.1.8. Анализ вопросов, сроки для которых не поддаются точному определению.

Анализируются нерегулярные и исключительные работы, связанные с авариями, устранением неожиданных прорывов в производстве, снабжении и т. д., с вызовом в вышестоящие организации, с требованиями внепланового представления информации и отчетов, со специальным контролем, проверками.

#### 2.1.9. Изучение и анализ трудовых навыков.

Необходимость выполнения этого обуславливается тем, что, прежде чем исправлять свои трудовые навыки в целях их совершенствования, необходимо знать все о том, что вы делаете, как и почему вы это делаете. Выполняя эту работу, не пытайтесь вспомнить или представить ваши трудовые навыки за какой-то определенный период, необходим их постоянный анализ.

#### 2.1.10. Точное описание рабочих привычек.

Предполагает процедуру учета всего того, что вы делаете, как вы это делаете и почему вы делаете это так, а не иначе. Лучше всего завести для этого специальный журнал, который станет всеобъемлющим отчетом о вашей профессиональной деятельности. При описании трудовых навыков не пренебрегайте привычными мелочами, ибо недостатки вашей работы могут корениться именно в выполнении обычных мелочей, к которым вы так привыкли. Еще до завершения этой работы вы уже сможете обнаружить то, что загромождает ваш день, на что попусту тратится время, и начать избавляться от этого.

#### 2.1.11. Учет расходуемого времени.

Накопление информации о фактическом использовании рабочего времени и продолжительности отдельных видов вашей работы по базовой специальности для руководителя коллектива является весьма важным. Необходимо правильно организовать и систематически проводить учет времени, которое вы расходуете в течение достаточно длительного периода. Это позволит вам представить реальную картину трудовых навыков. Выполняя эту работу, необ-

ходимо учитывать, что для составления и изучения ваших трудовых навыков может потребоваться значительное время. Во всяком случае, уже к концу месячного срока изучения вы сможете иметь представление о них. Для выполнения этой работы некоторым руководителям приходится преодолевать психологический барьер, недопонимание важности этой работы. Ее частое игнорирование приводит к связанному с недостатком времени напряженному трудовому ритму – явлению, присущему деятельности многих менеджеров. Некоторые руководители в течение дня сменяют несколько десятков различных видов работ и тем самым создают себе иллюзию того, что везде и во всем успевают. Однако анализ их работы свидетельствует о том, что, тратя минимум времени на максимум различных видов работ, они не могут дать глубокий анализ реальной действительности, и как результат – принимаемые ими решения носят поверхностный характер. Такие руководители впадают в постоянно ускоряющуюся «текучку» срочных дел. Они не имеют возможности уделять достаточно времени решению кардинальных проблем, стоящих перед коллективом. Это вызывает новую волну экстренных нерешенных текущих вопросов. Менеджер подчас отвлекается на различные второстепенные, малозначимые вопросы вопреки интересам решения главной задачи. Если же из-за нехватки времени менеджер удлиняет свой рабочий день, тем самым он уменьшает свое свободное время, которое могло бы пойти на самообразование, интеллектуальное развитие, повышение эффективности труда, и в результате руководитель отстает от повышающихся требований времени, входит в противоречие с ними.

#### 2.1.12. Анализ и изучение собственной работы по специальности.

Анализируются индивидуальная работа по своей основной специальности и смежным специальностям, соответствие их тарифно-квалификационному разряду, справочнику и другим нормативным документам.

#### 2.1.13. Анализ и изучение затрат времени по руководству работой других.

Анализируются организационная деятельность в коллективе, координация, инструктаж по специальности, воспитание и контроль действий членов коллектива, распорядительство как функция управления.

#### 2.1.14. Анализ и изучение затрат времени на самообразование.

Анализируются виды профессионального обучения, повышения общеобразовательного уровня, чтение газет и журналов, общей литературы, материалов научно-технической информации и др.

#### 2.1.15. Анализ и изучение затрат времени на общественную работу.

Анализируются работа в общественных организациях цеха и завода, участие в собраниях, работа в местных органах государственного управления, различных комиссиях и т. п.

#### 2.1.16. Анализ неиспользованного рабочего времени.

Анализируется время на проезд до работы, служебные разъезды, ожидания, всяческие помехи и пр. Следует отметить, что организация личного труда – отнюдь не личное дело менеджера. Неупорядоченность рабочего дня, вечная занятость, бессистемность в работе менеджера или бизнесмена, бесконечная штурмовщина, спешки создают во всем коллективе малоэффективный режим работы, что отражается на общих итогах работы.

#### 2.1.17. Комплексная оценка труда.

Определение стиля руководства менеджера или бизнесмена. Стиль руководства, присущий конкретному менеджеру и обозначенный исходя из проведенного анализа и индивидуальных психофизиологических особенностей, может быть детально и подробно описан. Такая комплексная оценка стиля руководства менеджера производится путем выявления и изучения методов его работы. При этом рассмотрению подлежат как положительные, так и отрицательные стороны его деятельности. Выполняя эту работу, необходимо учитывать, что оценка должна опираться на глубоко обоснованные, характерные и объективные сведения о деятельности менеджера. Необходимо абстрагироваться от его отдельных, случайных ошибок. Оце-

нивая действия менеджера, нужно исходить из основных показателей выполнения производственных задач, стоящих перед коллективом, заботы о дальнейшем повышении квалификации, потенциальных возможностей его дальнейшего роста, повышения деловой квалификации членов коллектива и овладения ими смежными профессиями, уровня проводимой воспитательной работы и т. п. Менеджер может и сам дать более или менее объективную оценку своего труда, определить стиль своего руководства. Так, анализируя повторение определенных приемов своей деятельности, определите тип своей работы в коллективе: авторитарный, демократический, либеральный, смешанный. Если вы принимаете решения в рамках предоставленных полномочий единолично, основываясь в основном на личном опыте и интуиции, не учитывая мнения членов коллектива, если все связи замыкаются на вас, своим же членам коллектива предоставляете минимум информации, не терпите возражений, строго контролируете действия подчиненных, вникая в их работу, требуя пунктуального следования вашим указаниям и наставлениям, вы – руководитель авторитарного (директивного, властного) типа. В своих методах работы вы опираетесь формально на структуру коллектива, установленную управленческую иерархию, систему прав и обязанностей работников. Преимуществом данного стиля руководства является централизация, оперативность воздействия на коллектив и т. п. Его применение оправдывается в случаях, когда отсутствуют дисциплина и порядок в коллективе, запущена работа и нет времени на ее постепенное исправление, коллектив попал в сложные и опасные условия производственной деятельности. Недостатками данного стиля руководства является снижение эффективности работы членов коллектива, потому что жесткие условия не позволяют рабочим проявлять самостоятельность и инициативу. Происходит процесс подавления инициативы рядовых членов коллектива и, как следствие этого, возникает неудовлетворенность последних своей работой и положением, так как они считают, что их знания, силы, опыт и квалификация не находят должного применения. «Кто дает ответ, не выслушав, тот глуп, и стыд ему». Следует учитывать также, что у менеджера при длительном применении авторитарного стиля работы могут выработаться авторитарные черты характера. Такой менеджер берет на себя всю ответственность, стремится к единовластию даже тогда, когда в этом нет необходимости. В то же время из-за излишней централизации при решении вопросов менеджер обычно страдает от излишней перегрузки. Успехи в деятельности менеджера при таком стиле приходят обычно в начальной стадии его работы, когда он еще в состоянии следить за ходом событий. Но «может ли кто взять себе огонь за пазуху, чтобы не прогорело платье его?» С ростом производства, масштабностью и повышением сложности решаемых коллективом задач объективная реальность обычно переходит границы психофизиологических возможностей такого менеджера. Стиль его работы становится все менее эффективным и действенным. Появляются неверные решения, которые он может навязывать коллективу. Менеджер пытается влиять на ядро коллектива, выдавать его мнение за мнение большинства. Такой менеджер имеет всегда озабоченный вид, он неприветлив, мало заботится о психологическом климате в коллективе, о генерировании положительных эмоций, стремится навязывать свое мнение не только в пределах своей компетенции, но и влиять таким же образом и на другие сферы. Подбирая себе помощников, такой менеджер исходит не столько из их деловых качеств, сколько из желания иметь «своих» безотказных исполнителей. Но даже и по отношению к ним он может проявлять нетактичность, иногда даже произвол, грубость. В результате этого в коллективе создается нездоровая психологическая атмосфера. Его усилия уже направляются не на решение поставленных задач, а на различные мнимые, кажущиеся второстепенными вопросы, в коллективе создается предконфликтная ситуация. «Человек лукавый, человек нечестивый ходит со лживыми устами». Если при разработке и принятии решений вы учитываете мнение коллектива, обсуждаете и согласовываете с ним вопросы, привлекаете его членов к контролю за принятыми решениями, передаете часть своих вопросов, менее сложных и важных, высококвалифицированным подчиненным, обеспечиваете их достаточной информацией для представле-

ния перспектив своей работы и т. п., – вы менеджер демократического типа. Менеджер такого типа сочетает самостоятельность с коллегиальностью, действует последовательно, планомерно, деловито, но без учета дефицита времени. Преимущества и положительные моменты этого стиля руководства состоят в том, что создаются реальные условия для творческой дискуссии, критики и самокритики, развития самостоятельности принятия членами коллектива решения в пределах их компетенции, инициативы, при удовлетворенности их работой. Такой стиль работы способствует коллективной выработке решений менеджером и членами коллектива. Роль менеджера при этом сводится к направляющим функциям, к контролю, учету мнения высококвалифицированных членов коллектива и специалистов по тому или другому вопросу, советам и развитию инициативы членов коллектива, повышению их роли в производственном процессе, распределению ответственности между членами коллектива, созданию атмосферы взаимопомощи, доверия, сотрудничества. Менеджер добивается того, чтобы любой его коллега при выполнении поставленной задачи проникся ответственностью за ее успешное, инициативное выполнение. Менеджер поощряет и при необходимости наказывает виновных, довольно строг и требователен к себе. Однако отрицательным моментом данного стиля работы является его непригодность в условиях дефицита времени, когда необходима четкость и быстрота выработки решений. Если же стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством в жизнь коллектива, ограничивается лишь установлением функций контакта по горизонтали и вертикали, информационным обеспечением членов коллектива для успешного выполнения работ, предоставлением им максимальной самостоятельности в выполнении заданий, созданием условий для индивидуального и коллективного творчества, то такое руководство относится к либеральному типу. Деятельность менеджера либерального типа подвержена случайностям и стороннему влиянию, непоследовательна. Он недостаточно требователен к нарушителям дисциплины, к низкой квалификации исполнителей, иногда его действия могут сводиться к удовлетворению определенных желаний, побуждений некоторых членов коллектива или личностей, имеющих влияние на этого менеджера. Осложнения во взаимоотношениях членов коллектива рассматриваются им как отрицательное явление. Дискуссии, обсуждения вопросов и проблем весьма условны и формальны. Авторитет такого менеджера как руководителя первичного трудового коллектива недостаточно высок и устойчив. Такой стиль возможен и целесообразен лишь в высокосоциальном и высокоорганизованном коллективе при сугубо индивидуальном и творческом характере труда работников, самостоятельно планирующих и организующих свою работу. Роль менеджера довольно пассивна и сводится лишь к контролю и стимулированию деятельности членов коллектива.

## **2.2. ЭКОНОМИЗАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ И ПРИЕМОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ И БИЗНЕСМЕНОВ**

В экономизации действий менеджера и бизнесмена, то есть в превращении их действий в более экономные или более производительные, чрезвычайно большое значение имеет приобретение ими навыков по рациональной организации труда. Интересны замечания одного из основателей теории организации труда П. М. Керженцева о двух типах организаторов: организаторах-стратегах, создающих планы и предвидящих события, и оперативных организаторах, которые умеют быстро ориентироваться в сиюминутной обстановке и принимать решение. П.М. Керженцев также разработал правила организаторской деятельности – рекомендации начинающим. Любая экономизация действий не может выходить за пределы противоположной ей на первый взгляд активизации действующего субъекта. Положение об активизации действующего субъекта (пожалуй, наиболее важное положение всей теории эффективной организации деятельности) заключается в стремлении вести себя активно, как можно более энергично. А это означает: использовать всю энергию, необходимую для выполнения заданий; не экономить произвольных импульсов, хоть они и связаны с предельно возможными, но необходимыми усилиями; как можно больше напрягать внимание; вовлекать в движение зависимые от нас органы,

инструменты и т. д.; предоставлять механизмам всю необходимую свободу движения и в наиболее полном объеме пользоваться ею; не позволять зависящим от нас процессам протекать без нашего руководства, развивать инициативу. Инициатива – это самопроизвольное выполнение действий. А самопроизвольность, в свою очередь, заключается в том, что мы действуем не по приказам и не по чужим советам, поучениям, подсказкам. Иногда мы проявляем инициативу при выполнении задания нового рода, особенно если это задание, по крайней мере в данный момент, выходит за пределы нашего умения. Если же система хозяйства отвергает применение так называемой «частной инициативы», то не потому, что она якобы противостоит принципу инициативы как таковой. Существенно здесь лишь направление инициативы действующих субъектов. Речь идет о том, чтобы отдельные люди перестали заботиться прежде всего об увеличении собственных доходов. Вся их инициатива должна быть направлена на повышение благосостояния коллектива, на рационализацию выполняемых в коллективе функций. Учитывая важность этого праксеологического утверждения и следуя ему в своей деятельности, менеджер как руководитель первичного трудового коллектива при экономизации действий и приемов своей деятельности, организуя, планируя и рационализируя свой трудовой процесс; должен исходить из того, что рационализация трудового процесса предполагает ряд действий, при осуществлении которых можно выполнять работу наиболее производительно.

#### 2.2.1. Выполнение самой важной работы.

Прежде всего, в процессе трудовой деятельности ориентируйтесь на выполнение самой важной работы и используйте свое время наиболее продуктивно для решения действительно важных задач. Для этого рекомендуется определить те виды работ, которые вы делаете лучше всего, и планировать их на наименее продуктивное время дня, оставив действительно продуктивное время на решение задач более трудоемких и сложных. В своей трудовой деятельности учитывайте следующее. В каждую работу необходимо входить постепенно и систематически увеличивать свои усилия. Обусловливается это тем, что успех умственного труда может быть обеспечен лишь тогда, когда работник постепенно включается в него, а не напрягает с самого начала все свои силы. Условием высокой производительности является равномерная и ритмичная работа. Объясняется это стремлением организма к определенному постоянному режиму, подчеркнутому И. П. Павловым в понятии динамического стереотипа. В связи с этим систему своей работы менеджер должен подчинить определенному ритму, т. е. прежде всего стараться выполнять регулярно повторяющиеся работы в одно и то же время. Необходимо отрабатывать привычку последовательности и системности в работе, способствующую логическому продвижению от меньшего к большему, от простого к сложному, от легкого к трудному. При этом необходимо добиваться систематичности и относительного спокойствия при решении важных вопросов, требующих большой сосредоточенности. С целью рационализации своего труда целесообразно завести блокнот, календарь, дневник или журнал. Их надо использовать для оперативных записей, памяток и т. п., которые, по существу, являются элементами оперативного планирования.

#### 2.2.2. Составление бюджета времени.

Составление реального бюджета производительного рабочего времени менеджера и бизнесмена – необходимый элемент плана разумного его использования, который предусматривал бы дополнительные цели на случай досрочного выполнения или срыва первоначально запланированных работ. При этом необходимо учитывать, что эффективный труд менеджера требует четкой системы организации и планирования работы, распределения ее во времени и ясного представления о целях, которые должны быть достигнуты в процессе работы коллектива и лично менеджера. Праксеологи указывают на необходимость обдумывания плана действий как одного из видов формирования знаний действующего субъекта. Если создается план или график, тогда планирование, или, другими словами, программирование действий, является вместе с тем подготовительным этапом в виде обработки данных. Тогда мы получаем наглядный

и осязаемый образец действия. Однако еще до того, как он сформируется, в голове планирующего должен зародиться образ такого плана, а поэтому и сам составитель плана должен как-то психически сформироваться. Это произойдет должным образом в том случае, если менеджер будет исходить из надлежащей концепции плана, если он составит хороший план, если удачно продумает, каким должен быть график или другой наглядный и осязаемый проект. Следовательно, изучение условий хорошей подготовки приводит нас к тому, чтобы осознать признаки хорошего плана в смысле сформированного доходчивого образца, а косвенно – хорошей его концепции. План прежде всего должен быть целенаправленным, пригодным для достижения той цели, ради которой создан. Установление сроков и графиков выполнения заданий способствует планомерному ведению работ, бережет нервную систему руководителя. Но, кроме планирования сроков, необходимо добиваться эффективного использования тех небольших периодов свободного времени, которые могут образоваться в процессе работы, появления перерывов и различных пауз. Для этого менеджеру рекомендуется разработать определенный режим дня, который должен им соблюдаться, уточняться и постепенно превращаться в постоянную норму. Сутки следует делить на строго определенные отрезки времени, отведенные для работы, самообразования, питания, отдыха и т. п. Учитывайте, что режим вносит ритм в деятельность, позволяет выработать необходимые устойчивые привычки. А это значительно сокращает потери времени на всякого рода «раскачки», «вхождение» в работу.

### 2.2.3. Гибкое планирование времени.

Выполняя эту работу, необходимо стремиться к тому, чтобы определенные моменты вашей каждодневной программы были внесены в ваш распорядок дня. Такие моменты зависят от специфики работы менеджера. Однако при планировании задач, решаемых непосредственно вами и членами коллектива, не следует строго регламентировать выполняемые ими работы. Необходимо добиваться от членов коллектива достижения поставленной цели, не ограничивая регламентом способа достижения этой цели. В этом случае способ выполнения задач останется полностью в собственной компетенции исполнителя, что явится в некоторой степени условием развития его творческих способностей. Ведь только в ходе действия обнаруживаются неизвестные до этого обстоятельства, которые должен учитывать действующий субъект, приспособив к ним свои поступки. Он должен суметь справиться со своими задачами, не теряясь в той обстановке, в которой оказался и которую невозможно было предусмотреть в деталях заранее. При выполнении этой работы рекомендуется на отдельном листе бумаги перечислить все предстоящие задачи по степени их важности, затем стараться их выполнять в том же порядке. Вы скорее убедитесь, что этот элементарный прием позволит уменьшить затраты времени на выполнение ваших обычных каждодневных дел. Наряду с этим установите ясно различимый ритм в ваших ежедневных контактах, сделав его гибким, учитывающим специфику вашей деятельности. Выработайте у себя привычку делать передышки не тогда, когда у вас появится возможность, а тогда, когда возникает необходимость расслабиться. План позволяет равномерно и экономно выполнять задание и контролировать его выполнение. План ограничивает также штурмовщину и сверхурочную работу. Составив, скажем, перечень наиболее важных работ, учитывая, конечно, их специфику, определив их начало и окончание, можно составить довольно точный перспективный план работ коллектива с выделением их новых видов и дифференциацией сроков их выполнения. Исследователи отмечают, что план может быть более или менее конструктивным в зависимости от того, насколько легко будет (в границах выполнимости) по нему ориентироваться и предлагает ли он более экономичное ведение дела именно потому, что оно легко выполнимо. Если план ведет в тупик невыполнимости, тогда он просто неконструктивен. В числе признаков хорошего плана часто отмечают его единство, сочетая этот принцип с принципом непрерывности. Что же может дать нам такое сочетание? Говоря языком логиков, – последовательность. Единство – это последовательность, понимаемая как внутреннее соответствие, отсутствие противоречий. Непрерывность – это последо-

вательность, понимаемая как целесообразное следование очередных действий, направленных на достижение поставленной цели и расположенных таким образом, что не только одно действие не препятствует другому, но также определенные предшествующие действия являются подготовительными для определенных последующих действий. Оба эти принципа последовательности действий столь выразительно характеризуют любой план, что не требуют специального разъяснения. Не лишним будет все же обратить здесь внимание на то, что на практике встречаются непоследовательные планы, которые либо содержат противоречивые положения, либо лишены единства, либо предлагают нецелесообразную очередность действий и поэтому лишены непрерывности. Гибкое оперативное планирование предполагает разработку плана на день или неделю. Как показывает опыт, даже непредвиденные работы можно включить в план дня, зная о них, допустим, утром. Если же они поступают для сиюминутного исполнения, то оперативный план дня или недели можно откорректировать, а не отбрасывать вовсе. Планируя работу на день, менеджеру целесообразно определить вначале: а) кому и какие поручения дать (с указанием сроков выполнения); б) список лиц, с которыми необходимо переговорить; в) где побывать, что обсудить или проконтролировать (например, выполнение срочных и ответственных заданий); г) время для бесед с членами своего коллектива, для участия в собраниях, заседаниях. Оперативные гибкие планы можно использовать и для учета затрат времени, регистрации выполнения работ. При этом целесообразно отводить время для подготовки к следующему дню (запись и анализ событий дня, подведение итогов, уточнение объектов, определение периодичности, объема контроля, планирование работ на следующий день). Утром следует уточнять вопросы, намеченные с вечера, и доводить их до членов коллектива. Рекомендуется использовать форму плана и в каждой графе слева записывать плановое задание, а справа – фактическое выполнение. Составлять свои планы необходимо с учетом календарного плана мероприятий вышестоящего руководителя. Такие формы работы должны войти в привычку, стать эффективным средством борьбы за экономизацию и рационализацию действий.

#### 2.2.4. Минимизация интервенции.

Минимизация интервенции (вмешательства), как одно из направлений экономизации действий и их дальнейшего совершенствования, обусловлена необходимостью снятия напряжения организаторской деятельности менеджера, выражающейся в постоянном интенсивном и напряженном воздействии на работников в виде приказов, указаний, окриков, одергиваний и т. п., вызывающих высокую степень напряженности и нервозности во взаимоотношениях. Она предполагает необходимость развития взаимодействия отдельных работников, связанных единым предметом труда, взаимопомощи и товарищеского сотрудничества. Основоположники праксеологии сформулировали ее содержание: как можно меньше вторгаться в ход событий или процессов, достигая своей цели при минимальном вторжении, а в оптимальном случае – вовсе без вмешательства. Вот интересный отрывок из «Логики» Гегеля: «Разум столь же хитер, сколь могуществен. Хитрость состоит вообще в опосредствующей деятельности, которая, обуславливая взаимное воздействие и взаимную обработку предметов соответственно их природе, без непосредственного вмешательства в этот процесс, осуществляет свою цель». Одним искусственным наблюдателем человеческих начинаний дано вот такое афористическое, до комизма парадоксальное, но по сути замысла удачно выраженное толкование обсуждаемого положения: «Хороший организатор ничего не делает сам, он только ничего не упускает из своего поля зрения». Если же вам не удастся сминимизировать интервенцию при выполнении задания вашими подчиненными с использованием их собственных резервов и отмечается постоянное их стремление привлечь вас к тому, чтобы вы вникали в их работу, беря на себя тем самым ответственность за ход и качество ее выполнения, то приучите их быть готовыми четко и ясно отвечать на следующие вопросы: В чем суть проблемы? Какие препятствия на пути ее решения? Что может и должно устранить существующие препятствия? Что конкретно предлагается и почему? Кто (или какие службы) будут затронуты этим действием? Постановка данных вопросов основана

на некоторых, здравых управленческих принципах, которым вы, как менеджер, должны следовать. Они вынуждают каждого, кто ставит или формулирует вопрос, задумываться над ним, побуждают человека взять ответственность за действия и результаты, способствуют передаче части своих полномочий (потому что, предлагая решение, подчиненный в действительности просит прав на принятие самостоятельных решений, касающихся его работы), развивают чувство коллективизма. Принцип минимизации интервенции ведет к принципу чистой инвигиляции (т. е. чистого наблюдения), когда мы стремимся только наблюдать за автоматическим процессом вместо того, чтобы участвовать в нем. К примеру, машина способна выполнять определенную работу вместо человека. Замена работы человека работой машины – это прогресс на пути минимизации интервенции. Однако за машиной тоже необходимо присматривать, а присматривание, или инвигиляция, и состоит в том, что за работой машины ведется наблюдение и вводятся поправки каждый раз, когда нарушается ее функционирование.

#### 2.2.5. Ограничение количества решений.

Ограничьте количество решений исходя из практического анализа, для чего изучите и проанализируйте свои рабочие привычки, приемы и установите затраты времени по ним. Это позволит вам вскрыть серьезные упущения в использовании своего времени в совершенно неожиданных местах. Отберите принятые, но оказавшиеся впоследствии ненужными решения, установите затраты времени на осмысливание не относящихся к делу фактов, отберите преждевременные и непродуманные решения. Выполняя эту работу, учитывайте, что многие менеджеры, пытаясь подчас доказать свою способность быстро все решать и делать, часто отвлекаются от выполнения своих обязанностей для решения любого возникающего, но не относящегося к делу вопроса. Исследователи рекомендуют учитывать: кто внимателен и готов к внешнему движению, в том играет внутреннее направленное напряжение, тормозимое сознанием его избыточности. Такой индивид в принципе не отличается с этой точки зрения от того, кто сдерживает в себе желание нанести коварный удар по оппоненту в горячей дискуссии. При этом необходимо отличать интервенцию от ингеренции. Под интервенцией мы понимаем вмешательство в ход данного события или принятие участия в этом событии при оказании влияния на его ход с помощью внешнего импульса. Ингеренция же – это вообще непосредственное (практическое) участие в данном событии, хотя бы в форме внутреннего напряжения, внутренне тормозимого. Поэтому каждая интервенция, несомненно, является ингеренцией, но не наоборот. Произвести ли интервенцию или ее не производить – это в каждой ситуации зависит от субъекта, который решает судьбу данного объекта. Ингеренцируем же мы независимо от собственной воли, когда наши действия вплетаются в такую зависимость.

#### 2.2.6. Использование средств оргтехники.

Для повышения эффективности труда менеджера необходимы средства оргтехники. Подумайте о тех выгодах и преимуществах, которые дает применение средств оргтехники для облегчения и стимулирования эффективности вашей работы. Определите возможность использования в вашей трудовой деятельности и в деятельности членов коллектива различной аппаратуры и вспомогательных средств. Исходите из того, что само увеличение состава оргтехники бывает равнозначным расширению ваших возможностей. Этим можно объяснить старания человека увеличить парк оргтехники и расширить сферу ее использования. Основывайтесь на том, что применение средств оргтехники способствует росту производительности управленческого труда и повышению эффективности управления. Оцените уровень применения и использования вами приборов, устройств и машин – от автоматических и полуавтоматических нумераторов, сшивателей, дыроколов, авторучек и точилок для карандашей до диктофонов, пишущих машин, копировально-множительных аппаратов и ЭВМ.

### **3. Изучение работы подчиненных, определение их потенциальных возможностей и условий доведения до них задания**

В данном разделе рассматриваются следующие три группы проблем, с которыми сталкиваются менеджер и бизнесмен: изучение работы членов своего трудового коллектива и определение их потенциальных возможностей – определение целесообразности и условий передачи полномочий подчиненным; доведение решений до исполнителей и формулировка им заданий.

Люди согласятся любить и уважать нас, помогать нам в наших планах, работать для нашего счастья лишь в той мере, в какой мы готовы работать для их благополучия.

П. Гольбах

Тот, кто воображает, что может обойтись без других людей, очень ошибается; но тот, кто воображает что без него не могут обойтись люди, ошибается еще больше.

Ф. Ларошфуко

Лучший способ превратить работника в «генератор идей» – это возложить на него самую высокую ответственность.

Д. Огилви

Хотите подчинить себе других – начинайте с себя.

Л. Вовенарг

К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.

Б. Грасиан

#### **3.1. ИЗУЧЕНИЕ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

Если вы намерены достигнуть уровня управленческо-хозяйственной элиты, если вы считаете себя лидером, создающим превосходство и умеющим находить пути к обновлению своей фирмы или своих отделов и служб, намерены создать новые, более эффективные формы управления, вы должны изучить работу каждого из ваших подчиненных, определить его техническую компетентность и потенциальные возможности.

##### **3.1.1. Способности и характер подчиненного.**

Узнайте все, что можете, о способностях и характере каждого из ваших подчиненных. Оценивая своих подчиненных в соответствии с их деловыми качествами, определяя их сильные и слабые стороны, установите также их политические и социальные устремления с тем, чтобы не допустить к власти тех лиц, которые могут ею злоупотреблять. Важным при этом является определение интересов и мотивов, побуждающих человека к труду. Найдите помощников, которые не только могли бы, но и действительно вас заменяли при передаче им части полномочий. Учитывайте при этом элемент сознательности, присущий социально-трудовым действиям и отношениям людей, который нередко является основой применения субъективно-психологического метода воздействия. Предметом анализа в этом случае является индивидуум, участвующий в производстве, распределении, обмене, или два или несколько индивидуумов, и психологически выясняется, каким образом данная личность или данные личности при определенных условиях могут и должны устанавливать свои экономические отношения. Главным полем для этих методов являлось до сих пор учение об обмене и прибыли. Определяя направленность личности, исходите прежде всего из совокупности интересов как важнейшего психологического свойства, характеризующего человека. Учитывайте, что интерес проявля-

ется в склонности человека к деятельности, преимущественно связанной с предметом интереса, в постоянном переживании приятных чувств, вызываемых этим предметом, в стремлении к постоянным разговорам о нем и о делах, связанных с ним. Интерес выражается в наибольшей сосредоточенности внимания на предмете интереса, в постоянных мыслях о том, что имеет близкое к нему отношение. Интерес, как индивидуальная особенность личности, охватывает всю психику человека. Он проявляется и во внимании, и в чувствах, и в стремлениях, и в мыслях, и в деятельности человека, определяет в значительной степени многие черты характера и развитие способностей. Интересы людей различаются прежде всего их содержанием, т. е. предметом (в широком понимании) или областью действительности, на которую эти интересы направлены. Оцениваются интересы по их общественной значимости: одни – как положительные, высокие, благородные, другие – как отрицательные, мелкие (и даже низменные). Индивидуальность человека характеризуется не только наличием общественных интересов, но и их соотношением с личными. Наиболее духовно богатым является человек, у которого общественные интересы стоят выше личных или совпадают с ними. «Приобретение мудрости гораздо лучше золота, и приобретение разума предпочтительнее отборного серебра». Другим свойством интересов является их широта, которая нисколько не исключает наличия одного, главного, центрального интереса как основного жизненного стержня, объединяющего все другие интересы. «Кто любит веселье, обеднеет; а кто любит вино и тук, не разбогатеет». Наконец, интересы людей характеризуются их устойчивостью, т. е. степенью постоянства, и силой. Сильный интерес побуждает человека к активности, помогает преодолевать всякие препятствия, закаляет волю и характер. Сильный и устойчивый интерес к профессиональной деятельности, мастерству и совершенству зачастую является основой общей направленности работника, составляет главное содержание его жизни, определяет формирование всех сторон его психики. Познание этой направленности и влияющих на нее факторов помогает определить устремления работника. «Ибо заповедь есть светильник, и наставление – свет, и назидательные поучения – путь к жизни». Из мотивов, побуждающих человека к труду, преобладающими должны быть те, которые вызывают у него удовлетворение от самого процесса работы и ее результатов, а не степень вознаграждения или занимаемое им общественное положение. Если работник, приступая к определенной работе, руководствуется лишь заработком и не находит привлекательности в функциях, им выполняемых, качество работы, касающейся переданных ему полномочий, будет низким из-за безразличия к конечным результатам, а иногда и прямого уклонения от работы. В связи с этим установите: а) квалификацию и целеустремления работника; б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним в этом плане; в) стабильность его отдачи, возраст, желание удовлетворять духовные потребности; г) возможность применения им своих творческих сил именно в данной работе, степень ее содержательности и привлекательности; д) социально-психологическую атмосферу и эргономические условия труда, их влияние на передачу полномочий данному работнику; е) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации, наличие и возможность создания условий для этого. Определите такую характерную черту личности вашего подчиненного, как степень развития внимания и внимательности. Учитывайте, что внимание обуславливает направленность сознания на определенный объект. Объектами внимания могут быть любой предмет или явление внешнего мира, трудовая деятельность, представления и мысли. Нередко внимание рассматривается как психический процесс. Однако его нельзя назвать процессом в таком же смысле слова, как ощущение, восприятие, память и мышление. Это особая сторона всех психических процессов, которая обеспечивает сосредоточение на том, что для нас наиболее важно в данный момент. Различают два вида внимания: произвольное и непроизвольное. Непроизвольным называется внимание, направленное на данный объект без сознательного намерения и усилий. При этом наиболее характерными свойствами объектов или явлений, которые непроизвольно привлекают внимание, являются сила раздражителя, движение объекта, внезапность появле-

ния, контрастность и величина. В жизни людей и, в частности, в деятельности руководителя произвольное внимание обычно играет положительную роль, обеспечивая своевременный ответ на неожиданные события. Произвольное же внимание сознательно направляется на определенный объект, и для этого требуются волевые усилия, старание. Именно произвольному вниманию принадлежит основная роль во всякой деятельности. Основными свойствами внимания являются концентрация, устойчивость, объем, распределение и переключение. Концентрация, или сосредоточенность внимания, – это степень напряжения человека при восприятии объекта или выполнении действия. Высокая концентрация внимания улучшает качество восприятия. Однако излишняя сосредоточенность на одном действии затрудняет выполнение других действий. Устойчивость внимания – это сохранение необходимой сосредоточенности на данном предмете или действии в течение определенного времени. При пассивном наблюдении неподвижного предмета полная устойчивость внимания сохраняется не более 5-10 секунд, при активном наблюдении – до 20 минут, а при возможности периодически отвлекаться на несколько секунд – в течение ряда часов. Для поддержания длительной устойчивости внимания важны его правильная организация и значение не только тех моментов, когда нужно сконцентрировать внимание, но и тех, когда его можно ослабить. Объемом внимания называют количество объектов, которое может восприниматься нашим сознанием одновременно. Практикой установлено, что это количество обычно колеблется от 4 до 6. Понятие «объект» определяется опытом человека. Средством увеличения объема внимания является выработка умения воспринимать предметы комплектно, т. е. видеть группу предметов как одно целое. Под распределением внимания понимают одновременное сосредоточение внимания на двух или нескольких объектах или действиях. Выполнение сразу двух различных действий возможно лишь тогда, когда одно из них хорошо заучено и выполняется автоматически. Переключение внимания – это сознательное и осмысленное перемещение внимания с одного объекта на другой. Оно дает возможность воспринимать те объекты, которые нельзя охватить одновременно. Определите, к какой категории людей относится ваш подчиненный – внимательным, невнимательным или рассеянным. Для первой категории людей характерна целенаправленность, организованность, повышенная устойчивость, стремление осуществить определенные сознательные цели, т. е. преобладание произвольного и слепопроизвольного внимания. Второй категории (невнимательным) присущи поверхностность в суждениях и выводах, ограниченный запас знаний, недостаток воли, неумение сосредоточиться на той или иной деятельности, мысли. Третьей категории (рассеянным) свойственны общая неустойчивость внимания, недостаточная сила воли, отвлекаемость. Следует учесть, что снижение уровня внимания наблюдается при выраженном утомлении, кислородном голодании, укачивании, болезненном состоянии, уменьшении интереса к выполнению задачи, а также при монотонной или очень простой работе. опыты показали, что, если перед операторами поставлена задача нажимать кнопку в ответ на появление однообразных сигналов, бдительность их снижается (появляются пропуски) уже в течение первого получаса. При усложнении задачи бдительность тех же операторов сохраняется в течение шести часов. Последние обстоятельства имеют значение для правильной организации работы. Изучайте своих подчиненных. Определяйте их особенности, сильные и слабые стороны, черты характера.

### 3.1.2. Техническая компетентность подчиненного.

Установите техническую компетентность подчиненного – уровень знаний, широту его профессиональных интересов. Определить это лучше всего по выполняемой текущей работе, по достигаемым результатам и используемым приемам. Примените для этого специальные критерии, учитывайте также степень активности подчиненного, его выступления по форме и содержанию при обсуждении различных проблем. Кроме личной оценки, определите его мастерство и степень авторитета как специалиста среди подчиненных. При этом не следует смешивать одаренность в области какой-нибудь деятельности с мастерством. Одаренность есть

сочетание способностей, а мастерство – совокупность знаний, умений и навыков. Можно обладать хорошими способностями, но быть посредственным специалистом. В то же время эти понятия тесно связаны, ибо наибольшего мастерства достигают люди, сочетающие в себе хорошие способности с прочными знаниями и навыками, достигнутыми упорным трудом. Оценке компетентности работника могут служить материалы аттестации, где оценка осуществляется не по случайным моментам, а комплексно. Определите способности, соответствие занимаемой должности или тарифно-квалификационному разряду, результативность в работе, уровень знаний, самостоятельность и настойчивость, инициативность и чувство ответственности, отношение к подчиненным, коллегам, вышестоящему руководству. Вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест, можно дать комплексную оценку его труда, установить уровень знаний техники, технологии, экономики, структуры, функций управления и т. п.

### 3.1.3. Способность подчиненного выполнять работу и руководить ею.

Определите способность вашего подчиненного выполнять работу и руководить ею в силу его индивидуальных особенностей психики, от которых зависит возможность осуществления и степень успешности определенной деятельности: Не всякий человек становится специалистом высшего класса. При прочих равных условиях (методах обучения, прилагаемых усилиях и т. д.) способный человек быстрее обучается той или иной профессии и достигает в ней более высоких результатов, чем менее способный. Исходя из этого следует учитывать, что формируются способности на основе врожденных особенностей структуры мозга – так называемых задатков. Однако их выявление, развитие и превращение в способности зависит от условий жизни и деятельности, а также методов обучения. Поэтому говорят, что способности представляют собой сплав природного и приобретенного. «Скажи мудрости: „ты сестра моя!“ и разум назови родным твоим». Именно с этих позиций следует установить умение руководителя наладить и поддерживать нормальные взаимоотношения в коллективе, проводить принципиальную линию, обеспечивая эмоциональный подъем работников и преодолевая неверные суждения, определить степень его энтузиазма и используемые приемы, формы воздействия на коллектив, уживчивость. К важнейшим общим и специальным способностям руководителя можно отнести сочетание целого ряда качеств. Главными из них являются: практический тип и оперативность мышления, способность быстро оценивать обстановку и отвечать на нее правильными и точными действиями (иногда это называют быстрой реакцией), эмоциональная устойчивость, умение мобилизовать свои знания и опыт при усложнении обстановки, высокие качества внимания, способность легко и быстро вырабатывать и перестраивать навыки, хорошие пространственные и временные представления, готовность памяти, тонкая координация движений, активная направленность, сильная воля и другие. Следует отметить, что вообще любые конкретные способности проявляются лишь в практической деятельности. В целом ряде профессий до этого момента проходит длительный период теоретической подготовки. Позднее выявление у человека недостаточных для данной деятельности способностей и уход или отчисление из учебного заведения наносят ущерб как его личной жизни, так и обществу. Поэтому ученые задались вопросом, нельзя ли определить нужные качества заранее, еще до начала обучения, и распределять людей по профессиям в зависимости от их способностей. Эта интересная проблема получила название психологического отбора. Однако она не охватила еще все категории работающих, и этот отбор проводится пока на недостаточно высоком научном уровне. Определяя стратегическую цель научного установления способностей работника, можно использовать и простую тактику откровенной беседы с ним с тем, чтобы определить его отношение к делу, к коллегам и к самому себе, целеустремления, мотивы и побуждения к труду. Представьте специфические способности коллектива или его отдельных представителей и данного работника как предполагаемого руководителя, определив психологическую их совместимость – психофизиологическую реакцию, элементы синхронизации психической деятельности людей и социально-психологическую совместимость – сочетание типов поведе-

ния людей, общность интересов, потребностей, ценностных ориентации, побуждений и целеустремлений. Исходите из того, что подчиненные признают, когда ими руководит энергичный и знающий работник. Причем наиболее уверенно они чувствуют себя, когда требования касаются их непосредственной работы, ее качественного выполнения в заранее установленные сроки. Определите также умение потенциального руководителя подбирать и эффективно использовать работника, направлять и воспитывать, сохранять способности к управлению в непредвиденных ситуациях.

#### 3.1.4. Определение черт характера подчиненного.

Определите и используйте черты характера подчиненных как сложившийся под влиянием жизненных воздействий и воспитания определенный стиль поведения, который выражает отношение человека к окружающему миру, к другим людям, к самому себе и к своему делу. Можно сказать, что характер – это личность, воспринимаемая другими, психическая физиономия, «печать человека», как говорили в древности. Изучите и составьте мнение относительно черт характера подчиненного с целью использования его достоинств для повышения эффективности труда и целесообразной деятельности. При этом учитывайте, что сформировавшийся характер – наиболее яркая сторона индивидуальности. От него в наибольшей степени зависит, как ведет себя человек в различных жизненных ситуациях. Зная характер человека, мы можем предвидеть, как он поступит в таких-то обстоятельствах и на что способен. В то же время характер – это наиболее изменяемое по сравнению с другими свойство Личности. Если темперамент тесно связан с врожденными особенностями нервной системы, то характер, хотя и зависит в какой-то степени от них, определяется прежде всего воспитанием. Если темперамент сам по себе не может быть плохим или хорошим, то в отношении характера вполне правомерно говорить, что он «хороший», «плохой» или «трудный». Темперамент определяется природными свойствами, а за характер несет ответственность сам человек. «Если ты в день бедствия оказался слабым, то бедна сила твоя». Характер тесно связан со всеми сторонами психической и социальной жизни. Его чертами могут быть индивидуальные особенности восприятия познавательных процессов (например, наблюдательность, критичность ума, усидчивость), темперамент (уравновешенность, общительность и т. д.), острота чувств, твердость убеждений, круг потребностей, интересов. Наиболее важное значение среди них имеют особенности воли. Эта сторона психики непосредственно выражается в действиях и поступках. Психические свойства личности, из которых складывается характер и которые позволяют с известной вероятностью предугадать поведение человека при определенных условиях, называются чертами характера. Мужество, честность, инициативность, добросовестность, трусость – примеры различных черт характера. Относитесь к работе по определению черт характера сознательно и будьте целеустремленны, учитывайте, что значительная часть руководителей подходит к этому стихийно и интуитивно. Вследствие этого познание ими черт характера подчиненных, а также других личных качеств работника не отличается иногда высоким уровнем и может привести ко всякого рода недоразумениям во взаимоотношениях с коллегами, а также служить источником целого ряда заблуждений. На практике это проявляется в виде обиды, недоверия или подозрительности, повышенного чувства возмущения, раздражения в связи с якобы повышенной требовательностью руководителя, отсутствием интереса к делу, подавленностью, восприятием работы как тягостного, бесконечного процесса. Причем не всегда это ясно видно или четко осознается. Чаще всего эти отношения завуалированы, особенно на начальной стадии деятельности руководителя. Но все же они существуют и отрицательно воздействуют на естественность процесса труда, на всю праксеологическую деятельность человека. Следует отметить, что каждый человек в отдельных случаях может проявить смелость, настойчивость, правдивость, откровенность. Но эти отдельные проявления еще не являются чертами его характера. Чтобы сказать, что такой-то человек правдивый, откровенный, указанные качества должны являться его свойством и неизменно проявляться при соответствующих

обстоятельствах. Если же поступки человека зависят не столько от него самого, сколько от внешних обстоятельств, то в этом случае говорят о бесхарактерности человека. «Что город разрушенный, без стен, то человек, не владеющий духом своим». Важнейшими чертами характера руководителя являются целеустремленность, решительность, настойчивость, инициативность. Воспитываются они прежде всего мировоззрением и убежденностью. Из твердых убеждений рождается ясность целей, которая является необходимым условием последовательности действий. Люди без твердых убеждений никогда не могут иметь и твердого характера. Однако мировоззрение и убеждение создают только базу, стремление, тенденции к выработке определенных черт характера. Эти тенденции могут превратиться в черты характера лишь в том случае, если человек будет сознательно работать над самовоспитанием положительных и устранением отрицательных черт, постоянно и неуклонно поступать соответствующим образом. Единственный способ сделать себя дисциплинированным – всегда и везде поступать дисциплинированно; чтобы стать вежливым, надо постоянно вести себя вежливо. Мужество формируется в процессе мужественных поступков, а чертой характера оно становится тогда, когда такие поступки перестают быть случайными в жизни человека и превращаются в привычный для него образ действий. Как известно, характер формируется, как правило, к 23-24 годам, однако нет такого характера, который нельзя было бы переделать. Человек всегда должен уметь управлять собой и своим характером. При этом определенное значение в становлении или изменении характера имеет поведение лиц, наиболее авторитетных для данного человека. Часто примером для подражания подчиненных является менеджер или бизнесмен. А это накладывает на последних определенные нравственные обязанности. В еще большей, подчас решающей степени становление характера зависит от общественного мнения коллектива, взаимоотношений внутри него, принципиальности и чуткости, требовательности и справедливости, соблюдения норм морали. «Кто ходит переносчиком, тот открывает тайну; и кто широко раскрывает рот, с тем не сообщайся». Менеджеры и бизнесмены должны изучать и понимать мотивы и закономерности поведения людей, жестко контролировать свое поведение, повышать требовательность к себе, предотвращать возможность возникновения и накопления раздражения в коллективе, психической напряженности, внутренней подавленности работника, сглаживать и предупреждать возможные предконфликтные ситуации. Достигнуть этого можно путем изучения своих подчиненных, мотивов их деятельности и уровня работоспособности, отношения к работе и взаимоотношений в коллективе, образования, стремлений к повышению его уровня, жизненных интересов и общественной деятельности. Помните, «что уксус для зубов и дым для глаз, то ленивый для посылающих его». Проверьте, в плане изучения характера подчиненного, как он относится к вашему доверию. Окажите ему доверие и внушите подчиненному, что вы полностью ему доверяете. Даже в восприятии этого проявится характер и отношение подчиненного к работе. Справедливо оценивайте результаты помощи подчиненных, направляйте их стремления, развивайте их индивидуальные особенности, поддерживайте их в трудные минуты и вы сделаете их своими союзниками. Они смогут максимально проявлять свои способности, трудолюбие. Воспитывайте в своих подчиненных: а) предприимчивость и реализм, праксеологическую зрелость и моральную устойчивость; б) умение сосредоточиваться, получать сильное впечатление, стабилизировать его, отчетливо и точно воспроизводить и использовать в своей деятельности; принципиальность; в) умение управлять коллективом, усиливать и развивать способности по рациональной организации своей работы и работы других, по руководству подчиненными, дисциплину и трудолюбие; г) выдержку и терпимость к индивидуальным особенностям характеров сотрудников при условии, что они не сказываются на общих результатах труда; целеустремленность; д) умение вскрывать недостатки, развивать критику и самокритику, нетерпимость к различным отклонениям и слабостям, неблагоприятно отражающимся на результатах работы; е) взаимность уважения, объективность критериев оценки работы, бес-

пристрастность; ж) вежливость, приветливость, тактичность, человечность, честность, добросовестность; з) способность поддерживать передовое, прогрессивное,

#### 3.1.5. Выяснение возможности выполнения подчиненным задания.

Определите способности и желания подчиненного выполнять данную работу, делить ее на отдельные задания, поручать их отдельным исполнителям, контролировать ход ее выполнения и потом соединять в одно целое результаты выполненных отдельных заданий. При этом рекомендуется, основываясь на ответах подчиненного и его отношении к данной работе, определить следующие его возможности: выполнить данную работу; ответить за действия подчиненных ему лиц, которые сообща работают над заданием, довести до подчиненных суть предстоящей работы и контролировать ход ее выполнения; если работа не закончена, может ли он правильно оценивать степень ее, выполнения и предвидеть окончательные ее результаты. Выполняя данную работу, необходимо учитывать, что многие из тех, кто открыто заявляет о своем стремлении продвигаться по служебной лестнице, колеблются – принимать ли на себя соответствующие полномочия и пользоваться ли ими. Они подчас стараются думать о себе как о руководителе, но при этом не имеют ни малейшего желания выполнять ту работу, которую должен выполнять руководитель, а при проверке выясняется, что они довольны занимаемым положением и привыкли выполнять только то, что им поручается. Некоторая же часть сотрудников просто не способна руководить другими из-за неумения работать с людьми, малого жизненного опыта или недостаточной социально-психологической зрелости. «Вспыльчивый может сделать глупость; но человек, умышленно делающий зло, ненавистен».

#### 3.1.6. Выяснение потенциальных возможностей продвижения подчиненных.

Определите наличие у ваших подчиненных данных для выполнения более квалифицированной работы. При этом следует принимать во внимание потенциальные возможности дальнейшего повышения и продвижения работника и при их наличии готовить такого человека в качестве своего преемника, преследуя цель самому занять более ответственный пост. При этом необходимо учитывать, что если вы не будете выявлять и обучать подчиненных с потенциальными возможностями руководителей, а будете обучать только таких людей, которые способны пользоваться предоставленными им правами лишь в узкоограниченной сфере, то вы тем самым обречете себя на постоянную координацию их действий и вследствие этого ограничите свои возможности в творческом труде и продвижении. «Поэтому с обдуманностью веди войну твою, и успех будет при множестве совещаний». Чувствовать свою перспективность в работе должны как молодые, так и зрелые работники. Опытные руководители уделяют этому большое внимание. Если молодым необходимо обеспечить условия для профессионального роста, то для пожилых важным может явиться почет и уважение в коллективе, наставничество, возможности получения наград, различных других стимулов и поощрений за длительный и добросовестный труд. Необходимо правильно выработать оптимальное соотношение между краткосрочными и долгосрочными перспективами. Перспективные глобальные цели должны подкрепляться более доступными, реальными целями, которые создают настроение, благоприятный психологический климат, активизируют деятельность людей. При отсутствии перспектив на продвижение работника упор необходимо делать на социальную значимость и важность выполняемой им работы. Следует отметить, что Адам Смит исходил из предпосылки необходимого наличия «разумного человека», «экономического человека», указывая на искусство, умение и сообразительность, с какими применяется труд, подчеркивая решающую роль этого условия в величайшем прогрессе развития производительной силы труда.

### **3.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ И УСЛОВИЙ ПЕРЕДАЧИ ПОЛНОМОЧИЙ ПОДЧИНЕННЫМ**

Проанализируйте возможность передачи подчиненным части своих полномочий. Внимательно просмотрите перечень своих обязанностей и изучите элементы каждой задачи, которую вы смогли бы доверить подчиненным, учитывая, что вся полнота власти остается за вами.

Она вам предоставляется для успешного и эффективного выполнения поставленных задач, для осуществления процесса управления, поддержания дисциплины. При анализе целесообразности передачи части своих полномочий исходите из мотивов и целей вашей деятельности. Если вы должны сконцентрировать свои усилия на перспективных целевых проблемах, имеющих ключевое значение для будущего, то решение текущих вопросов, задач ближайшего будущего можно поручить своим помощникам, развивая их активность и обеспечивая определенный их рост. При этом определите, какую часть своих полномочий при решении данной задачи вы смогли бы доверить подчиненному, если вы оставите за собой право требовать от него: а) конкретных результатов по определенным ключевым моментам; б) еженедельного (ежемесячного) доклада о ходе выполнения задания; в) подробного выполнения своих инструкций, а использование свободы действий – лишь в случаях крайней необходимости; г) буквального следования инструкциям и приказам, немедленного уведомления при появлении каких-либо затруднений. Составленный перечень отразит ваши полномочия как руководителя и обеспечит возможность передачи их другим лицам. Это позволит вам, учитывая прошлый опыт, давать все больше и больше поручений другим. Но для этого вы должны хорошо знать своих подчиненных, их способности и характеры.

### 3.2.1. Изучение возможных последствий от передачи части полномочий.

Изучите положительный результат и риск, определите благоприятные последствия, постарайтесь спрогнозировать: что вы выиграете, что потеряете, если рискнете и потерпите неудачу, каковы будут последствия отказа в передаче части своих полномочий. Выполняя данную работу, определите точку зрения своего руководства на эти вопросы, изучите общий подход к решению данной проблемы, установите, как повлияет передача полномочий на ваших подчиненных. Установите также степень риска и нежелательных последствий от передачи части своих полномочий. Постарайтесь осмыслить и представить возможность наступления следующих управленческих ситуаций: а) передача полномочий целесообразна лишь при условии, если другие используют ваши права мудро. Всегда имеется потенциальная опасность того, что они, обладая меньшим опытом и, может быть, меньшими знаниями возможных обстоятельств, чем вы, могут начать изменения, которые вы уже безуспешно пытались произвести, убедившись в их бесполезности; б) выигранное время при принятии определенного решения, когда вас заменяет один из ваших подчиненных, может быть снова потеряно, если он примет ошибочное решение. Исправление ошибки может занять больше времени, чем недопущение различных видов бесконтрольных действий; в) передача части полномочий, получение определенной власти работником может привести к снижению его активности, самоуспокоенности вместо того, чтобы побудить его к действиям. Анализируя риск и положительный результат, возникающие при передаче власти, представьте себя на месте своего руководителя и подумайте только о том риске, которому он подвергается, передавая свои полномочия вам. Если сможете оправдать его риск, то тогда у вас будет критерий для передачи части своих полномочий подчиненным. «Благоразумный видит беду и укрывается; а неопытные идут вперед и наказываются». Определите точку зрения вышестоящего руководителя на эти вопросы. Проанализируйте положительный результат, вытекающий из передачи вам части полномочий от вышестоящего начальства, в частности от реализации возможности принимать решения на месте: а) возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам, не теряя ни одной секунды на связь; б) возможность увеличения полезного времени вашего руководства, отсутствие необходимости непрерывно надоедать ему с одними и теми же вопросами; в) получение дополнительного побудительного мотива к сохранению своих полномочий, поскольку пользование ими является условным и вы его потеряете, если будете им злоупотреблять; г) уважение мнения вашего руководителя, полагающегося на вашу смекалку, развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие, побуждающее вас доказать ему свою готовность действовать эффективнее и целесообразнее.

### 3.2.2. Общий подход к решению вопроса.

Изучите общий подход к решению проблемы передачи части полномочий. Какими бы незаурядными способностями ни обладал человек, все же существует предел того, что он может выполнить. Учитывая это, следует помнить, что единственный способ, позволяющий управлять сложной организацией, состоит в том, что вы оставляете за собой координацию главных работ, передавая другим права на осуществление менее значительных задач, и чем большее число людей будет представлять вас, чем большее число лиц будет обладать правом принимать решения от вашего имени, тем больший объем работ вы сможете выполнить. Сила и умение руководства заключаются в способности использовать творческие силы других, быть лидером, при этом уважая в первую очередь право других решать, а это означает передачу части полномочий на ту ступень, где принимаются наиболее эффективные решения. Передача части ваших полномочий является искусственной и вредной, если вы стремитесь к такому исполнению служебных обязанностей, которое состоит лишь в выполнении строго регламентированного порядка работы. «Искусственной» – потому, что это является уловкой, а «вредной» – потому, что рано или поздно подчиненные поймут, что это уловка, и будут ей противиться. В относительно неизменных, стабильных и регулируемых условиях передача полномочий в полной мере становится ненужной и нецелесообразной. Примером может быть, скажем, руководство технической производственной деятельностью, где необходимы научное планирование и контроль для получения эффективных результатов. Изменение внешних обстоятельств требует от управляющего немедленных решений, нововведений, изменений и балансировки. Роль руководителя в решении этих непредвиденных проблем состоит в умении влиять на своих подчиненных так, чтобы они реагировали разумно и надлежащим образом в любых непредвиденных обстоятельствах. Поэтому весьма важно умение быть лидером в управленческой деятельности. Основная задача руководителя заключается в том, чтобы свести к минимуму возникшие трудности, устранить их как можно быстрее и с наименьшим ущербом, отрегулировать процесс работы так, чтобы наверстать потерянное время и войти в рамки установленного графика работы или пересмотреть его, если в том есть необходимость. Такая работа требует права решать все вопросы на месте. «Слушайте, потому что я буду говорить важное, и изречение уст моих – правда».

### 3.2.3. Последствия от непередачи части полномочий.

Отказ от передачи другим части своих полномочий обрекает вас на непрерывное «дергание», вы можете постепенно увязнуть в решении мелких задач. Приходя к вам за распоряжением по каждому пустяковому делу, подчиненные попусту растрачивают свое время. Имея быстрый и легкий допуск к вам, поскольку обязаны получать распоряжения, необходимые для выполнения порученных им функций, они будут вынуждать вас принимать решения в какие-то доли секунды по вопросам, которые должны рассматриваться вдумчиво, без спешки. А это в конце концов приведет к тому, что вы будете рисковать принять больше неправильных решений, чем сделали бы ваши подчиненные. Но за любую ошибку в вашем коллективе отвечать придется все-таки вам. Неумение руководителя передавать часть своих полномочий вынуждает его все делать самостоятельно, работая до полного изнеможения и неразумно стремясь вникнуть во все дела одновременно, растрачивая на это большую часть своих сил. Если же он передает часть своих полномочий, то получает больше свободного времени в свое распоряжение, может работать менее напряженно, а это предполагает, что он большее количество времени будет использовать для творческой работы. Если же освободившееся время будет посвящено тревожному ожиданию возможных ошибок со стороны ваших подчиненных, тогда передача части ваших обязанностей вызовет лишь напряжение вместо облегчения. Поэтому прежде чем вы передадите кому-либо часть своих полномочий, продумайте основания для этого. Если вы это сделаете, прежде чем взяться за решение трудной, не терпящей отлагательства задачи, которая под силу лишь вам, то вы упрочите свое положение, так как продемон-

стрируете свою способность пользоваться еще большими правами. «Не премудрость ли вызывает? и не разум ли возвышает голос свой?» Наряду с этим отказ от передачи части своих полномочий приведет к лишению подчиненных инициативы и самостоятельности, к потере уважения подчиненных, так как они ничего не могут решить без вас. Они становятся возбужденными, нетерпеливыми и злопамятными, если не могут получить распоряжения, нужные им немедленно. Они перестают отождествлять себя с руководством и молчаливо присоединяются к враждебно настроенным группам или же мобилизуют все свои маленькие права, которыми они обладают, и начинают вымещать свое раздражение на подчиненных, придираясь к ним по мелочам. Не имея поддержки подчиненных, вы должны будете обособиться от них и сохранять отчужденность, чтобы держать их в подчинении. На принудительное навязывание власти вы можете растратить впустую всю свою энергию. Это будет интенсивный бег на месте. Если вы на секунду остановитесь, чтобы перевести дыхание, то можете безнадежно отстать и лишиться их поддержки.

#### 3.2.4. Изучение влияния передачи полномочий на подчиненных.

Научитесь определять индивидуальные черты, стиль и подход к работе каждым из ваших подчиненных, а не рассматривать их как представителей однородной массы. Достигнуть этого можно путем изучения и анализа личных контактов, правильной и справедливой оценки результатов их труда, что позволит вам изучить влияние передачи полномочий на подчиненных, проводить соответствующую кадровую политику – подбор и перестановку кадров. Вы сможете объективно определять достижения и возможности каждого, оказывать помощь, давать совет, а, если потребуется, то и накладывать взыскания или поощрять за те или другие действия или проступки. Вы установите меру или степень реакции работника на те или другие воздействия, что поможет вам при передаче части своих полномочий, а следовательно, и возмещении определенных обязанностей добиваться конкретных результатов. Учитывая индивидуальность стиля, характера и отношения к работе, руководствуясь правилом исключений, на начальном этапе добивайтесь от подчиненного тех результатов, какие вы от него ожидаете, приложив максимум усилий для того, чтобы он полностью осознавал всю ответственность за возложенные на него полномочия. Постоянно будьте в курсе всех его дел. Убеждайте его в том, что передача полномочий именно ему оправдана, и вам в последний момент не придется штурмом выполнять порученное задание. Наряду с этим учитывайте, что передача части полномочий, с одной стороны, вызывает иногда общие нарекания недооцененных подчиненных и, с другой, передача без нужды своих обязанностей другим может привести в конце концов к сокращению вашей должности или замене вас как руководителя без каких-либо неблагоприятных последствий для эффективной работы организации. Принимая назначение на должность, став руководителем, вы тем самым молчаливо соглашаетесь принять на себя ответственность добиться определенных результатов. Вы способны использовать свою власть так, как вам представляется наиболее целесообразным. Вы можете разделить власть с другими, сделав их ответственными перед вами. Передача части своих полномочий подчиненным обязывает последних добиваться определенных результатов в работе. Направляйте деятельность подчиненных, развивая у них чувство гордости за результаты своей работы. Покажите им, что вы делаете одно общее дело, что итоги их работы, их достижения станут составной частью ваших общих результатов, успехов и достижений. Оказывайте доверие вашим подчиненным. Не навязывайте им мелочной опеки и грубого вмешательства в их дела, поскольку это вызовет возмущение и вы лишитесь своих помощников. Старайтесь наиболее полно использовать индивидуальные способности каждого из них. Регулярно отмечайте положительные достижения подчиненных. Не критикуйте слишком резко (в начале вашей деятельности) постановку дела, сложившиеся традиции – это вызывает определенные осложнения, обиду и не будет способствовать сближению с коллективом, тогда как для нового руководителя важно сразу же «овладеть» делом и сблизиться с людьми. Ломать устаревшие традиции, к которым люди привыкли, надо осторожно, постепенно. Целе-

направленно настраивайте подчиненных на необходимость принятия части ваших полномочий, предупреждайте возможные трения и конфликтные ситуации, уклонения от выполняемой работы и т. п. И если вы, используя все возможности, не смогли добиться определенных результатов, а приходит время отчитываться за работу в целом, то вся ответственность за невыполнение обязанностей любым из ваших подчиненных, как и за достигнутые общие результаты, ложится полностью на вас со всеми вытекающими последствиями.

#### 3.2.5. Установление общего взаимопонимания с подчиненными.

Установите общее взаимопонимание в вопросе о содержании работы, выполняемой вашими подчиненными. Постарайтесь достигнуть взаимного согласия со своими подчиненными по главным аспектам выполняемой ими работы. Это необходимо для активизации деятельности подчиненных в решении поставленных перед ними задач. При этом рекомендуется попытаться обеспечить спокойный ритм и целесообразность, предотвращая суматошные дергания, крики и весь тот всеобщий бедлам, в обстановке которого заставляют иногда людей работать в некоторых фирмах и компаниях. После установления задания с целью его реализации в процессе деятельности необходимо соединить составные действия в единую совокупность, наиболее пригодную для достижения поставленной цели, осуществить синтез действий и взаимодействий членов коллектива, их интеграцию. Что же следует иметь в виду, намереваясь целенаправленно соединить данный набор элементов, осуществить их синтез, интеграцию? Прежде всего нужно включить в комплекс все необходимые элементы работы, предназначенной для выполнения коллективом, созданным с целью обеспечения функционирования какого-то сложного объекта. Подготовительная работа при формировании задания должна обеспечить разработку и осуществление мероприятий технического и организационного характера, в частности группировку работ по техническим или функциональным признакам, по границам рабочих зон коллективов, их численному и профессионально-квалификационному составу, по совершенствованию планирования в подразделениях применительно к коллективной форме организации труда и обеспечению ритмичности производства и т. п. Стремясь к тому, чтобы было обеспечено нормальное функционирование всего коллектива как совокупного работника, необходимо, чтобы между его составными частями возникало отношение позитивной и негативной кооперации. Два действия являются объединенными таким отношением тогда (и только тогда), когда одно из них вызывает, делает возможным, облегчает, сводит на нет или затрудняет другое действие или же когда оба действия одинаковым образом относятся к третьему действию. Причем выполнение отдельных элементов сложного действия может быть различным по времени: составные элементы действия могут выполняться одновременно или же следовать один за другим. Комплекс одновременных действий (т. е. таких, когда у одного и другого есть по крайней мере часть общего момента), входящих в состав сложного действия, мы назовем аккордом действий. Комплекс последовательных действий (хотя бы поочередно соприкасающихся частями своих моментов), входящих в состав сложного действия, назовем полосой действий. Наконец, полосу аккордов действий назовем сплетением действий. Установив эти различия, мы, вероятно, не встретим возражений, если выскажем мнение, что понятие организации становится актуальным уже в случае аккорда действий одного субъекта, не говоря уже о полосе действий одного субъекта и тем более о сплетении действий одного субъекта. Весьма важным является достижение взаимопонимания между членами группы по главным аспектам выполняемой ими работы. Необходимость этого обусловлена стимулированием целенаправленной деятельности подчиненных в решении поставленных задач, осуществлением интеграционных, координационных и концентрационных действий в процессе коллективного труда. Решая эти вопросы, менеджер призван исходить из того, что все члены коллектива обязаны соблюдать трудовую и производственную дисциплину, трудовое законодательство, действующие на предприятии положения и требования по организации труда и производства, технологии, эксплуатации машин и оборудования, правила поль-

зования инструментом, технику безопасности и другие специальные инструкции. При этом рекомендуется: а) составить схему разделения труда и собрать перечень индивидуальных предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям; б) провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено и изучено с целью или его принятия, или отклонения, исходя из применимости его во всей группе в целом; в) сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы. Составляя перечень индивидуальных предложений, всех дел, которые, по мнению членов коллектива, выполняются ими, рекомендуется дать возможность им самим сформулировать их. Изучив этот перечень, вы сможете устранить повторы, дублирование и составить более узкий перечень общих аспектов выполняемой работы. Практика показывает, что по мере составления вами перечня заметно изменяется позиция подчиненных. Повышается качество выполняемой ими работы, причем лишь в результате осознания всего объема и специфики работ, предусмотренных плановым заданием. Определяя же реальность планового задания, можно, как отмечают ученые, со всей уверенностью признать выполнимым только такой проект, попытка выполнения которого хотя бы раз увенчалась успехом. Такой подход к планированию следует отнести к принципам практического реализма. Реальное планирование обеспечивает и рациональное отношение к делу. Идеалистически-романтически-утопически-фантастическое отношение к делу проявляется в стремлении разрабатывать проекты, не учитывающие степени реальности их выполнения. При реалистическом же подходе к делу за образец берут то, что уже было реализовано, что реализуется; при этом возможны варианты, ведь такие проекты подвергаются проверке. Здесь необходимо сказать несколько слов об одном виде экономизации в разработке планов последовательности действий. Вместо того чтобы излагать каждый отрезок сложного действия в отдельности, в плане определяют общую установку относительно стабильного способа перехода от данного составного действия планируемого хода работ к следующему действию. Проводя групповое обсуждение индивидуальных предложений членов коллектива с целью более ясного представления о выполняемых ими функциях, необходимо детально разобрать каждый пункт указанных в перечне видов деятельности. Для рационализации рекомендуется каждое обсуждаемое предложение объединить с аналогичными предложениями и записать их на отдельном листе бумаги или же подразделить их на разные части, если они относятся к различным аспектам выполняемой работы, с целью выработки скоординированных действий членов коллектива. При этом менеджер должен помнить, что существенным условием рациональной интеграции действий является их оптимальная координация, т. е. согласование. Координация имеет как положительную, так и отрицательную сторону, ибо состоит в том, чтобы, во-первых, составные элементы совокупности не мешали друг другу и, во-вторых, чтобы они взаимно помогали друг другу. Случается, что совокупность ухудшается, если улучшают только какую-то ее часть, сохраняя остальные без изменения. Следует подчеркнуть, что принцип координации свойствен не только коллективным действиям, хотя и является для них весьма и весьма важным, он имеет все же более общий характер, впрочем, как и все, что относится к признакам интеграции, вне зависимости от многообразия возможных составных элементов комплекса. Позитивная сторона координации – это только концентрация и ничего больше. Не следует путать концентрацию с кумуляцией, то есть с накоплением. Концентрация – это кумуляция действий относительно их общей цели. Понятие кумуляции – более общее, понятие концентрации – более специальное. Например, случаем кумуляции будет любое накопление объектов данного рода в определенном месте. Соединить элементы совокупности в одно целое может не обязательно площадь или вообще определенное место. То, относительно чего накоплены данные объекты, назовем центром кумуляции. Это может быть местность, предмет, с которым другие предметы физически связаны; личность, являющаяся кумиром членов данной группы; задуманное изделие, именно такое, а не иное (такая, и не иная, постройка, сосредоточивающая возле себя коллектив стро-

ителей). Говоря более пространно и имея в резерве перспективу всех случаев центра кумуляции в какой-то вещи, мы можем привести в качестве примера центра кумуляции задуманный продукт труда, а следовательно, и цель, к которой совместно устремлены составные действия данной деятельности. Если кумуляция проходит не относительно местности, а относительно цели, то мы имеем случай концентрации. Таким образом, действия всех членов коллектива должны быть сосредоточены вокруг цели, поставленной перед ними как центр концентрации. В отношении рассмотренных понятий ясно, что, желая осуществить какую-либо интеграцию, необходимо сконцентрировать действия вокруг избранного центра. Ясно также, что интеграция будет тем совершеннее, чем согласованнее эти действия. Возвращаясь к теме экономизации, необходимо добавить, что одним из эффективных приемов является кумуляция целей вокруг общего средства как общего центра; так происходит тогда (и только тогда), когда, делая то, что необходимо для данной цели, мы делаем тем самым и то, что требуют другие, также принятые нами цели. В результате коллективного обсуждения предложений для достижения успешной деятельности следует убедиться, что каждый член коллектива согласен с тем, что выполняет или должен выполнять данный круг обязанностей. При этом важна, в частности, степень сговорчивости (покладистости) членов коллектива, а сговорчивость мы понимаем как противоположность склобничеству. Индивидуум А проявляет свою сговорчивость с индивидуумом В, если одобряет предложения о совместных действиях, высказанные индивидуумом В (если только у него нет против этого предложения веских возражений). Другими словами, он обосновывает отрицание данного предложения и придает этому отрицанию положительную позицию. Ясно, что понятая таким образом сговорчивость подлежит градации с нескольких точек зрения с учетом сферы применения предложенных действий, важности возможных контраргументов, а применительно к коллективу – и сговорчивости его членов. Относитесь к каждому сотруднику как к источнику творческого вклада, очерчивая границы его деятельности, прокладывая наилучшие пути для выполнения им своей работы в пределах этих границ, добиваясь в его действиях фанатического упорства и сочетания указанного курса действий с широтой предоставляемых ему полномочий. Учите его: «Ленивый не жарит своей дичи; а имущество человека прилежного многоценно».

### **3.3. ДОВЕДЕНИЕ РЕШЕНИЙ ДО ИСПОЛНИТЕЛЕЙ И ФОРМУЛИРОВКА ИМ ЗАДАНИЙ**

#### **3.3.1. Передача части полномочий для сплочения группы.**

В своей повседневной деятельности люди руководствуются самыми разными интересами, которые могут быть общими и частными, длительными и временными, осознанными и стихийными, преследовать единые или противоречащие друг другу и даже взаимоисключающие цели. Структурная же единица, находящаяся в вашем подчинении, представляет собой группу людей, искусственно созданную для достижения определенной цели и состоящую из личностей самых различных характеров, склонностей, степени знания. По этим и другим факторам отличаются как отдельные индивидуумы внутри этой группы, так и вся группа в целом от других групп. Особенность такой структурной единицы заключается в том, что в ней непосредственно соединяются общественные, групповые и индивидуальные потребности и интересы, формируются общие для большинства ее членов цели, нормы и правила поведения. Задача состоит в том, чтобы максимально использовать все эти факторы при формировании группы, преследующей общую цель, воспитать у каждого работника чувства общности с группой, коллективизма и взаимопомощи в процессе работы, что позволит добиться наибольшей эффективности работы от всей группы. При этом необходимо учитывать, что легче добиться сплоченности группы при условии большего разнообразия и вместе с тем большего пересечения выполняемых ею задач. Надо добиваться того, чтобы у каждого исполнителя были определенная работа и определенное право решать все вопросы, связанные с ней, а также понимание своего вклада в общий рабочий процесс группы. Тогда создается ситуация, когда каждый независимо от своих

воззрений рассматривает себя как часть группы. Передавая часть своих полномочий, нацеливайте подчиненных работать эффективно, получать удовольствие от работы, а следовательно, и от жизни, – Развивайте отношения сотрудничества и взаимопомощи, соревнования и взаимной ответственности, утверждения и все более широкого применения принципов демократии и нравственности. «Не заботься о том, чтобы нажить богатство; оставь такие мысли твои». Пресекайте проявление эгоистических настроений, стремления побольше «урвать» от коллектива и общества, всякие действия, направленные на сокращение резервов производительности труда, «приписки» невыполненных работ и т. д. При наличии таких настроений, а также если доминируют узкогрупповые цели, это свидетельствует о негативной сплоченности группы. Роль руководителя состоит в том, чтобы переориентировать направленность групп на позитивную сплоченность, когда цели группы являются целями общества.

3.3.2. Передача части полномочий для повышения взаимной заинтересованности подчиненных.

Добивайтесь от подчиненных, чтобы они вносили свой максимальный вклад в общие результаты, усиливая их заинтересованность в создании сплоченного коллектива, направляя их на выполнение заданий так, как вы этого хотите, предупреждая в то же время психологическую напряженность, раздражение, давая поручения и выдвигая на руководящую, ответственную работу способных, инициативных работников, поддерживая их и создавая условия роста, самосовершенствования. Передавая часть своих полномочий, стремитесь создать дружный, работоспособный и целеустремленный коллектив, одним из условий формирования и деятельности которого является характер выполнения работы подчиненным, соответствующий вашим целям. Создать условия для этого не так просто, и обусловлено это тем, что каждый работник в своей сфере деятельности, в своей работе выступает высшим авторитетом и сам принимает окончательное для себя решение – выполнять ли данную работу наиболее рациональным способом или же «протянуть» ее. С помощью разумного, рационального подхода вы можете сплотить разные части группы в единое целое. Квалифицированное руководство и разумная передача части своих полномочий вашим подчиненным сделают группу сплоченной и высокопроизводительной. Группа сделает вас своим руководителем, когда каждый член группы уступит вам свое право распоряжаться собой, своим временем, своими действиями. Если вы будете ориентироваться лишь на власть, предоставляемую в пределах вашей должности и полномочий, то изучите действенность группы всесторонне. В случае необходимости применения власти используйте ее через своих помощников незамедлительно и справедливо, показав, что вы стремитесь лишь к улучшению результатов и надеетесь на поддержку в выполнении конкретных задач и что других обязательств ни они к вам, ни вы к ним не имеете. Развивайте творческую активность в группе при улучшении условий труда. Не пытайтесь передавать своим подчиненным те полномочия, которыми они уже пользуются в силу занимаемой ими должности или положения. Согласно принципам и методам управления, базирующимся на законах и закономерностях развития и управления общественным производством, организационное воздействие выступает в виде различного рода административных актов – положений, постановлений, уставов, должностных инструкций, разъяснений и дополнений, закрепляющих на определенный срок место и роль определенной службы или должностного лица в общей иерархической системе управления. Ее юридический статус вытекает из правовых норм, установленных Конституцией и иными законодательными актами и определяет (регулирует) права и обязанности работника, его служебные отношения с другими подразделениями или службами и т. п. В связи с этим необходимо осуществлять и расстановку кадров, четкое распределение обязанностей и определение прав, ответственности работника. То есть определенные полномочия, закрепляясь в соответствующих положениях и должностных инструкциях, передаются работнику на основании занимаемой им должности или положения. Это следует учитывать и создавать условия и возможности использования каждым членом вашего коллек-

тива всех установленных ему прав, а также исходить из того, что все ваши подчиненные имеют право на справедливое и беспристрастное отношение к ним со стороны лиц, назначенных вами для руководства. Вы же, в свою очередь, вправе рассчитывать на лояльность тех, кому передали часть своих полномочий. Если вы добьетесь соблюдения этих условий, то в результате будете иметь сильную группу, объединенную единым стремлением к достижению общей цели, а это все, что требуется для реализации ваших планов, для развития как всей группы, так и каждого его члена. «Что сломанный зуб и расслабленная нога, то надежда на ненадежного человека в день бедствия».

### 3.3.3. Выбор своих помощников с учетом мнения группы.

Роль руководителя состоит и в том, чтобы создавать условия, при которых человек не только работал бы, производя материальные или духовные ценности, но и утверждал бы себя в жизни, в коллективе как личность. Важным для этого является умение создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе, подобрать своих помощников для совместной с ними деятельности с учетом мнения коллектива, определить их место и роль в жизни коллектива, воспитательное воздействие на него, меру инициативности и ответственности их за себя и за положение дел в коллективе, участие в его становлении, утверждении и развитии. Это весьма важно для сплочения коллектива, поскольку выбор своих помощников с учетом мнения группы воздействует на психику и настроение, воспитание рядовых членов коллектива, способствуя повышению производительности и эффективности их труда. В первичном коллективе, состоящем часто из 10-20 человек, развиваются довольно устойчивые межличностные контакты, формируются социально-психологические группы. Исходя из этого, наряду с деловыми характеристиками предполагаемого вами помощника, руководствуйтесь не личными соображениями и настроением, а тем, как его воспринимает группа или большая часть коллектива ваших сотрудников. При выборе исходите из критериев, при которых вся группа признала бы его своим лидером. Учитывая и используя это, вы завоеуете расположение всей группы, а также сможете использовать влияние на коллектив такого руководителя, направляя и мобилизуя усилия на выполнение поставленных задач, поскольку именно на этом этапе у коллектива непосредственно возникает тот эффект кооперации труда, который ученые отмечают как эффект «новой производительной силы». Добивайтесь устойчивых личных контактов с лидерами возникающих неформальных групп, направляйте их деятельность в соответствии с направленностью и задачами, стоящими перед всем коллективом. «В уши глупого не говори, потому что он презрит разумные слова твои». Дайте своим помощникам право действовать от вашего имени. Назначая помощника и предоставляя ему определенные полномочия, вы тем самым позволяете ему руководить работой ваших подчиненных так, чтобы добиваться нужных вам результатов. Вы должны предоставить ему право получать и оценивать результаты деятельности подчиненных, обобщать и представлять на ваше рассмотрение итоги работы. При этом, используя полученные полномочия, целесообразно не ограничивать усилия, а развивать инициативу, стремиться к решению вопросов по собственному усмотрению для достижения требуемых результатов. Нельзя считать завершенной, а поэтому и эффективной передачу части своих полномочий другому лицу до тех пор, пока это не станет гласностью для всех заинтересованных лиц. Передавая подчиненным часть своих полномочий, вы действуете как лидер всей группы. В свою очередь подчиненный, которому вы передали полномочия, становится лидером более мелкой группы. При этом необходимо его всячески поддерживать, чтобы он мог утвердиться в этом положении, поскольку передача полномочий сопровождается также передачей определенной части доверия. Широко информируйте коллектив о назначении и передаче работнику части полномочий, руководствуясь двумя соображениями, а именно: а) назначенный вами помощник в глазах подчиненных является полноправным представителем определенной власти; следует убедить исполнителей в реальности ее применения; б) у помощника повысится ответственность за сохранение вашего

авторитета и стиля вашего руководства. Любой проступок подчиненного перед вашим помощником должен рассматриваться как проступок перед вами. Ограничивайте субъективность оценки сотрудниками своего труда и труда коллег. Определяйте реальность вклада работника в общий трудовой процесс.

#### 3.3.4. Распределение работы между подчиненными.

Распределяйте работу равномерно и справедливо, когда вы имеете дело непосредственно со всеми подчиненными. На достижения и результаты работы вверенного вам коллектива большое влияние оказывает удовлетворенность работника своим положением, трудом и взаимоотношениями в коллективе. Руководитель призван помнить об этом, направлять и поддерживать оптимальный психологический климат, сглаживать или предотвращать различные психологические отклонения, напряженность, раздражение, оказывающие влияние на каждого из его сотрудников и влияющие на результаты труда. Важным элементом воздействия при этом является правильное, внимательное и справедливое распределение работы или отдельных элементов общего задания среди подчиненных. Наиболее квалифицированным сотрудникам поручайте более сложные задания, развивая при этом заинтересованность в их успешном и действенном выполнении. При равной квалификации подчиненных старайтесь равномерно загружать исполнителей. Предупреждайте захват более сильным лучшей работы. «Тот, который бесконечно расширяет дом свой, получит в удел ветер, и глупый будет рабом мудрого сердца». Руководитель должен уметь обеспечить выполнение работы подчиненными, он должен уметь управлять своими сотрудниками и стимулировать их деятельность, должен быть готов к введению новшеств и осуществлению изменений. «Нерадивый в работе своей – брат расточителю». Проблема заключается в том, что руководитель первичного трудового коллектива должен научиться правильно распределять работу между членами этого коллектива, в результате чего у него освободится время для творческой работы и своего квалификационного роста. «Ленивец зимою не пашет; поищет летом – и нет ничего». Руководитель призван принимать решения о том, что должно быть сделано, давать поручения кому-либо для выполнения и выслушивать доводы, почему это не может быть сделано или почему это должно быть сделано кем-нибудь другим. Кроме функций контроля, проведения совещаний, работы по планированию и обучению, руководитель вынужден тратить иногда целые дни на выяснение того, почему кто-то из работников, затратив так много времени, все же плохо выполнил свою задачу. Учитывайте при этом, что на результаты работы могут влиять внешние факторы, такие как физические, общечеловеческие, рабочее место, распорядок работы, сложившаяся объективная ситуация, и внутренние, вызванные спецификой действия человеческого фактора вообще – личными устремлениями и интересами отдельных индивидуумов, их способностями, отношением к делу. И если внешние факторы принимаются большинством или всеми как само собой разумеющиеся, то обнаружить и вскрыть внутренние не всегда так просто, как кажется.

#### 3.3.5. Взаимоотношения с подчиненными.

Стройте свои взаимоотношения с подчиненными оптимально. Не выражайте им своих чувств и жалостей. Совместная работа на протяжении определенного времени, общение, взаимные контакты, деловые и дружественные связи вызывают у подчиненного элемент подсознательного подражания вашим действиям, поступкам, стилю. Это обусловлено характером активных психических процессов, которые, не являясь в определенный момент смыслом сознательной деятельности индивидуума, вырабатываются и оказывают влияние в дальнейшем, сознательно или в качестве смыслового подтекста сопровождая его определенные действия, поведение. Наряду с отношением к работе, деловитостью, активностью или пассивностью, энтузиазмом или пессимизмом, методами работы и формами утверждения себя в коллективе, манерой обращения, отзывчивостью и предупредительностью, подражанию и оценке подчиненными подлежат иногда даже выражение лица или манера одеваться. Учитывая это, роль руководителя в плане непосредственного влияния его личности на подчиненного должна

состоять в воспитании подчиненных личным примером, поступками и своим поведением, регулярным общением, предупреждением эмоциональной притупленности, сочетанием требовательности и демократизма, созданием благоприятной трудовой атмосферы. При этом необходимо исходить из того, что у каждого работника могут быть как положительные, так и отрицательные моменты в работе. По этому поводу исследователи отмечают, что у людей недостатки имеют связь с достоинствами. Недостатки у человека являются как бы продолжением его достоинств. Но если достоинств больше, чем надо, они обнаруживаются не тогда, когда надо, и не там, где надо, то они являются недостатками. Таким образом, достоинства человека могут стать его недостатками. Исходя из этого и воспитывайте у подчиненных лучшие побуждения. В случае возникновения противоречий между интересами и целями подчиненных и вашими целеустремлениями, не усугубляйте их резкими действиями и поступками. Продолжайте оказывать доверие подчиненным и поощрять их стремление к самостоятельному решению вопросов, расширяя полномочия до тех пор, пока это совместимо с их квалификационным уровнем и способствует решению задач. Вместе с тем продолжайте воздействовать на них, вызывая желание подчиненных самостоятельно решать вопросы, которые, в свою очередь, зависят от их знаний и способностей. Повышайте свой авторитет и меру воздействия на подчиненных. Стройте свои действия таким образом, чтобы подчиненный стал пособником во всех ваших начинаниях, информируйте его о всех предполагаемых переменах и изменениях, объясняя их необходимость, и о тех ограничениях, которые предполагается ввести и которые, в свою очередь, ограничат или повлияют каким-то другим образом на действия подчиненного. На это обращайтесь особое внимание, информацию выдавайте непосредственно сами, разъясняя ее. Предотвращайте появление искусственных преград между подчиненными, их стремлениями и общими целями и задачами, поставленными перед вами. Если же это не помогает и возникают неразрешимые противоречия и препятствия, которые могут отразиться на работе и достижении положительных результатов, воздействуйте более решительно на сотрудника, вступившего в противоречие, указав, что он обязан изменить свою позицию. Предупредите, что, если он не перестроится, вам придется подыскать другого работника, принимающего ваши условия. Учитывайте, что отношение руководителя к тому или иному вопросу зачастую предопределяет мнение руководимого им коллектива. В связи с этим обсуждайте поступки и действия сотрудников в коллективе, не навязывая ему свое мнение, а создавая атмосферу для свободного обмена мнениями. Это обеспечивает повышение интереса к делу, коллективизм. «Предприятия получают твердость через совещание, и по совещанию веди войну». Практикуйте передачу части своих полномочий при каждой возможности. Исходите из того, что эффективность непосредственного руководства довольно ограничена, поэтому целесообразно регулярно практиковать передачу части своих полномочий подчиненным. Не ищите специально для этого поводы. Рассматривайте подчиненную вам структурную единицу как совершенно отдельную самостоятельную организацию, хотя в действительности она и существует лишь для решения задач вышестоящей организации, так же как и другие структурные подразделения, входящие в состав системы. Передавая другим работникам часть своих полномочий, руководствуйтесь не личными интересами и не стремлением выполнять лишь контрольные и директивные функции, а исходите из реального положения дел, здравого смысла и человечности, создавая условия для высказывания подчиненными своих личных суждений, замечаний, предложений. «Помыслы и сердце человека – глубокие воды, но человек разумный вычерпывает их». Используйте передачу полномочий как средство усиления уверенности подчиненного в собственных силах. Помощь оказывайте таким образом, чтобы он чувствовал поддержку, уверенность в своих силах и способностях. Расскажите ему об основных принципах работы, методах решения возможных проблем, способах получения необходимой информации. Настройте его полнее и эффективнее использовать полученные полномочия, самостоятельно принимать решения и действовать. Развивайте его инициативу, самосознание, самоана-

лиз в решении простых и сложных вопросов. Если же вы заметите, что по большинству не очень сложных вопросов подчиненный постоянно обращается к вам, постоянно задает одни и те же вопросы, не решается самостоятельно принимать решения и действовать, объясните ему еще раз круг его служебных обязанностей и квалификационных требований, которые к нему предъявляются. Убедитесь в его подготовленности, умении и возможности выполнять данную работу, настройте на нее вашего подчиненного вторично. Постарайтесь направить и активизировать его деятельность. Если же все это окажется напрасным, считайте, что вы ошиблись при выборе конкретного лица для передачи ему полномочий. Вместо того чтобы экономить время, вы будете тратить его на разъяснения, консультации, ответы на вопросы и т. п. В таком случае вы бы сами смогли выполнить эту работу в установленные сроки. Значит, начинайте все сначала. Всячески поддерживайте подчиненных, которым вы передали часть полномочий. Исходите из того, что, передав часть полномочий, вы оставили за собой право решать определенные ключевые вопросы. В случае необходимости принимайте по ним решения незамедлительно, уяснив все факты и условия принятия таких решений. Поддерживая и поощряя деятельность подчиненных, которым вы передали часть полномочий, не принуждайте их нести ответственность за решение тех вопросов, которые вы оставили за собой. Четко установите сферу влияния и круг решаемых вопросов. Выступая же в роли подчиненного, никогда не надоедайте руководителю решением тех вопросов, которые входят в круг ваших обязанностей. Это при условии, что нет никаких из ряда вон выходящих фактов и событий. Учитывайте вероятность появления ошибок при передаче части полномочий. Предусмотрите возможность менее квалифицированного выполнения подчиненным возложенных на него полномочий в самом начале его деятельности. Допускайте появление ошибок со стороны подчиненных. Давайте на это соответствующую скидку. Прогнозируйте последствия таких ошибок. Будьте готовы их устранить, планируя для этого необходимое время. Старайтесь предотвратить нежелательные последствия возможных ошибок. А для этого решение ключевых вопросов оставляйте за собой. Предвидя возможность возникновения ошибок, примите меры по их предупреждению, предотвращению и исправлению. Критически рассмотрите причины и последствия каждой ошибки. Старайтесь быть объективным и доброжелательным. Избегайте эмоций. Не критикуйте подчиненного и работу, а побуждайте его к осознанию ошибок и их предотвращению в будущем. Определите правильный путь решения вопроса, оцените логический ход его мыслей и действий. Акцентируйте его внимание на причинах, вызвавших ошибку, и не ждите от него объяснений хода его действий. В противном случае вместо выяснения причин вы услышите извинения, так и не узнав истинную причину ошибки. Возможно, вам удастся предупредить многие ошибки, требуя, чтобы подчиненные были начеку при проявлении их определенных признаков, но было бы наивно полагать, что вы способны предупредить все без исключения ошибки. Не рассчитывайте, что ваши подчиненные сами догадаются о том, что вы им забыли сказать. Принимайте всю ответственность на себя за ошибки ваших подчиненных, допущенные из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления. Этим вы заслужите должное уважение. Приучайте подчиненных и сами учитесь на допущенных ошибках как в действиях, так и при планировании, обосновании, а затем и выполнении намеченных планов и программ. Сдерживайтесь от соблазна использовать власть, которую вы передали подчиненному. Не вмешивайтесь в его распоряжения и действия, если они не влекут серьезных срывов и последствий. Если вы не будете этому следовать, ваши действия будут направлены на подрыв его авторитета и доверия к вам. В случае возникновения неразумных решений обсудите их с подчиненным наедине. Докажите их несостоятельность и убедите его изменить их. Благодаря таким вашим действиям его авторитет будет на высоте, он не уронит достоинства в глазах своих подчиненных и вместе с тем еще раз поймет, что руководство требует мужества признавать допущенные ошибки, исправлять последствия неправильно принятых решений. «Если тебе нечем заплатить, то для чего доводить себя, чтобы взяли постель твою из-под тебя?» Помните, что вы при-

нимаете на себя всю ответственность за решения вашими подчиненными тех вопросов, которые вы ему передали. Не принимайте решения и не обсуждайте вопросы младшего персонала «через голову» их руководителя, работника, которому вы передали часть своих полномочий. Убеждайте их, что его решения – это и ваши решения. При настойчивой же просьбе обсудите эти вопросы с вашим подчиненным. Выясните существо дела и точку зрения подчиненного.

### 3.3.6. Организация контроля при передаче полномочий.

Требуйте от подчиненных оперативных, четких и ясных отчетов в пределах установленных критериев. Задача руководителя – требовать от подчиненных оперативных, четких и ясных отчетов, что является важнейшим условием управления, имеющего два аспекта: организационный и психологический. Его роль, наряду с контролем, способностью настроить работника на выполнение заданий, предупреждая возможные ошибки и недостатки, состоит в умении создать и сплотить коллектив, добиваясь сочетания личных интересов работника с общественными. Приучите своих сотрудников оперативно представлять вам четкие и ясные сведения для контроля в форме письменных отчетов или же, как исключение, устных. Учитывайте, что в реальной действительности в отчетах иногда встречается не вполне достоверная информация. Она заложена подчас в характерах и действиях некоторой категории людей, не обладающих, как правило, достаточным мужеством и самокритичностью. Желая произвести выгодное впечатление, они стараются представить картину таким образом, чтобы не получать новых заданий или избежать упреков. При этом, как правило, на первый план выдвигаются достижения по менее важным аспектам, они представляются как главнейшие, в то время как замалчиваются действительно ключевые, важные, проблематичные моменты, но неблагоприятные для выполнения. Результатом получения руководителем такой дезинформации о положении дел может явиться принятие недостаточно эффективных или поверхностных мер. Поэтому руководитель обязан требовать качественную, самую достоверную информацию от своих подчиненных, притом желательно наглядную, с использованием таблиц, графиков, диаграмм и т. п. Текстовая же часть должна отражать лишь тенденцию развития действия или явления и раскрывать возникающие отклонения от запланированного хода работ. Анализируя и контролируя работу подчиненных, определяя ее формы, требуя ясных сведений и отчетов о ходе выполнения дел, руководитель должен прежде всего четко знать ту работу или те ее моменты, за которые отвечает работник, уметь выделять важные и второстепенные ее аспекты, возможные ошибки или осложнения. Рекомендуется для действенности контроля использовать индивидуальные рабочие задания, положения, должностные инструкции и т. п. Задавайте критерии контроля, чтобы учитывать то, что поддается учету. Сопоставляйте, ранжируйте, измеряйте. Поддерживайте строгий, точный, своевременный контроль. Выработывайте у себя и подчиненных позицию делового человека, используя принцип постепенного совершенствования. Исходите из того, что делового человека характеризует постоянное стремление к рационализации, активность, энергичность, предприимчивость. Выдавайте себя за того, кто вы есть. Помните, что «иной выдает себя за богатого, а у него ничего нет; другой выдает себя за бедного, а у него богатства много».

## **4. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации**

Умение руководителя правильно принять решение, выработать научный подход к нему определяет его способность выполнять управленческие функции, что является комплексным критерием его управленческой культуры. Обусловлено это тем, что решение служит направляющим и организующим фактором деятельности руководителя, а правильность его принятия сказывается и проявляется в различных аспектах его труда.

Где господствует дух науки, там творится великое и малыми средствами.

Н. И. Пирогов

Решения проблем могут умирать, сами же проблемы остаются вечно живыми

Г. Геффдинг

Все проблемы в конечном счете являются научными проблемами.

Б. Шоу

Принять решение – значит смириться с перевесом одних внешних факторов над другими.

А. Твардовский

Прежде чем принимать решение, убедитесь, что именно Вы должны его принимать.

Марк Юний

### **4.1. ВЫРАБОТКА НАУЧНОГО ПОДХОДА К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЯ**

Разработка детального процесса выработки и формирования решения предполагает необходимость овладения методологией научно-исследовательской работы, которая состоит в применении методов научного познания и материалистического подхода к проблемам, использовании основных, свойственных науке логических принципов: анализа (классификационного, причинного, диалектического) и синтеза, индукции и дедукции, аналогии, построения научных гипотез и т. д. Следует помнить и о таких методах научной работы, как наблюдение и описание, эксперименты, сопоставления, математическая и статистическая обработка информации, о значении исторического метода и принципа причинности и следствия в практике эксперимента. Важное значение приобретает также разработка тактики и стратегии, поскольку в научно-исследовательской работе и хозяйственной политике действуют одни и те же принципы. Научный подход к принятию решения не совместим с утилитаризмом, рутинной, случайностью, импровизацией и субъективизмом. Часто говорят об анализе и синтезе применительно к умственной работе. В этом случае под анализом понимают какое-то выделение из данной совокупности ее составных частей или выделение отдельных черт из комплекса черт, свойственных данному объекту, или выделение отдельных логических следствий, вытекающих из данного тезиса (и следовательно, некоторым образом потенциально содержащихся в нем). На этом последнем понимании анализа основано понятие аналитического (регрессивного) метода рассуждения в математике. Рассуждают аналитически, если из данной для доказательства теоремы выводят эквивалентные ей очередные следствия, приводя, в конце концов, к такому следствию, которое является уже признанной теоремой, и достигая таким способом обоснования теоремы, которая дана для доказательства. Этому способу рассуждения противостоит синтетический (прогрессивный) метод, когда, имея для доказательства данную теорему, исходят из какой-то другой, уже доказанной теоремы, и выводят из нее данную теорему как следствие, доказывая ее таким путем. Первый метод считается способом инвенции исследования, второй – способом интерпретации достигнутых результатов. Вот что по этому поводу высказал

известный специалист в области управления Гамильтон Черч: «Целесообразность и эффективность направляемой нами деятельности будут прямо пропорциональны тонкости и точности нашего анализа, правильности и безошибочности нашего синтеза. Если наши синтетические способности слабее аналитических, то у нас получаются только академические и теоретические „системы“. Если же, наоборот, мы будем пренебрегать анализом и форсировать синтез без предварительного детального изучения обстановки, то это, правда, может привести нас к практическому успеху, быть может и довольно значительному, но успех наш будет связан с множеством потерянных возможностей, и мы никогда не достигнем всех тех результатов, каких могли бы достичь». Выработка научного подхода к принятию решения предопределяет необходимость разработки определенного плана в виде взаимосвязанных процессов подготовки, обоснования, принятия, реализации решения.

#### 4.1.1. Обеспечение всесторонней информированности.

Подготовка определенного решения требует обеспечения, всесторонней информированности, обоснованности. Работа предполагает уяснение руководителями характера и последствий примененного ранее решения, являющегося предшествующим принимаемому решению, ознакомление с действующими инструкциями, получение дополнительной информации от лиц и подразделений, компетентных в области данной проблемы. «Приятная речь – сотовый мед, сладка для души и целебна для костей». Наряду с этим необходимо учитывать, что принимаемое решение не должно противоречить существующим актам и вышеуказанным директивам. «Не передвигай межи давней, которую провели отцы твои». Необходимо исследовать многосторонние зависимости и связи, вызываемые формируемым решением, изучить характер последствий, вызываемых решениями и др. При этом руководителю должна быть предоставлена возможность получения любых сведений по решаемой проблеме от всех отделов. Руководитель должен быть в курсе последних достижений в своей области, ему следует постоянно работать над повышением своей квалификации, посещать конференции, семинары, прослушивать специальные лекции. При этом важно исходить из того, что в настоящее время больше, чем когда бы то ни было, руководителям должны быть присущи чувство нового, умение мыслить экономически грамотно, идти в ногу с научно-техническим прогрессом. Для руководителей, менеджеров и бизнесменов очень важно овладеть теорией и практикой эффективной деятельности и эффективного поведения. В этой связи весьма полезно обратиться к творчеству Болеслава Пруса, занимавшегося проблемами результативной деятельности человека. «Он был, – пишет профессор Тадеуш Пщоловский, – как мы сказали бы сегодня – праксеологом». В книгах «Наиболее общие жизненные идеалы», «О теории совершенства», а также в неизданных рукописях (тетрадь с заметками, находящаяся в настоящее время в библиотеке им. Г. Лопачиньского в Люблине) содержатся рассуждения о грамматике действия. Болеслав Прус претворял в жизнь не только прекрасный лозунг «Будь творческой личностью: вызывай к существованию как в материальном, так и в духовном мире такие вещи, такие произведения, на которые сама природа не могла бы решиться», он пытался исследовать тайны эффективной деятельности, пытался создать собственную систему, которой можно было бы пользоваться при формировании некоторых принципов эффективного поведения. В своих заметках он пишет о том, что деятельность может быть целенаправленной или бесцельной, и характеризует деятельность как совокупность изменений, которые человек вызывает в предметах или их отношениях. Эти изменения совершаются как с помощью органов тела, так и с помощью инструментов. Прус выделяет три основных вида деятельности, которые заключаются в перемещении, укладке и распределении. От этих обобщенных утверждений он переходит к самой важной деятельности человека – к труду. «Труд – это связь человека с миром, во время которой человек осуществляет в данных предметах наиболее выгодные для себя изменения косвенным или прямым способом. Человек принимается за работу со всем запасом вещей, сил и атрибутов, которые ее укрепляют или ослабляют, то есть со всем своим умением и точностью наблюдений,

запасом умственных знаний, своими потребностями и отрицательными привычками, определенной степенью ловкости, силы и стойкости в деятельности – с определенным количеством и состоянием сил, которые могут быть приложены к данной работе; отношениями к предметам и людям, то есть с тем, чем человек располагает в качестве непосредственной собственности – капитала или в качестве помощи людей, с которыми он находится в близких отношениях». Инструменты – это помощь в работе, они могут полностью заменять наши силы, изменять их различным образом, уменьшать их использование или облегчать их развитие. После этих вступительных замечаний следует очерк грамматики действия. Это грамматика в строгом значении этого слова, так как Прус во многих случаях использует грамматические термины, придавая им новое значение. В «Наиболее общих жизненных идеалах» он пишет: «Выражением „родительный (комплементарный) падеж“ мы обозначаем такой предмет, который облегчает или затрудняет действие. Например, в устройстве, называемом „железной дорогой“, локомотив является „Фактором“, цепи и крюки – „Посредниками“, вагоны – „Винительными (пассивными) падежами“, а рельсы, мосты, сигнальные устройства и т. п. – „Родительными (комплементарными) падежами“». По мнению Пруса, в каждом действии имеется обычно две стороны – та, которая что-то делает и которая именуется фактором, и та, с которой что-то делают, то есть пассивная сторона. Допустим, кто-либо бросил камень в стекло и разбил его. Виновик является фактором, камень – пассивной стороной, а явление разрушения стекла – последствием, или результатом. Если между фактором и пассивной стороной существует еще какая-либо другая вещь, которая передает действие, такую вещь Прус называет посредником. Сочетание фактора, посредников и родительных падежей с винительным падежом, имеющее целью внесение в него изменений, называется связью. Поступок – это работа всех элементов человеческой души в сочетании с внешними предметами для достижения необходимого результата. Поступок тем более совершенен, чем более сложной является связь, имеющая целью получение какого-либо результата. А вот еще несколько более интересных формулировок из богатой, хотя иногда несколько «суховатой» лекции. Изделием называется любой материальный предмет, который человек изменяет с помощью труда в соответствии со своими потребностями и целями. Некоторые изделия являются инструментами для тела, например: двигатели, аппаратура, посуда; другие – это инструменты для души, например: литература, живопись, скульптура и т. п. Однако Болеслав Прус не следует примеру Макиавелли и не занимается только действиями, независимо от мотивов и результатов, которые могут оцениваться с моральной точки зрения. Ценность поступка измеряется результатом, но человек должен принимать решение, стоит ли его совершать. Если таким путем он увеличит свое или чье-либо счастье или степень совершенства, то стоит. Если же результатом будет несчастье или несовершенство, то действовать не следует. Поэтому перед началом какого-либо действия целесообразно поставить перед собой четыре вопроса: стоит ли это делать – анализ побуждений к действию; удастся ли это сделать – анализ сил и средств; смогу ли я это сделать – проверка собственных знаний и умений; возможно ли это сделать – оценка возможностей достижения цели. Целью называется еще недостигнутый результат, а представление себе будущих способов действия называется планом. Прус советует тем, кто задумывается, какие цели установить на своем жизненном пути, следующее: «Работу свою направляй скорее на создание полезных вещей, чем на разрушение вредных». «Не думай, что какую-либо серьезную работу ты закончишь одним духом, ее следует прерывать». Работа с информацией сопровождает и пронизывает весь процесс принятия решений и контроля, а следовательно, является неотъемлемой частью управления. Необходимой предпосылкой принятия правильного решения являются оптимальный объем и качество обработанной информации. Важное значение приобретают также методика анализа информации и синтез, формирующий представления о возможных решениях. Каждый вариант решения есть не что иное, как комплекс информации о возможностях ответа на какой-либо вопрос, собранный в единственное логическое целое и имеющий определенную целе-

направленность. Достаточно полная и достоверная информация предполагает необходимость всестороннего учета и использования всех явных и скрытых резервов. При этом праксеологи указывают, что в ряде случаев, отмечая возможность данного действия, мы просто констатируем его осуществленность, двойственность этого смыслового варианта, охватывающего как внутреннюю (диспозиционную) возможность, так и внешнюю (ситуационную) возможность. Например, данный индивид в данный момент имеет возможность сделать что-то; это означает, что у него есть желание и силы, что он умеет делать необходимые действия (или напрягаться мысленно) и знает, как за это приняться. Таким образом, возможность действовать в диспозиционном смысле сводится к сочетанию силы исправности и знания, разумеется, с учетом сложившейся ситуации (обстоятельств). А возможность действовать, понимаемая в ситуационном смысле, касается именно обстоятельств, т. е. того, что происходит с внешними вещами относительно данного индивида и в каком они находятся состоянии в момент его импульса. Ведь ситуация – это система внешних состояний вещей, которая в определенном отношении и в определенной мере способствует или препятствует данному действию. Следовательно, упомянутый индивид имеет в данный момент ситуационную возможность сделать то-то и то-то в данных, относящихся к данному моменту, обстоятельствах, если эти обстоятельства не являются достаточным условием этого момента и если это условие определяет то, что должно было бы быть продуктом труда этого индивида (имея в виду данный его импульс), или отрицание этого, продукта труда. Приступая к сбору информации, необходимой для принятия решения, руководитель сталкивается, как правило, с двумя трудностями – ее избытком Или недостатком. При избытке информации сложность заключается в возможности и умении руководителя отыскать те сведения, которые имеют прямое отношение к данному вопросу. При недостатке же информации постоянной является угроза принятия неправильного, недостаточно обоснованного решения. В связи с этим руководитель должен выработать четкий подход к общей оценке материала, определить необходимое число фактов и их содержание, сроки их сбора и обработки, эффективность предполагаемых результатов в соотношении с затратами времени на сбор информации; установить методы и приемы классификации материала и т. л. То есть сбор, общая оценка, обоснованность и сравнимость информации при помощи аналогий, анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщений и ее классификация с использованием различных группировок, статистических таблиц, графиков, монограмм, корреляционного анализа, математических методов и ЭВМ должны быть управляемыми. В целом же необходимо получить все фактические материалы, дать им общую оценку, классифицировать, подвергнуть анализу и обработке. обстоятельный анализ призван определить недостатки, установить их причины и создать предпосылки для принятия решений, установления границ их применимости. При этом необходимо помнить, что важнейшим условием принятия правильных решений является анализ ситуаций. Интуитивные же решения допустимы лишь в случае решения текущих заданий. Не исключена возможность формирования решения в процессе сбора и обработки фактов. При этом рекомендуется очень вдумчиво относиться к высказываниям людей относительно разных аспектов проблемы, помнить, что легко можно поверить в то, во что вы хотите субъективно верить. Изучение проблемы и ее уяснение предполагают необходимость полной концентрации на ней своего внимания с тем, чтобы выявить ее содержание и четко сформулировать ее целевую направленность. Выясните, что представляет собой данная проблема. Определите причины ее возникновения, необходимость изменения «существующего положения», ее цели и возможные последствия. Установите положительные и отрицательные последствия, степень риска при принятии решения. Оцените положение, исходя из своего опыта, значения проблемы, вашей личной ответственности, квалификации работников, участвующих в ее решении. Проанализируйте его вновь, теперь уже с точки зрения имеющихся фактов. Учитывайте также эмоциональное настроение, материальную среду, вопросы квалификации, уровень координации действий и двусторонней связи между руководителями и подчиненными. «Не

вступай поспешно в тяжбу: иначе, что будешь делать при окончании, когда соперник твой осрамит тебя?» Выполняя данную работу, рекомендуется составить перечень фактов, необходимых для уяснения проблемы, проверить их точность, изучить их с учетом прошлого опыта, проконсультироваться относительно их достоверности, определить главное препятствие в решении проблемы и границы полномочий при ее решении. Применяв поэтапный подход, установите возможные промежуточные сроки решения и начинайте активно действовать. Такая последовательность изучения и уяснения проблемы направлена на то, чтобы выяснить, нет ли каких-либо скрытых фактов, меняющих само существо проблемы. При поиске ключевых причин решаемой проблемы с учетом предшествующего ей решения рекомендуется изучить первоначальный план действий с точки зрения его целесообразности и реальности. Если у вас появились сомнения в определении проблемы, целесообразно продлить ее изучение. Если же таких сомнений нет, не уклоняйтесь от принятия решения и не бойтесь ответственности за его принятие. Приступайте к выработке предварительного решения, сосредоточив внимание на следующих вопросах.

#### 4.1.2. Обеспечение конкретности и оперативности.

Неотложные вопросы должны решаться своевременно, быстро, без излишнего бумаготворчества, реально, с учетом всех важнейших факторов, твердо, в живой связи с коллективом, на основе детального ознакомления с ситуацией и конкретными условиями. Наряду с этим оперативность не должна вести к импровизации, суматохе, спешке, произвольной и частой смене решений. Если решение формируется и вырабатывается группой специалистов (скажем, советом), необходимо организовать работу таким образом, чтобы каждый из специалистов сохранил индивидуальные положительные черты своей деятельности, направив их на решение данной проблемы. Причем размер группы должен быть оптимальным, поскольку большие группы из-за их аморфности оказываются малоэффективными. В них отсутствуют возможности для живой дискуссии, сложным представляется создание атмосферы, соответствующей творческому обсуждению. Руководитель призван создать атмосферу творческого поиска, обсуждения, обмена мнениями, здоровой критики, поиска решения с учетом реальной обстановки, а не руководствуясь правилом взаимных уступок, взаимных обязательств, давления авторитетом и т. п. К тому же следует учитывать, что, если сотрудник выдвигает довольно оригинальную и новую идею, она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному воздействию большинством обсуждавших, превратившихся в оппонентов, в виде вскрытия различных отрицательных ее аспектов, критики, как правило, чрезмерной и не всегда обоснованной и убеждающей, объективной. Роль руководителя состоит в направляющей и сдерживающей в какой-то мере функции предупреждения чрезмерной и необоснованной критики, в требовании конкретности и оперативности по существу предложений.

#### 4.1.3. Определение альтернативных вариантов решения.

При определении выбора альтернативных вариантов решения проблемы руководитель, стремясь увеличить вероятность получения большей отдачи, может пожелать столько альтернативных решений, сколько возможно. Лучший результат при принятии решения достигается при большем числе умело разработанных смелых творческих вариантов. Однако при этом выбор одного из них становится тем труднее, чем их больше, практически осуществляется только одно действие из возможных, поэтому рекомендуется предварительно определить экономическую целесообразность, трудоемкость и выгодность, изыскивать и оценивать все возможные альтернативы решения. Выбор определенной альтернативы включает оценку эффективности решений, определение ожидаемой отдачи выхода за минусом входа с использованием формально-логических и эвристических методов, базирующихся на творческих способностях и опыте руководителя. При этом определите три-пять наиболее возможных оптимальных варианта, предварительно отбросив заведомо непригодные. Установите критерии оценки эффективности решений. Исходите из критерия результативности, учитывайте крайню-

сти. Используйте закономерности, при которых деятельность результативнее по мере приближения к конечной цели. Определите подлинную, реальную результативность. Если же дать и осуществить такую оценку нельзя с достаточной точностью, то целесообразно определить ожидаемую степень риска по каждому из решений. При отсутствии информации основой выбора может явиться лишь известное предполагаемое направление действия, а определяющим фактором выбора при этом может быть лишь субъективное мнение руководителя, принимающего решение исходя из своих возможностей. Праксеологи справедливо отмечают, что недостаточно обладать полным набором очевидных вероятностей, необходимо еще уметь сделать в соответствующий момент соответствующий выбор из этих вероятностей. А это нередко требует большого искусства. В чем же суть выбора? В чем заключается механизм выбора? Пожалуй, это значит, что кто-то: а) предположил (а в отдельном случае подсчитал, правильно или неправильно), что можно сделать то и можно сделать что-то иное; б) сравнил первое и второе; в) умышленно сделал так, чтобы было одно из двух, и умышленно не сделал так, чтобы не было другого (в одном случае сделал это успешно, в другом – пошел за тем, что считал лучшим, а могут возникнуть и обычно возникают оба этих частных случая вместе). Ясно, что сравниваемых вероятностей может быть много. Определяя относительные значения отдельных вариантов, недостатки и преимущества различных альтернатив, надо определить, в какой мере автор вариантов владеет проблемой, какими творческими способностями обладает и достаточно ли он объективен, умеет ли использовать объективные возможности, которые предоставляет ему данная ситуация. Руководитель должен давать оценку этим действиям. Выполняя данную работу, избегайте нерациональных идей. Продумайте, все ли факты приняты вами во внимание. Рассмотрите все последствия в том случае, если никаких действий не будет предпринято. Задайте себе вопросы: Могут ли неожиданно возникнуть какие-нибудь препятствия? Каковы будут их последствия для других работников? Может ли это быть законным и этичным? Вызовет ли это возражения со стороны вышестоящего управленческого звена?

#### 4.1.4. Использование метода главного звена.

Метод – это процесс, это правила действий руководителя, это путь, способ исследования и преобразования. То или иное действие, та или иная теория развивается (развертывается, строится) как система следствий, выводимых по законам логики из определенной совокупности принципов, основных исходных положений, каких-то первоначал, являющихся обобщением данных практики или опыта. В связи с этим из множества вопросов, подлежащих решению, необходимо выбирать и решать важнейшие и ключевые, от которых зависит успешное решение остальных вопросов. Иностранные ученые связывают этот метод с идеями В. И. Ленина: «Надо уметь найти в каждый особый момент то особое звено цепи, за которое надо всеми силами ухватиться, чтобы удержать ( всю цепь и подготовить прочно переход к следующему звену...», – писал он в работе «Очередные задачи Советской власти». Размышления праксеологической природы, затерявшиеся в размышлениях о тактике рабочего класса, его партии, с одной стороны, и в общих исследованиях общих законов диалектики – с другой, мы можем найти у классиков марксизма-ленинизма. Терминологическое и предметное обсуждение праксеологического характера мы находим в первом томе «Капитала» Маркса, где идет речь о таких понятиях, как труд, вещества, машины, орудия и т. д. Тайники теории успеха не были чуждыми Ленину, который стремился к совершенству действия. Он нередко выражал убеждение, что существуют некоторые принципы, которые следует применять, если есть желание достичь поставленных перед собой целей. Вот некоторые из этих принципов, выбранные из произведений Ленина. Принцип ключевых звеньев. В любой достаточно сложной деятельности мы реализуем цель путем выделения более важных и менее важных, более близких и более дальних заданий. Здесь речь идет не только о том, чтобы в борьбе, имея для этого соответствующие силы, атаковать узловой элемент, но и, например, в экономическом развитии страны находить косвенные цели, серьезно приближающие нас к поставленной главной цели. Таким ключевым

звеном была на некотором этапе развития Советского Союза электрификация. Особой чертой ключевого звена всегда является его эффект, то, что одним махом мы получаем несколько ценных итогов. Принцип прерывания порочного круга. Когда у нас есть как бы замкнутая система возвратных напряжений, следует ввести какой-то новый фактор, который позволил бы внести желанное изменение в эту систему. Конечно, Ленин не употреблял современной кибернетической терминологии, однако на примере объяснял, что он имел в виду. Например, из-за того, что царят голод и нищета, возникает низкая производительность труда. Но плохая работа отражается на урожаях, качестве и количестве товаров. Таким образом, круг замыкается. Из него надо выйти. Движение субботников было задумано как реализация прерывания порочного круга. Несмотря на нищету, разруху, оно должно было привести к подъему производительности труда, а затем и к улучшению хозяйственной ситуации. Но «...в девяносто первом году многие гипотезы, высказанные тогда, стали или аксиомами, или заблуждениями. Пример – „Великий почин“: какую путаницу в умы внес обыкновенный аврал в железнодорожном депо! Объявленный ростком нового мира, он спутал принятые у всего человечества стимулы труда. Но аврал остается авралом в любой подаче. Помимо неисчислимого вреда экономике, „Великий почин“ запустил грандиозную пропагандистскую утку: в основание двойной морали был положен еще один краеугольный камень. В этом смысле ленинизм был предтечей сталинизма». Кроме перечисленных принципов, Ленин применял ряд тактических шагов, известных из теории борьбы, – перехват колеблющихся элементов и перетягивание их на свою сторону, использование средств противника для собственных целей, применение периода передышки в борьбе, так как после нее, как и после работы, нужен отдых. Умение выбирать главные, ведущие звенья, предопределяющие общий ход развития явления, характеризует научную обоснованность того или иного решения. Руководитель, вырабатывая и принимая решение, должен оценивать различные варианты, выбирая наилучшие, главные из них, ключевые. При этом рекомендуется использовать форму сравнения решений, выбирая из нескольких возможных главнейшее, не допуская, однако, хаотического перескакивания от одного вопроса к другому, что ведет к излишней растрате сил, решению многочисленных второстепенных дел. Выделение главного, основного, ведущего звена осуществляется на основе всестороннего изучения развития явления за предшествующий период и вскрытия резервов путем ввода каких-то дополнительных решений, таких как время, надежность, экономичность. Целесообразнее также продумать совместимости или «накладки» отдельных вариантов, используя их лучшие, положительные моменты или включения отдельных из них в другой вариант в целях облегчения или ускорения внедрения его в практику. Выполняя эту работу, необходимо помнить, что руководитель не должен заниматься решением вопросов, повторяющихся в работе его подразделения, а в первую очередь должен сосредоточивать свое внимание на основных, исключительных и отклоняющихся от обычной практики вопросах. Соблюдение этого правила требует точного разграничения обязанностей в подразделении, описания служебных функций, установления порядка подписи документов и т. п. Нарушение компетенции и правила исключения приводит к тому, что руководителю, поглощенному мелочами, не остается потом времени для реального руководства. Наряду с этим руководитель должен добиваться того, чтобы все виды работ, повторяющиеся в управленческом аппарате, были нормированы, то есть постоянно организованы так, чтобы для каждого задания был назначен исполнитель, установлены определенный способ решения, норма времени и перечень используемых средств. После завершения этапов изучения и уяснения проблемы, поиска, оценки решений и выбора наилучшей альтернативы определяется, на какие структурные подразделения повлияет предложение и, следовательно, изучаются их реакции на это предложение.

#### 4.1.5. Обеспечение самостоятельности в принятии решения.

Необходимость обеспечения самостоятельности в принятии решения обуславливается тем, что принятие решения в рамках существующих полномочий является не только правом,

но и обязанностью каждого руководителя. Каждый работник должен принимать решения самостоятельно, но в пределах своей компетенции, в рамках поставленных задач, приказов и распоряжений вышестоящего руководителя. Никто не должен перекладывать принятые решения на выше- или нижестоящих с целью избежать ответственности. Подобные действия – одно из проявлений бюрократизма. Необходимо помнить, что вышестоящий руководитель не должен слишком часто вмешиваться в управленческие функции подчиненных ему подразделений, иначе он станет оценивать работу подчиненных по тому, насколько охотно они исполняют его указания. Если же вышестоящего руководителя просят решить вопрос, входящий в компетенцию нижестоящего, то он должен лишь указать последнему путь к нахождению правильного решения. «Учение мудрого – источник жизни, удаляющий от сетей смерти». Следует отметить, что степень самостоятельности в принятии тех или иных решений должна согласовываться с установленным делегированием полномочий между руководителем и подчиненным. В то же время праксеологи отмечают, что до некоторой степени можно создавать или сохранять для себя в определенном отношении возможность действия в данный момент, можно также сознательно избавляться от таких возможностей или не допускать их. Отсюда возникает проблематика общей техники оперирования возможностями действий, при этом нельзя не считаться с некоторыми зависимостями. Ясно, что использование определенных возможностей действия связывается с необходимостью выполнения дополнительных действий; приобретение какой-нибудь определенной возможности иногда окупается потерей иных; зачастую лишиться данной возможности действия можно только путем выполнения действия в данном отношении. Фрэнсис Бэкон поведал о герое, который откусил себе язык, чтобы не выдать тайну, – вот пример умышленной потери возможности действовать в данном отношении. А кто-то не хочет оказаться осведомленным в чем-то, чтобы не иметь возможности поддаться соблазну повторить известие посторонним лицам. Опытный руководитель крупного учреждения признается, что на конференцию по недостаточно ясным и спорным вопросам он охотно посылает представителей с ограниченными полномочиями, чтобы им не приходилось занимать четкие позиции и чтобы они могли объяснять это отсутствием полномочий.

#### 4.1.6. Выработка предварительного решения.

Необходимым является охват большого числа различных фактов и сопутствующих документов, что позволит вникнуть в самую суть проблемы. Формируемое решение на данной стадии представляет собой лишь предположение, потому что в него еще можно вносить изменения или модификации, взвешивать и оценивать различные варианты и предложения, выявлять реакции различных людей, т. е. обсуждать его со своими сотрудниками и другими специалистами, с которыми у вас есть контакт. Выработывая предварительное решение, руководитель может использовать накопленный опыт, интуицию, творческое воображение, может также исходить из традиционных методов, но лучше использовать для этого современную компьютерную технику, проработав довольно легко несколько десятков вариантов, что позволит увеличить вероятность и надежность в выборе лучшего, оптимального. Но важным в этом является правильный выбор критериев, ввод ключевых позиций, а не многословные рассуждения. Возможности компьютера позволяют быстро, четко и надежно проверять различные предположения, делать правильные умозаключения на основе переработанной информации. В процессе выработки, формирования и создания предпосылок для претворения решения важным является умение руководителя привлечь к нему действительный интерес, вызвать сознательное отношение своих коллег, сотрудников, общественных организаций. Необходимость этого обусловлена тем, что новое решение, по всей видимости, повлияет на существующие методы, приемы работы, потребует от сотрудников перейти к более целесообразным, прогрессивным приемам и в какой-то мере заставит изменить характер своего поведения, овладеть новыми навыками, изменить соотношение умственных, физических или психических усилий. Предварительное обсуждение проблемы необходимо проводить, в неофициальной обстановке, чтобы

сгладить возможности возникающих противоречий и расхождений, поскольку исполнители, привыкая к традиционному стилю работы, обычно неохотно меняют привычные методы, кажущиеся им самыми удобными и экономичными, стабильными и устойчивыми в психологическом плане. «Путь глупого прямой в его глазах; но кто слушает совета, тот мудр». Обсуждая проблему в неофициальной обстановке, необходимо убедить подчиненных в стремлении к прогрессивным изменениям, к улучшению и определенным выгодам от его осуществления. К тому же при обсуждении рядовые работники замечают и раскрывают такие моменты, связанные с решением, о которых руководитель может даже и не догадываться. То есть предварительное обсуждение вопроса создает определенные гарантии успешной его реализации, поскольку накладывает на обсуждающих определенную ответственность за формулировку, уяснение и решение. Реальность же осуществления решения на практике обусловлена прежде всего осуществимостью его со стороны исполнителей. При обсуждении необходимо создавать определенные условия, а именно: не препятствовать возможностям подвергать решение критике и сомнению; создать условия откровенности, возможности внесения в решение изменений и добавлений; не «давить» своим авторитетом, и не делать оргвыводов относительно противоречивых мнений; предотвращать систему взаимных уступок, вызванных их зависимостью друг от друга.

#### 4.1.7. Согласование решения.

Необходимо обеспечить согласие с предполагаемым решением как руководителей тех подразделений, на деятельность которых может повлиять решение, так и тех исполнителей, которые будут его выполнять. При несогласии руководителя с отдельным решением или если он считает, что данное решение отрицательно скажется на его деятельности, необходимо подготовить убедительное обоснование своего возражения с количественными и качественными выкладками. «От высокомерия происходит раздор, а у советующихся – мудрость». Выполняя данную работу, рекомендуется доводить до каждого исполнителя предполагаемые обязанности, указывать на обоснованность, целесообразность, те выгоды и преимущества, которые следуют в связи с принятием данного решения. После устного согласования, для большей уверенности в его действенном осуществлении, надо получить одобрение со стороны работника как члена первичного трудового коллектива. Как показывает практика, затраты времени здесь незначительные. Однако если принять решение без предварительного согласия и информирования подчиненного о предполагаемой новой сфере или отдельных ее элементах, вызывающих изменение деятельности, после окончательного его утверждения можно вызвать дополнительные трудности в нахождении общности интересов с непосредственными исполнителями, вызвать с их стороны явное или чаще всего скрытое, косвенное возражение, которое отразится в какой-то мере на эффективности данного решения. Согласование предполагаемых решений необходимо проводить как по вертикали, так и по горизонтали управленческой иерархии, в зависимости от решаемого вопроса. Иногда руководитель допускает ошибку в своих действиях, проводя линию субоптимизации, возникающей при игнорировании мнения руководителей и специалистов других подразделений, своих сотрудников, на результаты труда и сферу деятельности которых оказывает влияние (притом отрицательное) принимаемое без согласования с ними решение или проводимые какие-либо другие действия. «Прогони кощунника, и удалится раздор, и прекратятся ссора и брань». Выполняя данную работу, надо учитывать, что рано или поздно исполнитель все равно узнает о решении, затрагивающем его интересы, однако исполнение его значительно осложнится.

#### 4.1.8. Утверждение решения.

Процедура утверждения решения лицами, имеющими на это официальное право, обусловлена хозяйственным принципом единоначалия, материальной, моральной ответственностью определенного лица. Фактически процедура утверждения решения является подчас чистой формальностью по сбору соответствующих подписей и получению санкций, поскольку

на предыдущих этапах механизма формирования решения отыскивался наилучший вариант его осуществления. Однако необходимость выполнения этой работы обусловлена также и требованиями законности, указывающими, что решение достигло такого пункта, когда все члены коллектива, привлекаемого к решению проблемы, взяли на себя определенную ответственность. При выполнении этой работы необходимо четко определить, какие лица будут иметь право одобрять некоторые или все проблемы. Рекомендуется осуществить функцию передачи информации исполнителям о различиях (при их наличии) между рассматриваемым, ранее принятым и окончательным решениями. То есть на этом этапе решение становится официальным, с четко определенной гранью между предположениями, поданными ранее, и утвержденными, обязательными, необходимыми действиями. Начинается второй этап подготовки и принятия решения. При определенном варианте решения руководителю подчас необходимо посоветоваться с профсоюзными организациями или с коллективом работников. Однако окончательно утверждает решение сам руководитель, поскольку он несет персональную ответственность за эффективность работы вверенного ему коллектива, выполняя возложенные на него функции в соответствии с принципом единоначалия.

#### 4.1.9. Окончательное решение проблемы.

Принятие решения – это, по существу, выбор одного из нескольких возможных вариантов решения данной проблемы. Научная организация управления, научный стиль работы руководителя способствуют выбору лучшего варианта решения из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов, группировки их по значимости, отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечет за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать и возможности просчета, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными причинами механизма точности расчетов. Руководитель должен учитывать, что в реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая окончательное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченных. При решении важных проблем целесообразно критически осмысливать любое обобщение в методологии принятия решения, учитывать, что подчас необходимо допускать исключения из общих правил, но при этом надо всегда придерживаться главных принципов при окончательном решении проблемы, еще раз осмыслить принимаемое решение и определить: а) на что может повлиять принятое решение, каковы цели и почему вообще необходимо изменить существующее реальное положение; б) какова степень свободы действий, т. е. чем мы с самого начала связаны (постановления, условия принятия решений, внутренние и внешние взаимосвязи в управлении); в) срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками; г) риск при принятии решения (соотношение доходов и потерь, возможность нежелательного исхода). Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования и основано на принципе единоначалия. Необходимость окончательного решения проблемы обусловлена тем, что возможны различные корректировки, связанные с условиями работы, плохой организацией исполнения, предполагаемыми изменениями обстановки, внутренними изменениями или реконструкцией и т. п. Так как нарушение стабильности вызывает подчас снижение действенности решения и может привести к полной или частичной дезорганизации всей работы, коррективы решения лучше всего вносить с учетом рассмотренных этапов его принятия. Их следует обсуждать с ответственными исполнителями, разобрав причины, вызывающие необходимость корректировки реше-

ния, силу их влияния на эффективность первого варианта решения, определив затем выводы по корректировке решения, вводя их в форме приказа или распоряжения. Это позволит обеспечить определенную устойчивость внесения изменений и корректировок решения, повысить эффективность и ответственность исполнителей за действенность окончательного решения. Если же руководитель будет руководствоваться заботой о престиже своего авторитета, откладывать необходимые корректировки и изменения, затягивать вопрос с решением, это может привести к дискредитации данного стиля и методов руководства. «Всякий благоразумный действует со знанием, а глупый выставляет напоказ глупость». Праксеологи указывают на то, что имеющаяся возможность действия со временем теряется, и для праксеолога важны некоторые факторы, относящиеся к этой проблеме, установление решающего момента, когда кончается чья-то ситуационная возможность действовать, а с ней – возможность действия вообще. Решающим же моментом является тот, о котором нередко говорится: «теперь или никогда». Вместе с тем это момент, в который возможность действовать редуцирована лишь до двух принципиальных альтернатив: «или пан или пропал!». Ибо до наступления решающего момента имеются три основные возможности для выбора: решить дело позитивно, решить дело негативно, отложить решение дела. Назовем такую ситуацию ситуацией полной возможности. Но полная возможность – это еще не максимум свободы выбора. Ведь в случае отсрочки нередко бывают различные возможности. Ситуация может принимать форму единственной альтернативы или форму более чем одной альтернативы, нередко – форму весьма многочисленных альтернатив. Если же окончательное решение призвано заменить, дополнить или как-то повлиять на уже утвержденное и согласованное, то это должно быть четко и ясно изложено. В случае же явной противоположности окончательного решения ранее утвержденному, предыдущее необходимо изъять, если оно еще не было зарегистрировано, или же довести до лиц, обязанных согласовывать и утверждать решение, его изменения и корректировки. После того как установлено, что решение принимается руководителем и исполнителями, наступает окончательное решение проблемы.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.