



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ ЗАОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВОВЕДЕНИЯ, МЕНЕДЖМЕНТА И ИНФОРМАТИКИ

В.Л. Семиков

Учебное пособие
для вузов

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ П О В Е Д Е Н И Е РУКОВОДИТЕЛЯ

*Рекомендовано учебно-методическим объедине-
нием вузов по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия по специальности
«Менеджмент организации»*

Москва
Гаудеамус
2004

Академический

Москва
Проект
2004

УДК 65.0
ББК 65.290
С30

Семиков В.Л.

С30 Организационное поведение руководителя. —
М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2004. —
224 с. — («*Gaudeamus*»).

ISBN 5-8291-0409-1 («Академический Проект»)

ISBN 5-98426-020-4 («Гаудеамус»)

В учебном пособии обобщены и системно представлены многочисленные рекомендации по организации труда руководителя. Рассмотрены вопросы передачи руководителем части своих полномочий подчиненным, заместителю и секретарю. Даны рекомендации по организации правильных взаимоотношений с подчиненными, с равными по положению руководителями и старшими начальниками. Достаточно подробно изложены основы подготовки, принятия и реализации решений, организации контроля исполнения и оценки работы подчиненных. Рассмотрены приемы совершенствования стиля работы руководителя и борьбы с бюрократизмом и демагогией. Приведен ряд рекомендаций по предотвращению и прекращению конфликтов, организации труда руководителя.

Учебное пособие предназначено для студентов управленческих специальностей, а также руководителей-практиков.

УДК 65.0
ББК 65.290

ISBN 5-8291-040901

ISBN 5-98426-020-4

© Семиков В.Л., 2003

© Академический Проект, оригинал-макет, оформление, 2004

© Гаудеамус, 2004

■ ВВЕДЕНИЕ

Труд в любой отрасли, на любом уровне имеет комплексный характер. В нем сочетаются особенности труда высококвалифицированного специалиста, организатора, способного правильно и всесторонне оценивать складывающуюся обстановку, разрабатывать и принимать правильные управленческие решения с учетом психологических, социальных и других факторов, педагога, умеющего обучать и воспитывать своих подчиненных. Все это определяет и комплексный характер профессии, и специфику деятельности, и социально-психологические особенности труда руководителя.

Умение руководить современными предприятиями, организациями, учреждениями означает умение обучать и воспитывать подчиненных, развивать их инициативу, правильно организовывать отношения в коллективах, создавать заинтересованность в эффективной деятельности коллектива.

Сейчас без знания основ теории организации, психологии, социологии, социальной психологии и педагогики невозможно правильно организовывать управление ни в одной организации, ни в одном учреждении. Каждый руководитель в процессе управления должен уметь оперировать понятиями психологии, социологии, экономики, педагогики и др. так же свободно и квалифицированно, как он мыслит понятиями своей основной специальности.

Анализ деятельности и опросы руководителей различных уровней показывают, что имеющихся у них знаний в области педагогики, психологии и социологии недостаточно для выполнения основных видов управленческих работ. Как показывает практика, эти знания не приходят с увеличением практического стажа работы.

Организационно-управленческая малограмотность часто обуславливает неумение выбирать методы управления, адекватные сложившейся обстановке, педагогическую беспомощность, психологическую глухоту, социальную слепоту, порождает стереотипы волевого нажима, психологического садизма, административно-го, валюнтаристского стиля руководства.

Управление людьми, коллективами требует нескольких сотен конкретных навыков и умений (исследователи утверждают, что около 400). Поэтому здесь нужна специальная подготовка, периодическое повышение квалификации и постоянное самообразование. Главная задача такой учебы — это формирование педагогической, социально-психологической и управленческой культуры руководителя.

Большое значение для выработки этих качеств у руководителей имеют научно обоснованные и проверенные практикой рекомендации по применению эффективных приемов управления и совершенствованию стиля руководства, которые обсуждаются в печати, на конференциях, научно-практических семинарах. а также при подготовке руководителей в учебных заведениях.

Цель настоящего учебного пособия — ознакомить начинающих руководителей с некоторыми из таких рекомендаций и советов, которые можно использовать в практической работе. Они также могут быть полезны и опытным руководителям.

Следует отметить, что знакомство с предлагаемыми рекомендациями не может заменить изучения науки управления или ее отдельных разделов. Рекомендации и советы не претендуют на абсолютную применимость в каждой конкретной ситуации. Они могут быть использованы в основном для напоминания о необходимости совершенствования стиля работы и как средство самовоспитания и самосовершенствования руководителя

В учебном пособии обобщены и системно представлены многочисленные рекомендации по организации труда руководителя. Рассмотрены вопросы передачи руководителем части своих полномочий подчиненным, заместителям и помощникам. Даны рекомендации по организации правильных взаимоотношений с подчиненными, с равными по положению руководителями и старшими начальниками, организации контроля исполнения

и оценке работы подчиненных, по совершенствованию стиля работы руководителя и борьбе с бюрократизмом и демагогией. Значительное внимание уделено организации ведения переговоров, подготовке, принятию и реализации управленческих решений, предотвращению и ликвидации конфликтов, организации труда руководителей.

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководитель организации, аппарата управления является ключевым звеном в системе управления.

Главная задача руководителя — организовывать деятельность группы, организации, создавая наилучшие условия для успешного решения поставленных перед коллективом задач. Руководитель не только организатор, но и носитель власти и полномочий.

Руководитель должен быть примером добросовестного отношения к порученному делу, отличаться скромностью, критически оценивать достигнутое, ценить чужой и собственный опыт, уметь располагать к себе людей и пользоваться у них авторитетом и уважением.

Руководитель должен обладать хорошими административными способностями, то есть умением побуждать людей выполнять порученную им работу. Для этого он должен быть твердым, но не упрямым, строгим, но не грубым, сдержанным, но не равнодушным, принципиальным, но не мелочным.

Руководитель всегда на виду и поэтому не может проявлять растерянность и слабость. Что бы ни было на душе, он обязан быть собранным, бодрым, вести себя так, чтобы люди получали от него заряд уверенности. Он должен быть всегда уверен в себе. Эта уверенность должна порождаться не должностью, которую он занимает, не зазнайством и самоуверенностью, а хорошим знанием дела и уверенностью в своей правоте.

Настоящий руководитель должен постоянно учиться науке управления по всем ее основным направлениям (теория организации, организационное поведение, стратегическое управление, управление персоналом, подготовка и принятие управленческих решений и дру-

гим), следить за ее последними достижениями, собирать и анализировать свой и чужой управленческий опыт. внедрять все полезное в свою работу. Кроме того, руководитель должен в максимально возможной мере использовать знания и опыт специалистов — управленцев и консультантов по управлению.

Опыт показывает, что индивидуальность коллектива специалистов в значительной степени является отражением индивидуальности его руководителя, его личных качеств и способностей.

Залогом личного успеха руководителя является постоянное обучение подчиненных и передача им тех функций, которые до этого выполнялись им самим.

Руководитель должен обладать чувством нового, видеть перспективу развития, заглядывать в будущее, находить более эффективные пути решения поставленных задач.

Руководитель никогда не должен чувствовать себя слишком старым, чтобы учиться. Он должен повышать свою квалификацию до тех пор пока работает.

При решении перспективных вопросов руководитель должен мыслить масштабами более высокого уровня управления, чем тот, на котором он работает. Это позволит ему понимать решения старшего начальника и подготавливать такие варианты решений, которые в наибольшей степени соответствуют политике организации.

Руководитель должен отличаться строгой системой в каждой работе, добросовестностью, точностью, аккуратностью.

Руководитель не должен подчеркивать, без особой надобности, свою власть и служебное положение, свою информированность, компетентность, связи, опыт, заслуги, звания и т. п.

Не следует бояться, если подчиненный способней своего руководителя, а нужно гордиться им и использовать в максимальной степени его способности в работе. Одновременно следует готовить такого подчиненного к более сложной и более объемной работе.

Только руководителю с низким уровнем компетентности и культуры присуща иллюзия собственного «всезнания», прозорливости, универсальности и непогрешимости. Такой руководитель начинает давать указания по всем вопросам, всеми командовать вместо того, чтобы умело использовать знания и опыт других.

Каждый руководитель в процессе выполнения своей работы играет ряд ролей, т. е. выполняет требования определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности в конкретной организации.

Каждый руководитель в силу специфики своей личности оказывает существенное влияние на характер исполнения управленческой роли, но не на ее содержание. Роли, которые должен выполнять руководитель, в основном, определены документами, регламентирующими деятельность организации. К ним можно отнести: положение об организации, подразделении, аппарате управления, должностные инструкции и некоторые другие. Эти документы определяют содержание труда руководителя.

Главные роли руководителя и выполняемые им действия принято делить на три группы.

Межличностные роли

1. *Главный руководитель.* Глава организации, выполняющий обязанности правового и социального характера.
2. *Лидер.* Осуществляет все управленческие действия и отвечает за подбор, подготовку, расстановку, воспитание и мотивацию работников.
3. *Связующее звено (посредник).* Ведение переписки, участие в совещаниях, работа с другими организациями.

Информационные роли

4. *Приемщик информации.* Разыскивает, собирает и обрабатывает информацию. Для этого разбирает

поступающую к нему почту, осуществляет необходимые контакты, знакомится с периодическими изданиями и т. п.

5. *Распространитель информации.* Передает информацию работникам своей организации, проводит беседы, рассылает почту в другие организации и т. п.
6. *Представитель.* Передает информацию для внешних организаций по вопросам политики и основным направлениям деятельности своей организации. Для этого участвует в совещаниях, ведет активную переписку с другими организациями и т. п.

Роли, связанные с принятием решений

7. *Предприниматель.* Изыскивает возможности повышения эффективности деятельности организации как внутри, так и вне ее. Для этого участвует в разработке и обсуждении стратегии организации и основных направлений ее деятельности.
8. *Устраняющий нарушения.* Координирует и корректирует деятельность подразделений. Для этого участвует в разработке и обсуждении стратегических и текущих вопросов, включая кризисные ситуации.
9. *Распределитель ресурсов.* Отвечает за распределение ресурсов организации. Составляет графики, разрабатывает бюджеты, программы работ подразделений и сотрудников.
10. *Ведущий переговоры.* Отвечает за представительство организации на всех необходимых переговорах.

Все перечисленные роли руководителей взаимосвязаны и взаимозависимы. В комплексе они определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера конкретной организации, учреждения.

Руководители непрерывно меняют свои роли в зависимости от вида проблем и сказывающихся ситуаций. На практике у каждого руководителя один вид ролей может по своему значению преобладать над другими.

РУКОВОДИТЕЛЬ-ВОСПИТАТЕЛЬ

Каждый руководитель в своей работе значительную часть своего времени выполняет функции воспитателя.

Воспитательная работа руководителя представляет собой предложения, рекомендации, советы, подкрепленные его авторитетом, требовательностью и, конечно же, личным примером. Однако следует всегда помнить, что какими бы хорошими ни были его советы, если руководитель не следует нормам, которые он проповедует, то воспитывать будут не слова, а его дела, его двойной подход к делу, двойная мораль. Как правило, неудачи в воспитательной и управленческой работе возникают у тех, у кого слова расходятся с делами.

Руководителю следует всегда помнить, что все его контакты с подчиненными имеют воспитательное значение. Поэтому необходимо вырабатывать наиболее результативный стиль контактов с подчиненными.

Основными педагогическими методами воспитательной работы являются следующие: убеждение, принуждение, поощрение и наказание.

Методы убеждения — главные методы воспитания. Их сущность заключается в воздействии на сознание подчиненных словом и делом. Эти методы способствуют воспитанию у них основных положительных морально-психологических качеств.

Успех убеждения зависит от ряда следующих условий:

1. Убеждение предполагает разъяснения и доказательства по вопросам поведения на работе и в быту.
2. Руководитель должен быть убежден в том, в чем он убеждает своих подчиненных. Следует всегда помнить, что каждый человек, какую бы он должность

не занимал, обладает способностью быстро разгадывать фальшь в словах и делах руководителя. (Чтобы читать проповеди, надо чтить заповеди).

3. Руководитель должен иметь навыки и умения правильного ведения деловых и личных бесед. Он должен уметь формулировать свои мысли, владеть техникой речи, вызывать и поддерживать интерес подчиненных к своим делам.
4. При убеждении подчиненных целесообразно придерживаться следующих правил:
 - разъяснять подчиненному, в чем заключаются положительные или отрицательные стороны его позиции;
 - ставить подчиненного в такие условия, в которых он мог бы в максимальной степени проявить свои способности;
 - подчеркивать у подчиненного положительные стороны его поведения и поощрять их;
 - формировать в коллективе положительное мнение о работнике;
 - не выставлять напоказ свою доброту, заботу, внимание к людям, а затем неуважительно отзываться о них;
 - не подчеркивать недостатки коллег на фоне своих положительных качеств.

Методы принуждения заключаются в том, что человек побуждается к деятельности вопреки его желанию. Принуждение — это один из наиболее распространенных и важных методов воспитания, но руководитель только тогда сможет эффективно применять его, когда сумеет подвести под него базу убеждения.

Принуждение на работе осуществляется путем категорического требования выполнить какую-либо работу, произвести какое-либо действие.

Принуждение может осуществляться также посредством запрещения или предупреждения о привлечении к ответственности.

Основными формами принуждения являются приказ, распоряжение, указание. В большинстве случаев они выступают как важнейшие средства управления. Как дисциплинарное воздействие средства принуждения применяются лишь по отношению к работникам, не выполняющим порученные им работы, а также к

нарушителям правил поведения, установленного порядка и т. п.

Руководитель должен всегда помнить о том, что методы убеждения значительно эффективнее методов принуждения.

Методы поощрения основаны на том, что каждый работник желает, чтобы его труд был оценен правильно и справедливо. Справедливое поощрение положительно сказывается на поведении работников, способствует повышению мотивации работников и сплочению всего коллектива.

Поощрение дает положительный эффект при соблюдении следующих условий:

- тот, кто поощряется должен четко понимать, за что он поощряется;
- коллектив, в котором работает поощряемый должен знать, в чем состоят его заслуги;
- нельзя превращать поощрение в «плату» за обычную работу, за соблюдение обычных норм поведения;
- поощрение должно быть своевременным. Его нельзя откладывать;
- поощрение должно быть гласным.

Методы наказания. Наказание — это прежде всего справедливая оценка нежелательной деятельности и поведения. При наказании рекомендуется выполнять следующие требования:

- наказание должно выноситься только за конкретный поступок, за конкретную деятельность;
- при выборе наказания следует учитывать специфику совершенного нежелательного действия или поступка, а также характера человека, т. е. осуществлять индивидуальный подход к людям;
- смысл наказания следует видеть не в его жестокости, а в его неотвратимости;
- наказание должно быть своевременным,
- руководитель должен очень осторожно и взвешенно выбирать меру наказания;
- руководитель не должен наказывать подчиненного, находясь в состоянии сильного раздражения;
- за проступок одного человека нельзя наказывать весь коллектив.

Большое значение имеет умение руководителя увлекать подчиненных новыми идеями. Это часто свя-

зано не столько с необходимостью привить им новые идеи, сколько изменить существующий образ мышления подчиненных, перебороть их привычки и психологическую инерцию.

Если руководителю удастся практически доказать, что его идеи имеют общую пользу, то следующим идеям будет обеспечена поддержка подчиненных.

Для повышения воспитательного эффекта руководитель должен добиваться, чтобы подчиненные понимали целесообразность выполняемых ими действий и работ, чтобы они понимали социальную и экономическую значимость своего труда.

Каждый руководитель должен понимать, что воспитательный эффект труда значительно повысится, когда труд рационально организован, когда обеспечивается необходимый порядок, дисциплина, обоснованно определяется объем работ, сроки их выполнения, устанавливается персональная ответственность за порученное дело, осуществляется систематический контроль за количеством и качеством труда, когда распределение моральных и материальных стимулов осуществляется в соответствии с затраченными работниками усилиями и полученными результатами.

ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ

Исследователи труда руководителя отмечают, что для эффективной работы каждому руководителю необходимо иметь до 400 умений и навыков. Именно на них формируются основные требования к руководителям.

1. Руководитель организации, подразделения, аппарата управления должен иметь не только специальную, но и управленческую подготовку.
2. Руководитель должен обладать следующими умениями:
 - руководить людьми;
 - планировать и организовывать работу;
 - подготавливать, принимать управленческие решения и организовывать их выполнение;
 - привлекать подчиненных к активному участию в подготовке решений по различным направлениям деятельности;
 - контролировать ход выполнения работ по реализации решений;
 - правильно распределять обязанности между своими заместителями, помощниками и подчиненными;
 - формулировать и выбирать стратегические направления деятельности организации, аппаратов управления и сосредоточивать на их решении основное свое внимание;
 - изучать и правильно оценивать результаты исследований общественного мнения;
 - изучать и правильно оценивать результаты социологических исследований;
 - пользоваться услугами консультантов по вопросам управления;
 - создавать положительный социально-психологический климат в коллективе;

Требования к руководителю

- организовывать свой труд и труд подчиненных (организовывать рабочие места, условия труда, изучать передовые приемы выполнения работ, учитывать и анализировать затраты рабочего и нерабочего времени, планировать свое время и т. п.);
 - разрабатывать критерии и показатели оценки работы подчиненных;
 - тесно связывать результаты труда подчиненных с приемами мотивации и другие.
3. Руководитель должен обладать следующими управленческими навыками:
- *аналитическими*, которые представляют собой способности руководителя анализировать информацию, понимать соотношение между частями и единым целым, устанавливать взаимосвязи, выявлять как трудности, так и благоприятные возможности, формулировать выводы для принятия решений и составления планов;
 - *административными*, к ним относят навыки по сбору, обработке и анализу информации и осуществлению на ее основе функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля;
 - *коммуникативными*, т. е. навыками, которые необходимы для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними. Одним из наиболее важных коммуникативных навыков является навык правильного общения с людьми;
 - *техническими*, т. е. способностью выполнять определенную конкретную работу, например, обучать своих подчиненных их обязанностям и представлять руководителям информацию о проблемах, возникающих в процессе работы.

ВХОЖДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В НОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

Вхождение руководителя в новую организацию всегда сопряжено с решением ряда сложных проблем:

1. Установление взаимодействия руководителя и организации, в которой ему предстоит работать;
2. Организация процесса вхождения в коллектив.

Установление правильных взаимодействий руководителя и организации в значительной степени зависит от того, насколько оправдываются ожидания организации от работы нового руководителя и ожидания руководителя от работы в данной организации.

Руководитель, поступая на работу в организацию, должен определить для себя, что он ожидает от работы в данной конкретной организации. Эти ожидания могут быть сведены в группу ожиданий по поводу:

- содержания и смысла работы;
- творческого характера работы и гарантий роста и развития;
- степени самостоятельности;
- престижности работы;
- заработной платы, премий и других видов мотивации;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией и т. п.

В то же время руководитель должен четко представлять себе — *организация ожидает от него*, что он проявит себя как:

- квалифицированный специалист в определенной области;
- член организации, разделяющий ее ценности, преданный организации и способный отстаивать ее интересы;

- работник, поддерживающий принятые в организации нормы поведения и выполняющий распоряжения руководства;
- человек, обладающий определенными деловыми и личными качествами, которые позволят ему успешно работать в данной организации;
- член коллектива, способный поддерживать хорошие отношения с коллегами и подчиненными;
- руководитель, умеющий собирать и обрабатывать информацию, разрабатывать и принимать управленческие решения, организовывать их выполнение и контролировать ход их реализации;
- руководитель, способный рисковать и брать на себя ответственность за принятые решения;
- лидер коллектива, способный вести за собой людей и т. п.

Организация процесса вхождения в коллектив включает обучение и привыкание руководителя к новому окружению, изменение поведения руководителя под влиянием организации и изменение самой организации.

Привыкание к организации начинается с изучения системы ценностей, норм, правил, поведенческих стандартов, которым необходимо следовать в данной организации и отказ, при необходимости, от системы ценностей, норм и правил организации, где руководитель работал прежде. Для этого руководителю необходимо внимательно изучать не только новые для него порядки и поведение сотрудников, но и свое собственное поведение и свои ценности с целью выяснить: насколько они соответствуют требованиям новой организации.

Изменение поведения руководителя происходит под влиянием организации. Успех этого процесса зависит от того, насколько руководитель настроен на вхождение в организацию и насколько она в состоянии на начальном этапе его удержать. Для многих людей начальный период работы в новой организации является самым трудным. Это обусловлено тем, что человек, являясь носителем ценностей, норм и правил поведения, усвоенных в другом месте работы, должен быстро перестроиться и привыкнуть к новым.

На этом этапе вхождения руководителя в новое для него организационное окружение организация должна одновременно решать следующие задачи: разрушать

старые поведенческие нормы; заинтересовывать руководителя в работе организации; прививать ему новые нормы поведения.

Рационально организованный процесс включения руководителя в новую организацию воспитывает у него чувство ответственности за дела организации и внутренние обязательства по отношению к ней.

Переход нового руководителя в полноправные члены в различных организациях может быть различным. Он может сопровождаться присвоением звания, наделением определенными полномочиями и ответственностью, допуском к информации конфиденциального характера, постоянным участием в определенных мероприятиях ограниченного круга лиц и т. п. В результате чего он должен понять, что стал полноправным членом данной организации.

Процесс вхождения нового руководителя в организацию влияет как на руководителя, так и на организацию. Это обусловлено тем, что некоторые ценности, нормы, правила поведения, усвоенные руководителем на старом месте работы, могут принести определенную пользу и в новой организации.

ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ

Процесс вступления в должность можно представить в виде следующих этапов:

- а) представление руководителя;
- б) изучение руководителем нормативного материала, регулирующего деятельность органа управления, подразделения, всей организации и определяющего обязанности, права и ответственность самого руководителя;
- в) ознакомление с кадровым составом органа управления, подразделения, всей организации;
- г) первичный анализ руководителем деятельности органа управления, подразделения, всей организации;
- д) ознакомление с организацией управления в подразделении, во всей организации;
- е) изучение внешних связей органа управления, подразделения, всей организации;
- ж) проведение установочных совещаний.

Новый руководитель *обязан принять дела* от прежнего руководителя. В случае, когда это невозможно сделать, создается специальная комиссия, в состав которой входят заместитель руководителя, главный бухгалтер, другие руководители подразделений. Приняв дела, новый руководитель издает приказ о своем вступлении в должность.

При ознакомлении со своими сотрудниками новый начальник прежде всего знакомится со своими заместителями, руководителями тех подразделений, которые он непосредственно курирует (новый начальник подразделения знакомится со всем его составом).

Новый руководитель должен познакомиться с личными делами своих новых сотрудников, обращая осо-

бое внимание на их характеристики, послужной список и другие материалы.

Очень важна доверительная беседа руководителя со своим предшественником, а затем с руководителями подразделений и работниками аппарата управления.

Основная задача процесса вступления в должность нового руководителя — оперативное изучение и анализ состояния дел организации по всем направлениям деятельности организации, органа управления и подразделений. Кроме того, новый руководитель изучает выполнение планов и программ по совершенствованию кадрового, материально-технического обеспечения, технологии выполнения основных управленческих работ.

Важным является также изучение новым руководителем решений вышестоящих и местных органов управления. При этом анализируются сделанные ранее замечания и предложения, направленные на совершенствование деятельности организации.

Изучается штатная численность организации, укомплектованность аппарата управления и подразделений работниками необходимых специальностей и квалификации, анализируется распределение функциональных обязанностей.

Особое значение новому руководителю следует уделить работам по организации управления порученным ему подразделением, аппаратом управления, организацией. Это обусловлено тем, что он уже с первого дня вынужден собирать, обрабатывать и анализировать поступающую к нему информацию, подготавливать и принимать решения и организовывать их исполнение по конкретным экономическим, организационным и другим направлениям, деятельности.

Распределение обязанностей между заместителями руководителя и руководителями подразделений осуществляется на основе результатов изучения положений о подразделениях и всей организации, должностных инструкций, матриц распределения обязанностей, прав и ответственности, связей и взаимодействия подразделений между собой и т. п. При изучении этих документов особое внимание следует обратить на срок их действия (являются они новыми или уже устарели, отражают ли они существующее положение дел или нет)

В процессе вступления в должность новый руководитель должен проанализировать перечень внешних организаций, с которыми взаимодействует или должна

взаимодействовать организация в процессе реализации своих функций, и определить: какие контакты и с какими организациями и руководителями следует установить.

Особенности вхождения руководителя в должность

Современный руководитель подразделения, аппарата управления получает новую должность в среднем через каждые 3–5 лет. Однако не все руководители могут сразу достичь больших успехов на новом месте. Значительное число (около трети) терпят неудачи в течение первого года. Для подразделений, в которых это произошло, такие смены руководителей обходятся очень дорого. По мнению исследователей к основным факторам, определяющим успех новых руководителей, относятся:

- опыт работы в той организации (отрасли), в которой он получил назначение;
- значительная продолжительность процесса подготовки и осуществления нововведений. Как правило, большинство новых руководителей начинают крупные перестройки только через 3–6 месяцев. Затем, по мере накопления опыта, месяцев через 12–18 проводится новый этап преобразований;
- новое видение будущего и умение вдохновить подчиненных на его достижение;
- правильные отношения с ключевыми фигурами (предшественниками и тайными претендентами на должность; с руководителями и коллегами, с подчиненными);
- стойкость в кризисных ситуациях.

Типы новых руководителей

Процесс вхождения в должность в значительной степени зависит от того, к какому типу относится новый руководитель. В литературе можно встретить следующие: выдвиженец из своих рядов, человек со стороны, пресмник, «молодое дарование».

Выдвиженец из своих рядов

Типичные проблемы выдвиженцев из своих рядов

- Неумение четко принять на себя роль начальника. В большинстве случаев они продолжают выполнять

свою работу так же, как и раньше, иногда принимая участие в совещаниях на вышестоящем уровне.

- Неумение делегировать полномочия. Новый руководитель знает по своему опыту, как сильно загружены его подчиненные, и поэтому берет на себя все больше и больше работы. Это продолжается до тех пор, пока он не почувствует, что работать так уже невозможно.
- «Управленческая слепота». Ему бывает очень трудно подняться над узкими проблемами своей предыдущей работы и понять проблемы всей организации. К тому же и сотрудники еще не воспринимают его как руководителя и поэтому не поддерживают его начинания.
- Выдвиженец думает, что он много знает и уже имеет исчерпывающую информацию. Это мнение не позволяет ему увидеть и открыть новые перспективы и подготовить сотрудников к их реализации.

Что рекомендуется делать.

- Поговорить со своими бывшими коллегами о новых задачах, о своей новой роли и постараться не выполнять свои прежние должностные обязанности.
- Проводить индивидуальные беседы с сотрудниками. Это поможет не только сформировать новый взгляд на складывающуюся обстановку, но и освоиться с новой ролью.
- Открыто поговорить с бывшими претендентами на должность и обсудить с ними перспективы делового сотрудничества.
- Обсудить со своим начальником, а также с представителями других подразделений наиболее важные проблемы и ожидания, которые они связывают с его назначением.
- Объяснить коллективу, что останется по-прежнему, а что будет обязательно изменено.
- Настроиться на то, что сотрудники могут быстро разочароваться в его действиях. Не следует надеяться на то, что можно всегда оправдать их ожидания.

Человек со стороны

Установление правильных взаимодействий руководителя и организации в значительной степени зависит от того, насколько оправдываются ожидания орга-

низации от работы нового руководителя и ожидания руководителя от работы в данной организации.

Привыкание к организации начинается с изучения системы ценностей, норм, правил, поведенческих стандартов, которым необходимо следовать в данной организации и отказ, при необходимости, от системы ценностей, норм и правил организации, где руководитель работал прежде. Для этого руководителю необходимо внимательно изучать не только новые для него порядки и поведение сотрудников, но и свое собственное поведение и свои ценности, с целью выяснить, насколько они соответствуют требованиям новой организации.

Для многих людей начальный период работы в новой организации является самым трудным. Это обусловлено тем, что человек, являясь носителем ценностей, норм и правил поведения, усвоенных в одном месте работы, должен быстро отказаться от многих из них, перестроиться и привыкнуть к новым.

Процесс вхождения нового руководителя в организацию влияет как на руководителя, так и на организацию. Это обусловлено тем, что некоторые ценности, нормы, правила поведения, усвоенные руководителем на старом месте работы, могут принести определенную пользу и в новой организации.

Типичные проблемы человека со стороны.

- Несоответствие между ожиданиями руководителей организации и восприятием нового руководителя сотрудниками.
- Дефицит времени для знакомства с организацией. Перед новым руководителем стоит очень много задач: знакомство с организацией, ее проблемами, организационной культурой, формирование нового направления, разработка стратегий и т. п.
- Отсутствие эффективных отношений в новой организации с ключевыми фигурами и с новыми подчиненными.
- Давление несбывшихся собственных ожиданий.

Что рекомендуется делать.

- Необходимо решать деловые задачи и строить эффективную сеть отношений с сотрудниками в организации одновременно.
- Выяснить, кого нужно привлечь к решению задач, а кого нужно держать в курсе событий.

- Необходимо использовать любое общение с сотрудниками для знакомства с организацией, с ее наиболее важными проблемами.
- Не следует стартовать слишком быстро. Смена руководителей, особенно для человека со стороны, — это не спринт, а бег на длинные дистанции.
- Необходимо постоянно следить за тем, чтобы подразделение, в которое пришел новый руководитель, не обособлялось от организации.
- Не следует брать на себя слишком много официальных заданий.

Преемник

Типичные проблемы преемника.

- Вечная роль второго, в которую преемник вжилась, затрудняет понимание им первоочередных и наиболее важных проблем.
- Новые ожидания сотрудников, которые должны привыкать к новой роли преемника.
- Занятие новых позиций в кругу старых и новых коллег.
- Постоянное сравнение с предшественником.

Что рекомендуется делать.

- Преемнику необходимо четко спланировать свое вступление в должность. Для этого целесообразно так организовать передачу полномочий, чтобы она была как можно более зримой для всех сотрудников.
- Необходимо достойно, с большим почетом проводить предшественника (на новую должность, на пенсию и т. п.).
- Следует показывать уважение к работе предшественника, к достигнутым под его руководством результатам, но не следует соглашаться с призывом продолжать его дело.
- Не рекомендуется резко критиковать предшественника или поддерживать критику в его адрес со стороны подчиненных.
- Не рекомендуется резко менять распорядок дня и обстановку, которые были при предшественнике. Сначала необходимо определить то, что следует сохранить, а что изменить.

Новый руководитель — «молодое дарование»

Типичные проблемы «молодого дарования».

- Неправильное понимание целей и задач организации.

- Неправильное восприятие скепсиса и дистанции со стороны новых подчиненных.
- Постоянная опора на шефа. С ним новичок обсуждает проблемы, получает советы и помощь, однако это одновременно увеличивает дистанцию между ним и сотрудниками.
- Постоянное подчеркивание новичком собственной непогрешимости. В результате отношения между ним и сотрудниками становятся сугубо формальными.
- Дефицит в области профессиональных знаний. Одной из самых больших ошибок новичка могут быть его попытки самостоятельно решать специальные вопросы.

Что рекомендуется делать.

- Необходимо осознать ситуацию и свое место в ней.
- Начать работать над установлением правильных деловых отношений с ключевыми фигурами.
- Рекомендуется выявить сильные стороны нового коллектива и опираться на них.
- Необходимо дать понять сотрудникам, что новичку важны не только быстрые успехи, но и долгосрочные интересы сотрудников.

Смена руководителя в кризисной ситуации

Типичные проблемы при смене руководства в кризисной ситуации:

- Высокая эмоциональность дискуссий в процессе выбора новых направлений развития организации из-за неуверенности в завтрашнем дне.
- Сопротивление подчиненных начинаниям нового руководителя.
- Высокие требования к новому руководителю.
- Постоянно появляющийся скепсис в отношении предложенной новым руководителем стратегии.
- Работники, покидающие организацию.
- Сильное воздействие общественности путем негативных откликов в прессе.

Что рекомендуется делать.

На первом этапе рекомендуется в кратчайшее время составить общее представление о положении дел путем разъяснений и привлечения сотрудников к раз-

работке предложений; устранить неуверенность и скепсис; определить стратегию спасения организации; назначить на ключевые должности новых людей; информировать общественность о первоочередных планах.

На втором этапе рекомендуется осуществлять на практике разработанные стратегические решения совершенствовать мотивацию и информирование сотрудников на всех уровнях.

На третьем этапе формируется новое понимание обстановки. Для этого проводится анализ проведенных преобразований, осуществляются необходимые коррективы, устанавливаются новые правила и понимание обстановки.

■ Концепции смены руководства

Исследователи предлагают различные концепции успешного осуществления смены руководства. Одна из них включает следующие слагаемые:

1. Ожидания сотрудников;
2. Отношения с ключевыми фигурами;
3. Анализ ситуации;
4. «Перечень целей»;
5. Климат преобразований;
6. Инициирование преобразований;
7. Символы и ритуалы.

1. Ожидания сотрудников, подчиненных и коллег

Любые перемены в руководстве, в том числе назначения новых руководителей, всегда сопровождаются ожиданиями старших руководителей, подчиненных и коллег.

Ожидания — это пожелания, идеи, надежды, предложения по решению проблем. Ожидания — это также оценки и побуждения, которые дают представление о взглядах других работников. Ожидания делятся на открытые, о которых говорят с новым руководителем, и невысказанные, на основе которых часто строится оценка деятельности нового руководителя.

Среди невысказанных ожиданий руководителей и новых сотрудников можно встретить такие, как.

- «Это нужно делать гораздо быстрее»;
- «Если бы он делал это как я, то делал бы совсем по-другому и результат был бы гораздо лучше»;

«Уважайте результаты наших работ»;
«Ознакомьтесь с нашими «правилами игры»;

Каждый новый руководитель должен выяснить и понять как открытые, так и невысказанные ожидания. Он должен дифференцировать ожидания своих подчиненных и чаще обо всем спрашивать. Только на основе этого знания он сможет принимать обоснованные, адекватные решения.

Ожидания часто нелогичны. Они представляют собой смесь эмоциональных пожеланий и деловых предложений по решению проблем, которые часто противоречат друг другу.

Ожидания часто олицетворяют собой пассивную выжидательную позицию подчиненных, коллег, руководителей. Поэтому новый руководитель должен суметь перевести их на язык задач, которые он должен решать и которые могли бы стать общими для коллектива.

2. Отношения с ключевыми фигурами

Ключевыми фигурами в организации могут быть: предшественник, сотрудники, выполнявшие руководящие функции, пока должность была вакантной, разочарованный сотрудник, претендовавший на руководящую должность, но не получивший ее, тайный претендент на должность. Большинство неудач при смене руководства чаще всего обусловлено неправильными отношениями с ключевыми фигурами. Чтобы удачно вступить в новую должность руководитель должен уметь налаживать с ними деловые взаимоотношения.

Тайная конкуренция с предшественником выражается в том, что почти все решения, поступки и высказывания новичка сравниваются с действиями прежнего руководителя. Это часто не позволяет новому руководителю действовать лучше предшественника и особенно тогда, когда выявляются ошибки предшественника. Эти ошибки уже проецируются на нового руководителя для того, чтобы защитить авторитет прежнего («Раньше было не так...», «Раньше все было гораздо проще, понятней и лучше...» и т. п.).

Кроме того, если новый руководитель начинает поддерживать критику в адрес предшественника, он теряет уважение.

Если же прежний руководитель остается работать в данной организации на более высокой должности (в частности становится начальником нового руководи-

ля), то новичок находится под пристальным вниманием как со стороны прежнего руководителя, так и сотрудников, которые постоянно сравнивают его работу с работой предшественника.

Новому руководителю следует с большой осторожностью принимать лесть и такие высказывания подчиненных, коллег, начальников, как: «Вы можете это сделать лучше всех...», «Наконец-то мы дождались настоящего руководителя, который может нам помочь решить проблемы...» и т. п. Следует помнить, что они представляют собой своеобразные психологические ловушки, попадаться в которые опасно.

Опытные руководители в подобных ситуациях проявляют выдержку и терпение. Они знают о существовании психодинамики перемен, о том, что сотрудникам нужно определенное время, чтобы освоиться с новым положением и давать соответствующие оценки.

В этот переходный период новому руководителю рекомендуется ограничиваться сбором информации, завязыванием контактов и решением текущих задач.

При формировании отношений в новом коллективе руководителю рекомендуется принять во внимание такие факторы, как лояльность работников организации, конкуренция в коллективе и разочарование как старым, так и новым руководителем. Чрезвычайно важным является знание о том, кто входит в неформальные группы, кто является положительным или негативным неформальным лидером, кто имеет наибольшее влияние при принятии важных решений, кто пользуется «правом вето», кто берет на себя роль генератора идей, скептика, критика и т. п.

3. Анализ исходной информации

При сборе информации новому руководителю следует помнить, что людям часто свойственны следующие ошибки: стереотипность мышления при принятии решений; плохой учет трудностей и последствий при оценке динамичных процессов; неумение отделить важное от неважного; у людей бывает желание слишком быстро принимать за окончательные истины наметившиеся тенденции, а также незрелые гипотезы.

В процессе смены руководителей новичок должен быстро сориентироваться в проблемах, накопившихся в организации, а так же принимать решения в условиях неопределенности, когда он еще не обладает достаточной информацией.

В этих условиях не следует делать упор на полный анализ проблемных ситуаций, слабых мест и поиск виноватых. Для этого нет времени и условий. Кроме того, это разрушает климат преобразований.

Самым перспективным в данном случае является исследование ресурсов и возможностей организации, а также перспектив дальнейшего развития. Решающим фактором при этом подходе является не детальность и глубина анализа, а выбор тенденций.

Чрезвычайно важно научиться выявлять и анализировать «жесткие» и «мягкие» факторы организации. К «жестким» факторам относят: распределение ответственности, организационные структуры, штатные расписания, стратегии. К «мягким» факторам относят: чувство сопричастности сотрудников к делам организации, их готовность к преобразованиям, качество взаимоотношений, культура организации и т. п. «Мягкие» факторы часто имеют большее значение, чем «жесткие». Исследователи отмечают, что «жесткие» факторы преобразовать гораздо легче и быстрее, чем «мягкие».

По мнению многих исследователей в настоящее время фактором конкуренции первого порядка стала организационная культура. Поэтому при анализе ситуации в подразделении, организации новому руководителю рекомендуется начинать с выяснения правил, ценностей, основополагающих убеждений и т. п., то есть всего того, что входит в понятие «культура организации». Новый руководитель первое время на все смотрит чужими глазами как представитель чужой культуры и поэтому может очень многое узнать о новой организации. Он должен обращать внимание на принятые в ней правила взаимоотношений, язык общения, привычки, традиции, отношение к критике, манеры взаимоотношения с клиентами, отношение сотрудников к своим обязанностям, способность и желание принимать нововведения и многое, многое другое.

Новый руководитель должен знать мнение своего начальника о том, какие проблемы необходимо решать срочно, а какие — во вторую очередь. При этом следует помнить, что на описании проблем всегда сказываются интересы, оценки и представления о путях решения тех, кто их описывает.

Рекомендуется также узнать у новых подчиненных:

- как бы они ранжировали проблемы по степени важности;

- какие проблемы связаны между собой и что, по их мнению, должно быть решено в первую очередь;
- какие проблемы можно решить с использованием ресурсов организации;
- какие проблемы уже пытались решать раньше и почему они до сих пор не решены.

Исследователи установили, что около 80% проблем являются постоянными, которые решались в течение длительного периода времени несколькими предшественниками. Это объясняется тем, что некоторые руководители не готовы рисковать и часто сосредотачивают основное внимание лишь на обнаружении и ликвидации недостатков. Такой подход приводит к значительному запаздыванию разработок и внедрения нововведений.

Очень важно научиться выявлять сильные стороны организации и учить своих сотрудников уделять внимание не столько решению проблем, сколько использованию имеющихся ресурсов и возможностей.

4. Мотивирующий «перечень целей»

Каждый новый руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- За какие проблемы следует взяться сразу, а какие оставить на будущее?
- Каковы критерии для установки приоритетов проблем?
- Как представить будущий облик организации?

Для того чтобы ответить на эти вопросы необходимо понять, что ждут работники от смены руководства.

- Надолго ли останется новый руководитель?
- Какие у него есть задания от вышестоящего руководства?
- Что он делает в свободное время?
- Как он оказался на данной должности?
- Где он работал до этого?
- Что он планирует?

Одной из наиболее распространенных и серьезных ошибок нового руководителя является слишком быстрая перестройка и создание новых структур. Для того чтобы избежать конфликтных ситуаций и снизить уровень сопротивления нововведениям рекомендуется разработать программу, которая должна показать подчиненным, что новый руководитель вникает в осо-

бенности сложившейся ситуации в организации; учитывает долгосрочные интересы сотрудников; умеет сбалансировать соотношение стабильности и преобразований; демонстрирует глубокое уважение к достижениям коллектива и т. п. Другими словами, *кто хочет участия подчиненных в перестройке, должен разъяснить им ее смысл.*

Новый руководитель начинает целенаправленные преобразования в организации примерно через 100 дней своего пребывания в новой должности. До этого он собирает и анализирует информацию, чтобы составить четкое представление о сложившейся ситуации. При разработке целей перестройки рекомендуется учитывать, что соотношение целей перестройки и целей обеспечения стабильности должны соотноситься примерно как 2:1. В противном случае среди подчиненных сразу появятся ярые противники нововведений.

Наиболее распространенные ошибки:

- недостаточно четко формулируются глобальные цели, которые затем трудно осуществить;
- выделяются неотложные, а не глобальные цели. В этом случае новому руководителю рекомендуется не уподобляться ремонтной службе, а научиться выделять главные проблемы и сосредоточивать на них основное внимание;
- изолированное рассмотрение проблем. Новому руководителю рекомендуется составить список проблем (построить «дерево проблем»), найти связи и взаимозависимости между ними, а затем найти их способ решения.

5. Климат преобразований

Новому руководителю рекомендуется спрашивать своих новых сотрудников не о проблемах, имеющих в коллективе, а о том, как протекают производственные процессы и взаимодействуют между собой подразделения организации. Кроме того, новичку рекомендуется выяснить, какие проблемы вставали перед организацией в прошлом и как они были решены. При этом не рекомендуется задавать вопрос о причине возникновения проблем.

Многие подчиненные и коллеги бывают скептически настроены к предлагаемым переменам. Рекомендуется воспринимать скепсис позитивно и не критиковать скептически настроенных сотрудников. Так, одни

сотрудники настроены скептически в отношении выбранной стратегии, другие — в отношении способности ее реализовать, третьи — по поводу последовательности ее осуществления, четвертые — в отношении личных и деловых качеств руководителей и т. п.

6. Эффективно инициировать преобразования

1. Преобразования нуждаются в первоначальных действиях. Руководитель должен представить сотрудникам не только убедительные аргументы, но и воздействовать на них эмоционально. При этом следует решить:

- что сотрудники должны делать;
- какую выгоду получают от этого клиенты;
- как будет выглядеть будущее;
- какие изменения станут наиболее заметными.

Управление переменами — это процесс, в котором следует учитывать сложное взаимодействие личностей, правил и внешних влияний на организацию. При этом рекомендуется ограничиться небольшим числом мероприятий, которые обещают быстрые успехи и при этом дают ход важным преобразованиям.

При смене руководителя необходимо научиться находить момент, когда уже не рано, но еще и не поздно.

Слишком рано — это когда новый руководитель:

- очень мало знает об организации, ее проблемах и правилах;
- плохо отличает важное от неважного;
- мало знает о важных аспектах проводимой в организации политики;
- не располагает достаточными способами для реализации намеченных преобразований.

Слишком поздно — когда новый руководитель:

- слишком усиливает положительные ожидания, а затем должен оправдываться;
- напрасно растрчивает первоначальный порыв;
- теряет положение новичка, которому позволяется подвергать сомнению установившиеся привычки;
- теряет бойцовские качества.

Ошибки в процессе реализации предложенной концепции:

1. *При выяснении ожиданий:*

- отношение к ожиданиям как к задачам, которые следует тотчас выполнить;

- невнимательное отношение к ожиданиям подчиненных и коллег;
- игнорирование невысказанных ожиданий старших руководителей.

2. При выборе ключевых фигур:

- не уделяется внимание разочарованному претенденту;
- поддерживается критика в адрес предшественника и результатов его работы;
- стремление показать своим сотрудникам, что новый руководитель все знает сам;
- невнимательное отношение к сотрудникам и коллегам;
- полная концентрация только на своей задаче.

3. При анализе необходимой информации:

- руководитель хватается за проблемы, которые должны быть решены совершенно несложно;
- указывая на проблемы, руководитель требует быстрых преобразований;
- руководитель сразу же берется за дело, не осознав для себя картину общей ситуации.

4. При выборе первоочередных целей:

- новый руководитель с самого начала много говорит о проблемах;
- новый руководитель выискивает слабые стороны своих сотрудников;
- новый руководитель твердо верит в то, что только его оптимизм — залог успеха в данной ситуации;
- новый руководитель борется с негативными настроениями.

5. Климат преобразований

- начинать одновременно слишком много дел;
- хотеть все планировать и контролировать;
- бороться с препятствиями.

Некоторые ошибки при управлении преобразованиями:

- начало работы без достаточной подготовительной работы;
- расплывчатая постановка целей;
- нереалистичный временной график;
- воспринимает препятствия при перестройке как повод для недовольства, а не только как указание на необходимость принятия дополнительных решений;
- неудовлетворительная информационная политика.

Рекомендации

Для повышения эффективности процесса вхождения в должность новому руководителю рекомендуется.

- Активно задавать шефам, клиентам, подчиненным вопросы относительно их ожиданий и относиться к высказанным замечаниям как к взглядам, которые нужно учитывать при разработке его собственной стратегии.
- Ставить перед собой вопросы о значении ожиданий, о том, кем эти ожидания разделяются, и о неотложности действий.
- В ходе бесед и совещаний выявлять ожидания, которые можно было бы довести до уровня общих задач.
- Не следует обсуждать раньше времени свои концептуальные представления о стратегии организации.
- Узнать побольше о претендентах на данное место, об остающемся в организации предшественнике и о других ключевых фигурах.
- Активно идти навстречу эмоционально настроенным сотрудникам, коллегам и начальникам. Они ожидают, что новый руководитель обратится к ним, а не наоборот.
- Постараться обратить внимание на скрытую конкуренцию с предшественником и коллективом.
- Сформировать сеть взаимоотношений, которая обеспечит влияние в коллективе.
- Сформулировать «перечень целей».
- Стараться не только осуществлять преобразования, но и гарантировать некоторую стабильность и преемственность в коллективе.
- Нарисовать картину будущего.
- Создавать позитивный климат преобразований. Это одна из первостепенных задач при смене руководства.

Вступление в должность

- Относиться к сотрудникам с уважением и признавать их достижения. Это особо необходимо, и прежде всего тогда, когда они сами в них не верят.
- Выражать свое признание подчиненным. Поощрять их готовность воспринять другие точки зрения.
- Остерегаться играть роль оптимиста. Это неминуемо заставит других сохранять роль пессимистов.
- Исходным пунктом для преобразований должна быть совместно осознанная проблема.
- Организация должна быть настроена на преобразования.

ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ

Делегирование — это передача задач и полномочий работнику, который принимает на себя ответственность за них.

Ответственность — т. е. обязательство выполнять задачи — не может быть делегирована без соответствующих полномочий.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы для выполнения делегированных задач. Различают линейные и штабные полномочия.

Переданные людям, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.

Штабные полномочия поддерживают основные виды деятельности. К штабному аппарату относится консультативный, обслуживающий и личный.

Штабные полномочия включают: рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия.

Линейные руководители могут обладать штабными полномочиями, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями только в отношении самого своего аппарата.

Штабные полномочия не должны нарушать принцип единоначалия — получение непосредственного распоряжения только от одного начальника.

Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Эффективная реализация делегирования полномочий часто бывает затруднена из-за противодействия этому процессу как со стороны руководителей, так и подчиненных.

Делегирование будет эффективным, если соблюдается принцип соответствия, согласно которому объем

полномочий должен соответствовать принятой ответственности.

Каждый руководитель должен обладать скромностью и быть уверенным в том, что кроме него в подразделении, в аппарате управления имеются сотрудники, которые способны хорошо выполнить ту или иную работу.

Без особой необходимости руководителю не следует выполнять работу, которую с успехом могут выполнить его подчиненные. Выполнение руководителем работы подчиненных является бегством от выполнения более важных и сложных работ, входящих в его компетенцию.

Для того чтобы руководитель имел возможность заниматься перспективными вопросами, он должен передавать часть своих полномочий подчиненным. Это позволит ему усилить свое влияние на подчиненных и повысить уверенность в своих силах.

Страх перед тем, что его затмят или он потеряет свой престиж, если подчиненные будут иметь часть его полномочий, появляется только у слабых, неспособных руководителей.

При передаче части полномочий подчиненным не следует исходить из личных симпатий и антипатий. Следует больше доверять подчиненным. Взаимное доверие — это основа передачи части полномочий и один из лучших способов проверки способностей подчиненных.

Когда руководитель возлагает обязанности на других, ему приходится проявлять большую, чем у подчиненных, компетентность, объяснять, инструктировать, координировать, контролировать и т. п.

Процесс передачи полномочий — это непрерывный процесс распределения и перераспределения прав, обязанностей и ответственности. Чем большее число работников будет обладать правом принимать решения от имени руководителя, тем больший объем работы руководитель сможет выполнить.

Передача полномочий подчиненным позволяет руководителю получать следующие выгоды:

- а) экономить свое рабочее время;
- б) иметь частичную разгрузку от выполнения работ, которые могут выполнить его подчиненные;
- в) уделять больше времени решению важнейших перспективных проблем;

- г) уделять больше внимания контролю;
- д) более полно использовать специальные знания подчиненных;
- е) получать дополнительные идеи от подчиненных;
- ж) иметь в своем подчинении не безразличных исполнителей, а инициативных работников;
- з) иметь более эффективную отдачу от подчиненных за счет приобретения ими определенной самостоятельности;
- и) иметь возможность получать от подчиненных конструктивную критику и предложения;
- к) получить дополнительные возможности для лучшего изучения деловых и личных качеств подчиненных;
- л) получить дополнительные методы мотивации подчиненных.

Руководитель должен всегда помнить о том, что только тогда, когда подчиненный поставлен перед необходимостью думать и брать на себя ответственность, он начинает работать в полную меру своих сил и способностей.

Руководитель, умеющий передавать часть своих полномочий, раскрывает свои способности справляться с обязанностями лидера, учителя и критика результатов работы своих подчиненных.

Передача части полномочий и квалифицированное руководство позволит сплотить коллектив и повысить эффективность его работы.

Однако есть много руководителей, которые стараются как можно меньше полномочий передавать своим подчиненным.

Наиболее важным доводом таких руководителей против расширения самостоятельности подчиненных является опасение, что предоставленная им самостоятельность приведет к ошибочным решениям.

Если руководитель не желает передавать часть своих полномочий, то подчиненные вынуждены обращаться к нему по каждому возникающему вопросу. В этом случае руководитель теряет время, фактически выполняя работу за них. Он обрекает себя на непрерывное «дергание» и решение большого числа мелких задач, которые могли быть выполнены самими подчиненными. Это приводит к тому, что подчиненные лишаются инициативы и самостоятельности. Они не могут решить без руководителя ни одного мелкого воп-

роса. У них появляется страх перед каждой новой задачей и они больше думают, какое решение больше понравится руководителю, чем о том, какое решение будет более правильным с их точки зрения.

В процессе делегирования полномочий руководитель должен:

- развеять мнение о делегировании, как о слабости руководства. Слабым является как раз тот руководитель, который пытается все сделать сам;
- не бояться того, что делегируются не только полномочия, но и успех, вознаграждения за успешно выполненную работу или ответственность за провал работы;
- не бояться снижения уровня своей информированности. Понимать, что при делегировании полномочий уровень информированности руководителя возрастает за счет предоставления ему более качественной информации;
- понимать, что при делегировании затраты времени возрастают на первом этапе (при определении перечня функций, обязанностей и ответственности, а также в процессе необходимого при делегировании инструктирования подчиненных). После освоения подчиненными делегированных им полномочий у руководителя значительно снижаются затраты времени на их выполнение и появляется дополнительное время для разработки стратегии организации и других работ;
- не бояться роста самостоятельности подчиненных, а направлять ее в нужном для организации направлении.

Делегирование полномочий дает также определенные выгоды для работников:

- работники начинают лучше понимать цели и задачи организации, подразделения;
- работники получают возможность участия в разработке управленческих решений;
- работники получают возможность обсуждать с руководством главные направления деятельности организации, подразделения;
- получают большую самостоятельность и возможности для проявления инициативы;

- приобретают новые знания, умения, навыки;
- приобретают новые связи и авторитет;
- получают возможность иметь большее вознаграждение за больший объем работы.

В процессе передачи полномочий у подчиненных часто возникают различные опасения, сомнения в своих силах и т. п. Для их преодоления руководителю предлагается:

- объяснять подчиненным выгоды делегирования, в том числе и для карьерного роста;
- показать подчиненным основные источники информации и приемы ее получения;
- показать преимущества делегирования, в качестве инструмента повышения требований к подчиненному как к высококвалифицированному специалисту и руководителю;
- помочь подчиненным определиться с направлениями повышения их квалификации для обеспечения профессионального и должностного роста и дать им возможность учиться;
- помочь подчиненным преодолеть сопротивление и зависть коллег;
- договориться с подчиненными о наиболее удобной для них и для организации форме контроля за их деятельностью.

Отказ от передачи части полномочий заставит руководителя обособиться от своих подчиненных. В результате руководитель приобретет сомнительную славу «незаменимого» руководителя.

«Незаменимый» руководитель отличается следующими чертами:

- а) Он трус. Он постоянно боится, чтобы кто-нибудь другой не стал также хорошо информированным, а, следовательно, столь же полезным для работы;
- б) Он не способствует повышению квалификации своих подчиненных, а, наоборот, глушит возможности такого повышения;
- в) Несмотря на все свои обширные знания, он не разбирается в людях. Он не умеет (а возможно, не

Передача полномочий

хочет) отличать более способных и заслуживающих доверия подчиненных. Поэтому он не умеет выбирать из своих подчиненных достойных кандидатов на более высокие должности и старается принимать на эти должности людей со стороны;

г) «Незаменимый» руководитель болезненно любит власть и старается захватить ее как можно больше.

РУКОВОДИТЕЛЬ И ЗАМЕСТИТЕЛЬ

Взаимодействие и взаимоотношения руководителя и его заместителя имеют особый характер и требуют особого подхода к их организации.

Заместитель — это не конкурент, а единомышленник и первый помощник руководителя. Поэтому руководитель должен готовить своего заместителя без каких-либо ограничений полномочий. Для этого нужно передавать ему свои знания, опыт, разъяснять цели и причины своих действий, постоянно и достаточно подробно информировать своего заместителя о состоянии дел.

Условиями эффективной работы заместителей являются следующие:

- хорошая психологическая совместимость с руководителем, отношения взаимного доверия и поддержки;
- разделение функций между руководителем и его заместителем должно быть осуществлено таким образом, чтобы оба участвовали в управлении коллективом. Руководитель должен иметь больше времени для разработки основных вопросов, а заместитель должен быть проводником и главным помощником в организации выполнения решений руководителя;
- необходимо четко определить полномочия и ответственность заместителя не с глазу на глаз с ним, а оповестить об этом всех, кого это касается. Такая передача полномочий означает, что заместитель пользуется доверием руководителя и имеет право на доверие подчиненных. Любой проступок перед заместителем в этом случае становится проступком и перед руководителем;

- заместитель должен быть ознакомлен со всеми областями деятельности руководителя, с используемыми им методами принятия решений по конкретным вопросам, со способами накопления, анализа и хранения информации;
- заместитель должен быть хорошо информирован о создавшейся текущей обстановке в организации, обо всех важнейших проблемах и решениях, которые предстоит разработать и принять;
- руководитель не должен отдавать приказание непосредственным подчиненным своего заместителя, так как этим он фактически отменяет свое предыдущее решение о передаче ему части полномочий и ставит заместителя в двусмысленное положение;
- если возникает необходимость внести изменения в принятые заместителем решения, то заместитель должен сделать это сам;
- если возникает необходимость передачи указаний минуя заместителя, то руководитель обязательно должен поставить заместителя в известность о содержании отданного распоряжения;
- руководитель должен заботиться о том, чтобы его заместитель постоянно повышал свою квалификацию и формировался как будущий руководитель;
- руководитель должен способствовать укреплению авторитета своего заместителя, публично подчеркивая свое уважение и доверие к заместителю;
- руководитель должен внимательно относиться к предложениям заместителя по совершенствованию деятельности органа, подразделения, аппарата управления и способствовать внедрению их в жизнь;
- руководителю необходимо знать интересы и склонности своего заместителя, проявлять особую заботу об условиях его труда.

После каждого своего отсутствия руководитель должен выслушать доклад заместителя. В докладе заместителя целесообразно обратить внимание на следующие вопросы:

- наличие подчиненных и их занятость в настоящий момент;

- происшествия и принятые меры;
- состояние выполнения запланированных мероприятий и поручений;
- дополнительно возникшие дела и состояние их выполнения;
- характер действий подчиненных и оценка их работы;
- вопросы, требующие участия самого руководителя.

После доклада руководитель обязан поблагодарить заместителя за проделанную работу. При необходимости, следует провести разбор принятых им решений и сделанных им распоряжений, пояснить мотивы этих действий и своих оценок. Кроме того, целесообразно посоветовать, что следует дополнительно делать и чего не следует делать, замещая руководителя в будущем.

Руководитель не должен совершать по отношению к своему заместителю следующих действий:

- перегружать заместителя текучкой;
- отстранять заместителя от участия в процессе принятия решений по принципиальным вопросам;
- отстранять заместителя от решения кадровых вопросов;
- держаться с заместителем подчеркнуто официально или слишком панибратски;
- отменять распоряжения заместителя, с указанием исполнителям на его неспособность, неграмотность, неопытность;
- вести разговоры о профессиональной, деловой и личной непригодности своего заместителя со своими подчиненными и подчиненными заместителя;
- нельзя критиковать своего заместителя в присутствии посторонних;
- нельзя ставить заместителя в смешное и глупое положение;
- нельзя делать из своего заместителя «козла отпущения».

- понимать позицию руководителя по важнейшим направлениям деятельности органа, подразделения, аппарата управления ГПС;
- организовать выполнение распоряжений руководителя;
- проявлять интерес к планам руководителя и быть готовым в любой момент взять выполнение дел на себя;
- воздерживаться от принятия решений по вопросам, которые руководитель считает сферой своей личной компетенции;
- поддерживать и укреплять авторитет руководителя, особенно в сложных, напряженных ситуациях;
- подчеркивать свое уважение к знаниям и опыту руководителя;
- проявлять инициативу в оказании помощи руководителю, особенно в сложной обстановке, докладывать ему о выполненных действиях и о назревающих сложностях;
- уметь взять на себя ответственность за ошибочные и нерациональные действия своих подчиненных;
- активно разрабатывать предложения по совершенствованию стиля и методов работы.

Руководитель и заместитель должны постоянно общаться, откровенно обсуждать и оценивать достоинства и недостатки принятых решений, говорить о своих упущениях и о путях их преодоления.

При подчиненных и посторонних руководитель и заместитель должны быть особенно корректны друг с другом.

Распределение полномочий между руководителем и заместителем должно быть четким, однако не следует передавать заместителю свои важнейшие обязанности, а также снимать с себя ответственность перед старшим руководителем за состояние дел, возложенных на заместителя.

СЕКРЕТАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Секретарь руководителя является одним из его главных помощников. В его обязанности входит помощь руководителю в выполнении его основных обязанностей.

Квалифицированный секретарь позволяет руководителю сберечь до 40 % его рабочего времени.

Секретарь руководителя должен исчерпывающе ответить примерно на половину телефонных звонков, примерно четверть звонков переадресовать другим работникам, давать необходимые ответы и информацию посетителям. Кроме того, секретарь должен регулировать поток документов, поступающих к руководителю, отбирать для него те документы, на которые он должен реагировать, выделять в этих документах главное, чтобы он не тратил время на чтение всего документа и т. д.

Обязанности секретаря определяются той конкретной работой, которая поручается ему. Главными среди них могут быть следующие:

1. Получение и обработка входящей и исходящей почты для руководителя, ведение дел;
2. Ведение телефонных переговоров, организация приема посетителей;
3. Помощь руководителю в планировании его рабочего времени: планирование встреч, переговоров, работы с подчиненными, работы с документами и т. п.;
4. Организация деловых совещаний и участие в них, включая подготовку повестки дня, рассылку приглашений и проектов решений, составление протокола и т. п.;
5. Организация и контроль дел, хранящихся в кабинете руководителя. организация и контроль инфор-

мационных материалов, хранящихся в компьютере руководителя, и, при необходимости, их корректировка и обновление;

6. Информационное обеспечение работы руководителя, т. е. сбор, обработка, хранение и выдача ему необходимых для работы данных;
7. Обеспечение руководителя необходимыми средствами оргтехники.

Значительное место в работе любого руководителя занимают телефонные переговоры. Они отнимают у руководителя от 4 до 10% рабочего времени и, кроме того, нарушают запланированный ход работы. Поэтому все вызовы руководителя должны идти только через секретаря, который «фильтрует» и оценивает их с точки зрения их важности и срочности. Для этого секретарь должен:

- хорошо знать круг лиц и организаций, с которыми необходимо соединять руководителя в любое время;
- уметь выделять вопросы, относящиеся к компетенции руководителя и других работников;
- отсылать абонента к тому руководителю или работнику, который может решить вопрос по существу.

Секретарь должен уметь правильно вести разговоры по телефону, придерживаясь следующих правил:

1. Быстро отвечать на вызов;
2. Сняв трубку, немедленно назвать учреждение и свою фамилию. Абонент должен знать, с кем он разговаривает. Такое начало разговора заставляет собеседника назвать себя и изложить свой вопрос;
3. Если звонят руководителю, секретарь должен соединить его с абонентом. Если руководитель отсутствует или занят срочной работой, секретарь просит абонента позвонить в другое время, которое должно быть точно определено. При этом секретарь должен записать: кто звонил, из какого учреждения и по какому делу;
4. Если вопрос может быть решен другим сотрудником, секретарь отсылает собеседника к нему, называя должность, фамилию и номер телефона;
5. В случае отсутствия руководителя (отпуск, командировка и т. п.) секретарь должен сообщить фами-

лию, должность и номер телефона замещающего его сотрудника.

Результаты многих исследований показывают, что от 18 до 22 % рабочего времени руководитель затрачивает на прием и беседы с посетителями. Поэтому организация приема посетителей руководителем является одной из самых важных и ответственных обязанностей секретаря.

Секретарь часто является первым работником организации, с которым встречается посетитель. Мнение посетителя об учреждении в значительной степени складывается из впечатления от организованного ему приема. Поэтому секретарь должен обладать необходимыми для этого деловыми и личными качествами, иметь высокий уровень культуры поведения, уметь встречать посетителей и обеспечивать эффективность встречи.

Ежедневно в начале рабочего дня секретарь должен получать информацию о всех встречах, назначенных на этот день, и о местопребывании руководителя и его заместителей.

При приеме работников сторонних организаций секретарь должен выяснить, согласовано ли посещение заранее (письмом, по телефону, факсу и др. видам связи). Если встреча не запланирована, то, прежде чем записать посетителя на прием, секретарь должен удостовериться в том, что именно руководитель, а не кто иной может решить его проблемы. В этом случае секретарь должен узнать у посетителя, из какой организации и по какому вопросу он прибыл, и в случае если его вопрос может и должен решить другой сотрудник, то направить посетителя к нему.

Если интересующий посетителя вопрос относится к компетенции данного руководителя, секретарь докладывает о посетителе, а в случае отсутствия или занятости руководителя договаривается с посетителем о новом сроке.

Секретарь при этом обязательно должен записать дату и час приема, а также фамилию и должность посетителя, название организации, где он работает, а также телефон и адрес, по которым его можно в случае необходимости найти. Секретарь называет посетителю свою фамилию и дает номер телефона для срочных справок или сообщений.

При организации приема сотрудников своего учреждения секретарь обязан:

- знать круг лиц, имеющих доступ к руководителю в любое время;
- довести до сведения всех сотрудников своего учреждения часы их приема руководителем по текущим делам (подпись документов, согласования), а также по личным вопросам. Если сотрудник настаивает на приеме в другое время, секретарь должен согласовать с руководителем время приема и сообщить об этом сотруднику.

Во время отсутствия руководителя секретарь выполняет обычную работу, помогая сотруднику, замещающему его, а также выполняя полученные от руководителя задания и поручения, готовит для руководителя информацию по вопросам, которые не могут быть решены в его отсутствие заместителем или другими сотрудниками, делает записи о телефонных и других сообщениях и т. п.

Для выполнения перечисленных функций секретарь должен обладать определенными деловыми и личными качествами.

К основным деловым качествам секретаря можно отнести следующие:

- высокий уровень самоорганизации, умение организовывать постоянно повторяющиеся конторские операции и обеспечивать их надежное выполнение;
- высокая квалификация в области стенографии, машинописи, владении компьютером, организации связи;
- преданность работе;
- знание хотя бы одного иностранного языка;
- способность принимать на себя ответственность за поставленные перед ним задачи, умение обеспечить их надежность и эффективное исполнение;
- самостоятельность и инициатива в работе;
- тактичность, дипломатичность и конфиденциальность в разговорах с посетителями, с работниками своей организации, а также в телефонных переговорах;

- пунктуальность в работе: в своевременной подготовке и представлении документов, в организации деловых встреч руководителя, в организации рабочего времени руководителя и т. п.

К основным личным качествам секретаря можно отнести:

- умение одеваться с учетом деловой обстановки;
- внимательность к посетителям, чувство юмора, умение поддержать разговор;
- хорошее владение разговорным и деловым языком;
- вежливость, отзывчивость, умение выслушать собеседника и, при необходимости, сохранять конфиденциальность полученной информации, готовность помочь другим в напряженных ситуациях.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Взаимное уважение между руководителем и подчиненными является необходимым условием хороших взаимоотношений в коллективе. Если руководитель не уважает своих подчиненных, относится к ним пренебрежительно, высказывает недоверие к их знаниям, опыту, компетентности, то и они не смогут уважать своего руководителя, и тогда его власть будет носить номинальный характер.

Доверие и уважение к подчиненным должно сочетаться с принципиальной требовательностью к ним без придирчивости и мелочной опеки.

Справедливая требовательность руководителя к подчиненным всегда воспринимается ими как признак уважения. Ничто так не оскорбляет подчиненного, как пренебрежение к его способностям и знаниям.

Руководитель не должен подчеркивать свое должностное превосходство перед подчиненным.

Особое значение для организации правильных взаимоотношений имеет такт руководителя, умение щадить самолюбие подчиненного, забота об укреплении авторитета подчиненного.

Необходимо давать подчиненному право на ошибку и выражать надежду на приобретение опыта и возрастание мастерства, которые будут способствовать снижению числа ошибок.

Чем выше уровень квалификации и общей культуры подчиненных, тем отрицательнее сказывается склонность руководителя «устраивать разнос», «распекать» подчиненных за малейшую ошибку во имя укрепления своего неправильно понимаемого авторитета.

Руководитель должен реже приказывать, а чаще убеждать подчиненных, имея в виду, что подчиненные

лучше выполняют задания, которые они понимают, считают полезными и правильными.

Руководитель должен уметь давать задание спокойным доброжелательным тоном, формулируя задачу скорее как просьбу, а инструкции — как пожелания. В таком случае подчиненный чувствует себя нужным человеком и уважаемым специалистом. У него появляется желание как можно лучше выполнить задание.

Если задание дается категоричным, не терпящим возражений и вопросов тоном, то подчиненный будет считать свое человеческое достоинство ущемленным и выполнит задание только в силу дисциплины, без интереса и инициативы.

Вместе с тем руководитель должен понимать, что в сложных, экстремальных условиях, связанных с напряженными, кризисными ситуациями не следует заменять приказания и распоряжения просьбами и советами.

Важно не забывать о выданных подчиненным заданиях, постоянно уделять внимание контролю за их выполнением, проявлять заинтересованность в результатах их выполнения. Недопустимо, чтобы труд подчиненного оказался затраченным впустую.

Не следует править по мелочам законченную подчиненным и согласованную с руководителем работу.

Инициативные и ответственные подчиненные — главная опора руководителя. Поэтому важно ценить и беречь их активность, их отношение к работе и стараться не ставить их в неудобные или критические ситуации.

Предложения от подчиненных, направленные на улучшение работы, возможны лишь в атмосфере взаимного уважения и сотрудничества, бережного отношения к специфическим, а иногда и просто уникальным знаниям и опыту подчиненных специалистов.

Руководитель должен помнить, что только небольшое количество конструктивных идей приходит в головы специалистов в минуты вдохновения на их рабочем месте. Все остальные — в процессе общения со специалистами сторонних организаций. Поэтому руководитель должен поощрять участие подчиненных в работе конференций, семинаров, симпозиумов как в стране, так и за рубежом. Находить источники финансирования этого участия. Способствовать расширению деловых контактов своих подчиненных со

специалистами других организаций, помогать им использовать полученные знания, умения и опыт в работе своей организации, подразделении, аппарате управления.

Руководителю следует быть очень внимательным к чужим мнениям, идеям, даже если они расходятся с его мнением и, на первый взгляд, неверны, не обоснованы и вообще находятся не в ладу с логикой.

Руководителю не следует торопиться с выводами, пока он до конца не выслушал подчиненного. Торопливые выводы часто приносят больше вреда, чем пользы.

Необходимо выработать привычку слушать подчиненного без предубеждения. Предубеждения могут заставить отказаться внимательно выслушать и понять другого, кто не разделяет идей и взглядов руководителя.

Каждый руководитель должен быть заинтересован в критическом отношении к своей работе. Если критикуют, значит не равнодушны, не согласны с недостатками и готовы помочь в их устранении.

Руководитель не должен допускать, чтобы подчиненные скрывали свое мнение. Молчащий подчиненный — всегда загадка для руководителя. Никогда не знаешь, что от него ожидать.

Если подчиненные никогда не выступают против мнения руководителя и никогда не вносят заслуживающих внимания предложений, можно предположить, что основным стилем работы такого руководителя является авторитарный стиль.

Оградить руководителя от критики — значит его погубить. Тот, кто перестает воспринимать критику, потерян для дела.

Когда критикуют руководителя, он должен:

- обязательно выслушать критические замечания в свой адрес, иначе они будут высказаны за его спиной;
- стараться выслушивать критические замечания от их авторов, не доверяя пересказу «своих людей», которые могут значительно исказить смысл замечаний и придать им вообще другой смысл;
- в любой критике постараться найти полезное для себя;
- поблагодарить даже за неприятное критическое замечание;

- стараться не выражать недовольства критикой и подавлять нежелательные эмоции при ее выслушивании, иначе подчиненные перестанут критиковать руководителя лично, но в коллективе будут продолжать обсуждать и критиковать его ошибки;
- помнить, что если руководителя перестали критиковать лично, то это верный признак того, что он допустил крупную ошибку во взаимоотношениях с подчиненными.

Руководитель должен не только правильно воспринимать критику, но и уметь критиковать. Для этого он должен помнить, что цель критики — помочь подчиненному найти пути исправления допущенных ошибок, а не доказать ему, что он хуже руководителя.

В результате критики должны быть высказаны конкретные и практически осуществимые мероприятия по исправлению допущенных ошибок.

Очень важно никогда не критиковать подчиненного в присутствии третьего лица и особенно посторонних. Критику подчиненного в присутствии его коллег следует рассматривать как одно из самых больших наказаний.

Не следует спешить критиковать опытного сотрудника, который в состоянии исправить ошибку сам. Если позволяет обстановка, целесообразно дать ему эту возможность. В то же время необходимо своевременно помогать тем подчиненным, которые стесняются попросить о помощи.

Очень важно научиться вежливо и тактично предотвращать оправдания, строптивость, поиски сочувствия, демонстративное безразличие к критике и наказанию, попытки скрыть причины или следствие ошибки, а также гнев и антагонизм, возникшие у подчиненного во время критики.

Следует постоянно помнить, что все люди разные и одно и то же критическое замечание может вызвать у подчиненных разную реакцию.

В результате критики подчиненный должен осознать ее справедливость и принять ее к сведению. Это поможет предотвратить повторение ошибочных действий.

Некоторые руководители для своей поддержки пытаются создавать в коллективе группу «своих» людей, на которых они всегда могут положиться. Это

Взаимоотношения с подчиненными

иногда отрицательно сказывается на авторитете руководителя, так как разбивает коллектив на несколько, часто враждующих, лагерей и восстанавливает часть подчиненных против него.

Руководитель должен научиться хорошо разбираться в людях и, в первую очередь, в своем непосредственном окружении. Подхалимство, лесть, неумеренное восхваление часто кружат головы молодым честолюбивым руководителям, мешают им правильно, критически оценивать обстановку в коллективе и результаты своей деятельности, очень сильно портят их характер. Такие руководители начинают считать, что они самые знающие, самые талантливые, что все, что сделано коллективом, даже то, в чем они ничего не понимают, но об этом они где-то услышали, — это их личная заслуга. Об этом они постоянно твердят везде и на всех уровнях, стараясь создать себе славу «единственных и неповторимых».

Руководитель не имеет права раздражаться и выходить из себя по любому, а тем более по незначительному поводу. Этим наносится такой же ущерб, как если бы он допустил крупную ошибку при принятии какого-либо важного решения.

Руководитель должен быть вежливым, тактичным. Он не имеет права оскорблять подчиненных подозрением и злоупотреблять своим правом говорить о подчиненных все, что он о них думает.

Грубость руководителя — это наибольшее зло, препятствующее завоеванию авторитета и мешающее работе коллектива. Грубое слово травмирует психику подчиненного и, вызывая отрицательные эмоции, сказывается на самочувствии и производительности труда.

Руководитель должен постоянно помнить, что грубость — это признак его слабости и низкой культуры.

ВЗАИМОТНОШЕНИЯ РАВНЫХ ПО ПОЛОЖЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Правильные взаимоотношения между равными по положению руководителями являются основой высокоэффективной деятельности организации.

Они основываются: на осознании необходимости объединения усилий для совместной работы в определенной сфере деятельности, на взаимном уважении, на объективном признании значимости вклада каждого в общее дело, на понимании трудностей других сотрудничающих лиц и стремлении облегчить их работу по решению общей задачи.

В организациях, как правило, сотрудничают руководители разного возраста, разной квалификации и разного опыта. Важными чертами сотрудничества формально равных по положению руководителей являются следующие: уважение к старшему по возрасту и опыту, готовность прийти на помощь младшему, менее опытному коллеге.

Руководителям одного уровня (коллегам), желающим сотрудничать, недопустимы следующие действия:

- неуважительные отзывы о коллеге или его работе;
- переоценка своей нагрузки и своих трудностей с указанием на меньшую загрузку коллег;
- отказ от поручения старшего начальника с прямой или косвенной рекомендацией поручить это дело своему коллеге;
- невыполнение работ из сферы своих функций, обрачиваемых дополнительными поручениями коллеге;
- подчеркивание недостатков в работе коллеги в условиях, когда он не может аргументированно отве-

- тить на критику (например, в разговоре со старшим начальником при отсутствии коллеги);
- высказывание в присутствии старшего начальника или подчиненных сомнений в способности коллеги выполнить определенную работу;
 - необоснованные (даже предположительно) ссылки на другие работы или высказывания, якобы излагающие те же результаты, которые получил коллега;
 - замалчивание результатов работы коллеги;
 - категоричные суждения о ресурсах, имеющихся у коллеги и необходимых ему для решения задачи («Я считаю, что ему этого вполне хватит»);
 - голословное, не подкрепленное никакими обоснованиями, изложение рекомендаций о том, как следовало бы коллеге строить свою работу;
 - стремление избавиться от решаемой задачи, передав ее коллеге, если выяснилась ее большая трудоемкость и бесперспективность;
 - стремление избавиться от неперспективных, неспособных или «трудных» подчиненных, передать их (а с ними и все сложности) в подразделение коллеги;
 - подчеркивание своих положительных результатов по проблеме, решением которой ранее занимался коллега;
 - постановка обсуждения своих предложений и предложений коллег в неравные условия;
 - пометки на документах, подчеркивающие неудачи или недостатки коллеги или содержащие неуважительные характеристики материалов, подготовленных коллегой;
 - стремление избавиться от рутинной, технической работы, навязать ее коллегам;
 - язвительные споры с коллегами (пикировки), особенно в присутствии общего начальника.

Нужно учитывать, что категорические оценки и критические высказывания о сфере деятельности коллеги вызывают у него антипатию. Хорошо известна

«смелость незнания», когда поверхностно знакомому с задачей человеку она кажется простой, а действия коллеги по ее решению кажутся неуклюжими, неквалифицированными, ошибочными. Трудности часто виднее специалисту, понимающему задачу в деталях, знающему историю ее постановки и развития, чем поверхностно знакомому с ней коллеге. Прежде чем критиковать следует подумать, а прав ли ты сам?

Руководитель должен стараться трезво оценивать степень своей компетентности и ресурсы, которыми он обладает. О степени компетентности и ресурсах своих коллег следует говорить предположительно и уважительно.

Если у руководителя есть желание сотрудничать, нельзя выискивать формальные предлоги, чтобы уйти от общего дела или избавиться от дополнительных трудностей, вызванных интересами дела.

Руководители не должны отписываться. Распространенной формой отписки является выискивание в предложении мелкой несущественной детали, из-за неприемлемости которой отвергается все предложение. Необходимо научиться отделять существенное от несущественного. Критика неприемлемых, по мнению руководителя, решений должна сопровождаться рекомендациями по превращению их в приемлемые и полезные для дела.

К письменным предложениям коллеги нужно быть особенно внимательным. Следует обязательно ознакомиться с ними детально, сообщить об этом автору, высказать причины сомнений и пожелания по улучшению. Замалчивание или игнорирование предложений воспринимается автором как высокомерие или как очень низкая оценка качества его работы. О нежелании сотрудничать свидетельствует и формальное одобрение в общих словах с уклонением от разговора по существу, тем более, если выясняется, что собеседник даже не потрудился прочитать предложенное.

При знакомстве с работой коллеги нельзя отвергать ее в целом. Нужно сделать ее разбор, выделить то, что полезно, что следует развивать, а также аргументированно показать недостатки того, что требует изменения, что неприемлемо для общего дела. Важно указать также главные направления дальнейшего совершенствования. Следует помнить, что чаще всего добросовестно выполненная работа не может быть плохой в целом.

Взаимоотношения равных по положению руководителей

Обязательность руководителей — необходимое условие эффективного сотрудничества. Представление материалов в согласованные сроки и в согласованном виде, предупреждение о возможных задержках с компенсацией трудностей, высказываемых задержкой, своим дополнительным трудом — это характерные черты высокой культуры сотрудничества руководителей

Сотрудничающие руководители обмениваются не столько словами и обещаниями, сколько делами. В сотрудничестве важно не столько то, что человек говорит, сколько то, что он делает или не делает.

Сотрудничеству противопоказаны и изменения согласованных решений, осуществляемые иногда «в рабочем порядке», односторонне.

Если между коллегами возникают разногласия, целесообразно вести полемику принципиально, откровенно, и, по возможности, доброжелательно.

Откровенность, искренность, корректность, доброжелательность не на словах, а на деле — необходимое условие сотрудничества равных по положению руководителей.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И СТАРШЕГО НАЧАЛЬНИКА

Выполнение приказов, распоряжений, указаний, резолюций, безупречное выполнение своих служебных обязанностей, исполнительность, инициативность, высокая ответственность — являются основой построения правильных взаимоотношений руководителя с его старшим начальником.

Просьбу начальника следует рассматривать как форму приказа. Если начальник попросил сделать что-то, он, наверное, не хотел связывать подчиненного сроками и категоричностью. В этом случае начальник полагается на ответственность подчиненного, на его квалификацию, надеется, что подчиненный сам понимает необходимость и сложность решения данного вопроса.

Если обстоятельства препятствуют выполнению просьбы, необходимо информировать начальника о том, что уже сделано, какие возникли препятствия, какая нужна помощь. Без этого он может подумать, что о его просьбе забыли.

Если начальник обращает внимание подчиненного руководителя на какой-то вопрос, значит он считает, что им нужно заняться детальнее и серьезнее. О результатах анализа и принятых действиях по этому вопросу следует доложить.

Совет начальника тоже не является приказом, но начальник должен знать, что его советы учитываются, принимаются и используются.

Если вопросы подчиненного показывают его желание уточнить некоторые стороны дела и выполнить задание, то стремление разобраться в деталях задания, поручения, приказа не будут восприниматься старшим

начальником как пререкания, как нежелание подчиненного выполнить порученную ему работу.

Если же вопросы показывают нежелание подчиненного решать порученные ему задачи, или молчаливое согласие выражает полнейшую его пассивность, старший начальник может усомниться в возможности выполнения задания и предпринять адекватные меры.

Атмосфера сотрудничества руководителей различных уровней нарушается, если подчиненный руководитель неисполнителен, безразличен к порученному делу, не доводит до конца начатое; если он с готовностью соглашается на любое дело и мало что делает для выполнения поручения; если он забывчив: не помнит тех деталей, о которых ему говорил старший начальник; если попытается оправдать свою ошибку или бездеятельность ссылками на «объективные» причины и обстоятельства или старается свалить свою вину за невыполнение поручения на других.

Иждивенчество и молчаливое ожидание подсказок по мелочам, прекращение выполнения работы при возникновении малейших трудностей, бездеятельность и безынициативность при отсутствии указаний начальника в значительной мере снижают престиж подчиненного, ухудшают мнение о нем старшего начальника.

Подчиненный не должен пренебрегать небольшими поручениями под предлогом их незначительности, тем более, когда поручить их больше некому.

Каждый подчиненный руководитель должен постоянно помнить о том, что если он собирается начать работать в полную силу только тогда, когда получит серьезную самостоятельную должность, скорее всего — он ее никогда не получит.

Следует взять за правило приходить к начальнику не с вопросами, а с предложениями и планами их реализации; с просьбой рассмотреть их, в случае одобрения этих планов, выделить определенные силы и средства для их выполнения; оказать, при необходимости, помощь советом или личным участием.

Для доклада целесообразно использовать структурную схему докладываемой проблемы («дерево проблем»). При построении такой схемы руководитель еще раз более глубоко проанализирует проблему, определит главные направления ее решения и необходимые для этого силы, временные, материальные и финансо-

вые ресурсы, степень участия старшего начальника и другие факторы.

Полученные результаты также лучше докладывать в виде определенных структурных схем, таблиц, графиков, диаграмм и т. п.

Если подчиненный руководитель пришел на доклад с пустыми руками, старший начальник имеет право подумать, что он слышит или благие пожелания, или указания на его некомпетентность, или подчиненный руководитель пытается его дезориентировать, так как никаких результатов проведенных работ нет.

Если подчиненный руководитель пришел к начальнику с просьбой, он должен иметь наготове необходимый документ (письмо, служебную записку, рапорт, заявление и т. п.), на котором начальник мог бы написать соответствующую резолюцию. Если такого документа нет, то придется докладывать второй раз, напоминая старшему начальнику проблему, подлежащую решению, отнимая время.

В большинстве случаев вторично обращаться к старшему начальнику с одним и тем же вопросом, по которому он уже принял решение, некорректно. Во-первых, он может подумать, что у вас плохая память и вы успели забыть его указания; во-вторых, он может подумать, что вы пытаетесь вынудить его принять другое решение.

Если же необходимо повторно обратиться к старшему начальнику по уже решенному вопросу, целесообразно начать с упоминания о том, что этот вопрос уже докладывался и по нему уже принято такое-то решение, однако за прошедшее время в значительной степени изменилась обстановка и возникли новые обстоятельства, вынудившие доложить вопрос повторно.

Молчаливое использование того, что уже однажды отклонено начальником, представление этого варианта в момент, когда уже нет времени для проведения дополнительных работ, — это фактическое игнорирование замечаний начальника, навязывание отвергнутого. Такие действия не только несовместимы с сотрудничеством, но и являются нарушением дисциплины.

Если старший начальник обнаружил ошибку в документе и указал на нее хотя бы намеком, наличие этой же ошибки в повторно представляемом документе воспринимается им как свидетельство невнимательности

и безответственности подчиненного, как факт безразличия к замечаниям начальника.

Ложно понимаемая принципиальность подчиненного при подготовке документа, отстаивание только своего варианта может стать причиной конфликта. Следует помнить, что начальник обладает большим опытом, лучше знает положение дел в различных инстанциях и сложившееся положение дел. Поэтому иногда мелкие исправления старшим начальником представленного на рассмотрение документа, кажущиеся неприципиальными и ненужными, могут обеспечить успех дела.

Иногда подчиненному руководителю кажется, что действия или указания старшего начальника нерациональны или ошибочны. В таких случаях нужно действовать особенно осмотрительно и корректно:

- следует помнить, что у начальника могут быть свои, неизвестные подчиненным критерии рациональности;
- начальник располагает значительно большим объемом различной информации, лучше подчиненного знает политику организации, в которой они работают, лучше знает складывающиеся отношения между различными подразделениями, организациями и т. п.;
- если подчиненный убежден в неточности того или иного решения, он должен обратить внимание начальника на то место, которое представляется неправильным, отметив, что здесь могут возникнуть такие-то трудности, и предложить для обсуждения другой подход, обеспечивающий устранение этих трудностей;
- подчиненный руководитель не должен считать себя непогрешимым, может быть ошибается в оценке именно он;
- если начальник настаивает на своем варианте, подчиненный во всех случаях обязан выполнить это требование. Но, осуществляя решение, следует проработать материал более тщательно, проведя, если можно, расчеты по обоим вариантам и приложив справку с обоснованием причин целесообразности перехода на решение по второму варианту. В этом случае лучше всего доложить предлагаемое

новое решение несколько ранее назначенного срока, чтобы у начальника была возможность перед вводом решения в действие убедиться в рациональности нового подхода или вернуться к своему варианту решения (может быть несколько измененному);

- если речь идет о перспективном вопросе, можно попросить разрешения подготовить по этому вопросу специальный обзор или доклад (по этому вопросу начальник может принять обоснованное, рационально решение);
- во всех случаях не следует тянуть с выполнением решения: порученное нужно выполнять, а на возникшие трудности начальник обратит внимание сам;
- следует помнить, что оперативность даже недостаточно обоснованного решения ценнее, чем точность и научная обоснованность запоздавшего;
- если начальник указывает на недостатки решения, которое подчиненный руководитель считает совершенно правильным, рекомендуется попросить разрешения проработать этот вопрос детальнее и при повторном докладе привести подробные обоснования решения, вызвавшего сомнение;
- следует помнить, что начальник при всем желании не может знать в полном объеме всего, что знают его подчиненные, являющиеся иногда высококвалифицированными специалистами, признанными авторитетами в своей сфере деятельности. Умение использовать знания и опыт подчиненных — одно из важнейших качеств руководителя. Во всех случаях окончательным является решение начальника.

Подчиненному руководителю необходимо всегда помнить, что он ухудшает возможности сотрудничества со старшим начальником и оценку своих деловых качеств, когда он позволяет себе следующие действия:

- выражает сомнения в своих способностях выполнить порученное задание;
- забывает полученные от начальника распоряжения, указания;
- не знает положения дел в сфере своей компетенции;

- докладывает непроверенные данные, документы, в сущности которых не разобрался, представляет недоработанные документы, черновики, документы с различными ошибками (грамматическими, статистическими, арифметическими и др.);
- игнорирует замечания начальника;
- показывает свою некомпетентность в тех вопросах, которые им должны быть изучены;
- показывает свою ограниченность, желание не выходить за рамки порученного;
- показывает свою неграмотность;
- стремится выгородить себя и взвалить свою вину на других;
- пытается подчеркнуть некомпетентность старшего начальника;
- не докладывает о трудностях, хотя видит, что сам справиться с ними не в состоянии.

Перечисленные действия подчиненного, как правило, вызывают у старшего начальника сомнение в целесообразности налаживать или сохранять сотрудничество с подчиненным руководителем.

Следует помнить, что характер действий начальника по отношению к подчиненному руководителю определяется прежде всего интересами дела, дисциплинированностью подчиненного, его инициативностью, компетентностью, ответственным отношением к выполнению порученных обязанностей.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

Понятие *мотивации* означает совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Стимулирование — это внешнее побуждение к деятельности в виде поощрения или наказания. Стимулирование рассматривается как часть мотивации.

Умение руководителя эффективно пользоваться мотивацией и стимулированием — это один из основных элементов, определяющих поведение подчиненных. Руководитель должен понимать, какие потребности есть у подчиненных и каким образом их можно удовлетворить.

Руководитель должен знать, что люди постоянно ощущают какие-то потребности. Неудовлетворенные потребности побуждают людей к действиям. Удовлетворенные потребности перестают играть роль стимулов. Если одна потребность удовлетворена, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.

Первыми, базовыми потребностями признаны физиологические потребности и потребности в безопасности. Потребностями более высоких уровней являются социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении, самореализации.

К другим потребностям высоких уровней относят потребность в причастности, успехе и власти.

Следует также помнить, что работники, как и все люди, чувствительны к поощрениям и взысканиям и ими движут сильные внутренние импульсы, самомотивация. Поведение работников может определяться и регулироваться ожиданиями, связанными с конкретной ситуацией и возможными последствиями выбранного им типа поведения.

Затратив определенный объем труда, работник ожидает соответствующего результата, который он связывает с полученным вознаграждением и удовлетворенностью этим вознаграждением. Если между ними нет прямой связи, то мотивация будет быстро ослабевать.

Руководитель должен хорошо знать потребности и интересы своих подчиненных и стараться сопоставлять с ними предполагаемое вознаграждение. Необходимо соблюдать правило — давать достойное вознаграждение только за эффективную работу.

Очень важным фактором, влияющим на мотивацию, являются ожидания начальника от подчиненных. Если уровень ожиданий начальника высок, то довольно часто работники стараются оправдать эти ожидания и эффективность их труда, вероятно, также будет высокой. Если же его ожидания не высоки, то и эффективность труда подчиненных будет не высока.

Если руководитель искренне уверен и высказывает убеждение, что его подчиненные хорошие работники и он ждет от них только хороших результатов, это возбуждает у подчиненных желание доказать, что мнение руководителя справедливо.

Следует всегда помнить, что работники субъективно оценивают отношение полученного вознаграждения к своим затратам труда, а затем сравнивают его с вознаграждением других людей, выполнявших аналогичную работу.

Если работник замечает разницу в оплате труда и принимает ее как несправедливость, он начинает работать менее интенсивно и менее эффективно.

Достигнутые результаты зависят от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от веры работника в прочную связь между затратами усилий и возможным вознаграждением. Вознаграждения могут быть как внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения), так и внешними (похвала, премия, повышение по службе и т. п.). Другими словами, результативный труд ведет к удовлетворению им.

Следует всегда благодарить подчиненных за хорошую работу. Отсутствие интереса, безразличие к тру-

ду и его результатам у работников встречаются чаще всего там, где скупаются на заслуженную похвалу.

Руководитель обязательно должен рассказывать подчиненным о роли, которую играет их труд в получении общего результата. Никто не любит работать вслепую, не зная, какова цель выполняемой им работы.

Задания подчиненным следует распределять таким образом, чтобы они получали некоторые шансы на продвижение (административное, техническое, научное и т. п.).

Участие подчиненных в подготовке решений, в планировании работ должно быть, по возможности, максимально широким. Этим обеспечивается лучшее понимание планов и большее желание реализовать их.

Необходимо всегда высказывать явную заинтересованность предложениями подчиненных, даже если они касаются мелких вопросов. Невнимательное отношение к предложениям подчиненных, их недооценка или просто игнорирование расхолаживает подчиненных, делает их менее инициативными.

Если предложения подчиненного недоработаны, недостаточно логичны, нельзя сразу отвергать их, следует найти возможность помочь подчиненному их доработать.

Если предложение подчиненного совершенно непригодно, нельзя сразу отказываться от него или высмеивать его. Необходимо поблагодарить подчиненного за инициативу и постараться серьезно и вежливо доказать его непригодность.

Если предложение подчиненного натолкнуло руководителя на удачную идею, нельзя забывать об авторе идеи. Следует сказать ему об этом и поблагодарить его.

Нельзя относиться к предложениям подчиненных как к само собой разумеющемуся. За каждое предложение, направленное на улучшение работы, обязательно следует благодарить и поощрять.

Руководитель всегда должен информировать подчиненных о результатах их работы. Это позволит повысить стремление подчиненных к активности, к самостоятельности и, в конечном счете, повысит эффективность их деятельности.

Нет более эффективного способа подавить инициативу и заткнуть рот подчиненным, чем отвергнуть их предложение, с тем чтобы через некоторое время самому его внести и выдавать за свое. С точки зрения

учреждения — это уничтожение морального духа коллектива, с точки зрения этики — это просто кража интеллектуальной собственности.

Для повышения активности и развития инициативы подчиненных руководитель должен стремиться больше пользоваться поощрениями, чем наказаниями.

Применяя наказания, необходимо считаться не только с обстоятельствами, при которых был совершен проступок, но и с индивидуальными особенностями подчиненного. Следует всегда помнить, что наказание — не цель, а только средство для поддержания дисциплины и воспитания подчиненных.

Руководитель, рассматривающий нарушения как нечто неизбежное и не принимающий мер к их устранению, неправильно понимает свои задачи и ставит себя в нелепое положение перед подчиненными.

Частое применение наказаний является свидетельством недостаточной способности руководителя подбирать кадры, воспитывать их, создавать условия для внедрения сознательной дисциплины.

Руководитель должен помнить о том, что, как бы его ни поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения его личной заинтересованности в стимулировании инициативы.

Необходимо быть изобретательным и постоянно искать новые формы организации труда с учетом индивидуальных особенностей сотрудников для стимулирования их творческих способностей.

Необходимо делать все возможное для выявления индивидуальности и компетентности подчиненных. Поэтому к каждому работнику нужно относиться как к эксперту в своей области. Чем выше компетентность работника, тем выше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

Следует формулировать цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.

Новые задачи следует формулировать четко, понятно и наглядно и постоянно контролировать их выполнение. При этом следует особо выделять те задачи, которые требуют творческого подхода.

Необходимо научиться выявлять и использовать те стимулы, которые в наибольшей степени способству-

ют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

Руководитель должен помочь своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

Следует разобраться: как разные сотрудники оценивают свои творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. Целесообразно организовать из них «мозговой центр», который бы помогал в поиске оригинальных решений.

Необходимо убедить своих сотрудников, что успешная карьера может быть только у тех работников, которые проявляют творческую активность, инициативу.

Следует четко ставить задачу и примерно обрисовывать желаемый результат. При этом важно определить первоочередные направления работы и привлечь авторов идеи к работе по ее реализации.

Привлечение сотрудников к формулировке задач необходимо рассматривать как дополнительный рычаг стимулирования инициативы, а также как одно из основных направлений разработки рациональной программы и ее выполнения.

Полезно устанавливать высокие, но разумные стандарты, показатели, критерии работы. При этом необходимо помнить, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки творческих, технических и финансовых возможностей организации.

Строить работу следует таким образом, чтобы творчески активные работники не получали новые задания слишком часто. Необходимо предоставлять им определенное время для того, чтобы подумать над выполняемой работой. Но, с другой стороны, не следует давать им возможность заикливаться на одной и той же проблеме.

Чрезвычайно важно, чтобы подчиненные имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

Необходимо поощрять деловые игры, обсуждение конкретных ситуаций.

Свободный полет мысли, фантазии, воображения основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками. от подчиненности к сотрудничеству.

Особо важно поощрять разумный риск, без него немислим процесс создания и внедрения нововведений. Право на риск, предоставленное сотрудникам, позволяет им чувствовать достаточную свободу при решении творческой задачи. Поэтому необходимо проявлять большую терпимость к ошибкам и промахам подчиненных, если они не имеют тяжелых последствий.

За допущенные ошибки не следует карать слишком строго. Часто руководители не обращают внимания на то, что строгость наказаний в несколько раз превышает величину поощрений, которыми они пользуются. Бывает, что наказание за ошибку превышает наказание за «ничего не сделание». Поэтому, сделав даже небольшую ошибку и получив за нее «сполна», подчиненный может потерять веру в свои способности или сознательно перестанет проявлять инициативу.

Получив от подчиненного предложение, направленные на улучшение организации труда или на повышение эффективности деятельности организации, руководитель обязан дать понять, что если полученная идея не внедряется в настоящее время, это не значит, что она окончательно отвергнута. Может быть еще не пришло время, или нет условий для ее внедрения. Следует помнить, что нет ничего хуже для творческой личности, чем осознание того, что усилия были затрачены впустую.

При рассмотрении новой идеи необходимо сначала тщательно изучить все ее положительные аспекты и преимущества, и только после этого начать думать: как ее можно осуществить и какие при этом возникнут трудности. Отношение к оригинальным идеям вначале всегда должно быть положительным.

Очень важно сделать критерий творческой активности одним из самых весомых в системе мотивации работников.

Очень полезно время от времени позволять подчиненным осуществлять их «бредовые» идеи, не подвергая их уничтожающей критике. Однако следует устанавливать разумные границы в принятии и реализации ошибочных, с точки зрения руководителя, т. е. не достигающих цели решений.

Подчиненные всегда должны знать, что руководитель «за» своих подчиненных, а не против них. Поэтому поощрять и особенно наказывать подчиненных должен сам руководитель, не перекладывая это никому. При

этом следует отмечать индивидуальный вклад работника в успех (или неуспех) работника, а не всей группы или отдела.

Важным направлением стимулирования творческого отношения сотрудников к работе является предоставляемая руководителем возможность общения с творчески мыслящими людьми, с единомышленниками в творческих командировках по обмену опытом, на семинарах, конференциях, деловых встречах и т. п. Поощряя такие встречи, руководитель в значительной степени стимулирует инициативу своих работников.

Целесообразно проводить встречи и личные беседы с подчиненными для обсуждения того, какие возможности стоит реализовывать в первую очередь, с обязательной привязкой разговора к конкретной новой идее.

Известно, что коллективное творчество очень продуктивно, однако не следует препятствовать работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям и предложениям большинства.

Следует мотивировать и поддерживать многообразие идей и мнений, независимо от того, кто их авторы. При этом необходимо особо благодарить за решение задачи именно того, кто внес в это наибольший вклад.

Необходимо время от времени приглашать консультантов и специалистов-психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, чтобы они проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками.

Чрезвычайно полезно совершенствовать свои собственные творческие способности и способности подчиненных посредством посещения учебных занятий, чтения специальной литературы, обсуждения конкретных ситуаций, участия в деловых играх и т. п.

Следует постоянно заботиться о повышении квалификации своих сотрудников, организуя их обучение, курсы обмена опытом и т. п.

Необходимо назначать на руководящие должности работников, которые способны выявлять и поддерживать творческие способности и инициативу подчиненных.

Порядок продвижения по служебной лестнице должен быть установлен таким, чтобы сотрудники всех рангов понимали, что их повышение в должности зависит от их деловых заслуг, а не от родственных и других связей.

Руководитель должен постоянно помнить, что погоня за властью, должностями, окладами часто порождает в коллективе скрытность, конъюнктурщину, интриганство, конформизм, угодничество. Это все в значительной степени подрывает атмосферу творчества.

Не следует рассматривать стимулирование творческой инициативы как какую-то уловку, необходимо сделать его общей частью управленческой политики.

Рекомендуется помнить, что:

1. Не следует вознаграждать всех одинаково (одинаковые вознаграждения усиливают плохую и среднюю работу);
2. Руководители могут влиять на сотрудников как действием, так и бездействием. Например, если работник, заслуживающий похвалу, не получит ее, то в следующий раз он будет работать хуже;
3. Объяснить работникам, что они должны делать, чтобы заслужить поощрения;
4. Показать работникам, что именно они делают неправильно. Если сотрудник лишен вознаграждения без соответствующих объяснений, то это вызывает у него недоумение и обиду. Кроме того, он не сможет своевременно исправить ошибку;
5. Нельзя наказывать подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно из числа хорошо знакомых. Публичный выговор — эффективное средство воздействия на подчиненных, но он унижает их достоинство и может быть причиной обиды на руководителя не только самого пострадавшего, но и других членов группы;
6. При вознаграждении сотрудников необходимо быть честным и справедливым. Последствия любого поведения должны соответствовать этому поведению. Люди должны получать лишь такое вознаграждение, которое они заслужили. Как незаслуженное вознаграждение, так и заработанное, но не полученное работником, снижает его мотивацию и в целом подрывает доверие к руководителю.

* * *

1. Сотрудник будет более производителен тогда, когда он будет осознавать высокую вероятность того, что его личные усилия приведут к высоким общим

трудовым достижениям, которые, в свою очередь, будут способствовать удовлетворению его личных целей, имеющих для него высокую индивидуальную значимость.

2. Необходимо систематически осуществлять сравнение потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми от организации, побуждать сотрудников точно формулировать свои потребности и ожидания и учитывать их при разработке программ мотивации и при подведении итогов работы.
3. Необходимо оказать помощь подчиненным в осознание ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за это вознаграждения. Такая помощь повышает их трудовые усилия.
4. Потребности и ожидания различных работников неодинаковы, поэтому мотивационное воздействие руководителя возрастает в том случае, если он хорошо знает приоритетные ценности своих подчиненных и учитывает их при определении вознаграждения.

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Взыскания, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивируют его к улучшению своей работы.

СТИЛЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Стиль работы руководителя — это совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям.

Стиль работы руководителя — это индивидуальная форма реализации социально-политических, социально-экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства людьми.

Именно в стиле руководства находит свое отражение внутренняя культура, знания, опыт руководителя. Стиль руководства оказывает существенное влияние на психологический климат коллектива. Стиль так тесно связан с личностью руководителя, что его иногда называют «почерком» управленческой деятельности.

Существует несколько классификаций стилей руководства.

Первая и наиболее известная классификация выделяет авторитарный, либеральный и демократический стиль.

Авторитарный стиль связан с чрезмерным преувеличением роли руководителя. Руководитель обычно сам решает все вопросы, не учитывает мнение других. Для этого стиля руководства характерна чрезмерная требовательность к подчиненным без учета деловых и личных качеств подчиненных, без учета реальных условий. Авторитарный стиль подавляет их инициативу и самостоятельность. Руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждения, а методами принуждения, заставляя подчиненных работать на износ.

Предпосылками авторитарного стиля является несколько утверждений, которые Дуглас Мак Грегор назвал теорией «Х». Согласно ей:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
3. Больше всего люди хотят защищенности;
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Для руководителя-автократа характерно жесткое обращение с подчиненными в виде приказа, распоряжения, указания. Речь отрывистая, неприветливая, лаконичная. Тон речи категоричный, не терпящий возражений. Все действия подчиненных, все инициативы воспринимаются им с недоверием. Отношение к подчиненным — как к людям второго сорта. Постоянные сомнения в способностях подчиненных, в их положительном отношении в работе. Твердо верит, что отрицательные эмоции лучше стимулируют работу, и поэтому редко хвалит подчиненных, а больше ругает.

Умеет четко планировать свою деятельность и того же требует от подчиненных. Свое мнение считает единственно правильным. Не позволяет критиковать свои решения и свои действия. Обладает формальным авторитетом.

Руководителя-автократа подчиненные не любят, часто дают обидные прозвища. После его ухода из коллектива подчиненные стараются не поддерживать с ним личные отношения.

Либеральный стиль характеризуется тем, что руководитель не имеет четкой системы требований к подчиненным, поэтому старается не вмешиваться в их работу, не требует ответственности за невыполнение задач исполнителями, пускает работу на самотек. Часто этот стиль называют попустительским.

Тон речи руководителя-либерала часто нерешительный, а иногда просто ласковый, заискивающий. Из-за того что он старается ограничить время своих контактов с подчиненными, речь торопливая, сбивчивая.

В связи с тем что руководитель-либерал не имеет четкого плана работы, он действует «по интуиции», «на

авось». В процессе выполнения должностных обязанностей он безынициативен, стремится уйти от любой ответственности. Так как либерал редко вмешивается в работу подчиненных, они имеют возможность широко проявлять инициативу, самостоятельность (до тех пор пока не затрагиваются его интересы и ответственность). Реальное руководство коллективом отдает неформальным лидерам.

Доброжелателен ко всем членам коллектива. Не выступает с открытой критикой. Старается не участвовать в производственных конфликтах. Обладает недостаточно высоким формальным авторитетом, который не позволяет ему оказывать заметное влияние на работу подчиненных.

Демократический стиль характеризуется привлечением подчиненных к обсуждению и подготовке решений по основным направлениям деятельности коллектива, взаимным распределением прав и обязанностей, развитием самостоятельности и инициативы подчиненных при выполнении принятых решений и расширением взаимного контроля.

Предпосылками для демократического стиля являются следующие утверждения, которые Мак Грегор назвал теорией «У». Согласно ей:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Характер речи спокойный, приветливый, дружеский. Обращение с подчиненными в виде пожелания, совета, просьбы. При формулировке требований к подчиненным основной упор на сознание, на сотрудничество.

Совместуется с подчиненными и учитывает их мнение. Много внимания уделяет положительной мотивации подчиненных за фактические достижения.

Часто является как формальным, так и неформальным лидером коллектива. Проявляет заботу о сотрудниках, не дает работать на износ. Не преследует за критику в свой адрес, анализирует критические замечания и делает необходимые выводы.

Сам проявляет инициативу и поощряет ее у подчиненных. Стимулирует творческий рост и помогает планировать карьеру своих сотрудников.

Авторитет руководителя складывается из формального и неформального авторитета и сохраняется долгие годы. Подчиненные поддерживают с ним неформальные контакты и после его ухода из коллектива.

Классификации стилей могут быть проведены по вариантам принятия управленческих решений, по способам осуществления управленческих воздействий и по другим основаниям.

Например, по вариантам принятия управленческих решений можно перечислить следующие виды стилей.

Директивный, или указующий. Руководитель единолично определяет содержание проблемы, стоящей перед организацией, рассматривает набор возможных решений, и выбирает одно из них, и отдает распоряжение по его реализации.

Убеждающий. Руководитель самостоятельно принимает решение, но разъясняет подчиненным его значение, объясняет, почему выбран именно этот вариант, и убеждает их в том, что выполнение этого решения наилучшим образом соответствует интересам как всей организации, так и каждого ее работника.

Консультативный. Руководитель рассматривает членов руководимой им группы как консультантов, способствующих выработке рациональных управленческих решений, привлекает их к выработке решений, предоставляя им всю необходимую информацию, рассматривает предложенные варианты и сам выбирает наилучший из них.

Объединяющий, или коллективный. Руководитель рассматривает членов группы как равных партнеров и поэтому заранее согласен на проведение в жизнь коллективного решения.

Доверяющий. Руководитель формирует проблему и определяет, в каких границах должно лежать возмож-

ное решение, а затем доверяет подчиненным выбрать это решение.

Стиль руководства зависит от следующих факторов и условий:

- господствующего стиля управления отраслью, регионом;
- страной;
- стиля работы вышестоящих руководителей;
- уровня управления;
- подготовленности руководителя к работе на занимаемой должности;
- индивидуальных особенностей руководителя (его темперамента, характера, знаний, опыта и т. п.);
- социально-психологических особенностей исполнителей;
- уровня развития коллектива;
- социальных, демографических, материальных, природных и других условий, в которых работает коллектив;
- стиля работы в аналогичных органах, подразделениях, аппаратах управления.

С помощью стиля руководства можно значительно улучшить работу организации, подразделения, аппарата управления, но можно и существенно ухудшить. Одним из наиболее известных стилей, препятствующих эффективной работе аппаратов управления, является бюрократический стиль.

В отличие от теории идеальной бюрократии М.Вебера в современном понятии **бюрократизм** (фр. *bu-geaucratie* — букв. «господство канцелярии» от фр. *bu-geau* — канцелярия и греч. *kratos* — власть, господство) — это система управления, осуществляемая с помощью особого аппарата, оторванного от народа, стоящего над ним и наделенного специфическими функциями и привилегиями.

Бюрократизм — это постоянный спутник государственной власти. Они возникают одновременно и развиваются параллельно друг с другом. Работники аппаратов государственных и муниципальных органов управления должны работать по установленным вышестоящими органами правилам и не имеют права разрабатывать свои. Чрезмерное преувеличение значимости стандартных правил, процедур и норм поведения чрезмерно ограничивает их самостоятельность. Аппа-

раты управления теряют способность быстро приспосабливаться к изменению внешних условий и развиваться в новых направлениях. Признаки бюрократизма имелись уже в древних государствах.

Бюрократизм стремится подчинить себе все общество. Идеал бюрократизма таков: отождествить себя с государством и сделать так, чтобы все решения и весь процесс распределения материальных и духовных благ, а также льгот и привилегий проходил через руки чиновников.

Бюрократизм считает себя конечной целью государства. Поэтому усиление бюрократизации неизбежно приводит к подмене целей общественно-значимых целями формально-бюрократическими. Отсюда происходит и характерная для бюрократизма боязнь гласности.

В.О. Ключевский определял бюрократизм «как кучу физических» лиц разнообразного происхождения, действующих вне общества и лишенных всякого социального облика, объединенных только «чинопроизводством».

В рамках бюрократии происходит определенная трансформация законов. Они не меняются, а приобретают искаженную форму и содержание с помощью большого числа подзаконных актов.

В чиновничьей среде широко распространены правила и заповеди профессионального поведения, сформулированные еще в прошлом и даже позапрошлом веке:

- карьера — превыше всего;
- начальник всегда прав (так как имеет право подписывать документы, продвигать по службе, увольнять);
- послужи начальству (чтобы не потерять место и приобрести новый чин);
- ходишь к начальнику со своим мнением, а выходишь с мнением начальника;
- приказано — исполняй не рассуждая;
- сначала дело (писание бумаг), потом прием посетителей;
- не решать ни одного дела устно;
- не торопиться: каждое дело должно «вылежаться»;
- никогда не выпускать власть из рук;
- никогда не делайте того, что нужно делать, а делайте то, что желает высшее начальство;

- откажитесь от собственного взгляда на вещи, усвойте себе взгляд начальников ваших, не имейте мыслей своих, развивайте только мысли начальников и постарайтесь все: манеру поведения, манеру разговора с подчиненными и посетителями, походку, костюм, и даже почерк ваш сделать сколько можно более похожим на начальственный.

И.А.Крылов писал, что чиновничье правило всего мира основано на трех «от»: отписаться, отмолчаться и отказать.

Б.Шоу отмечал, что из всех проклятых ненужностей человеческой жизни, которые когда-либо были изобретены, самая гнусная — это бюрократия.

Бюрократический механизм — это чудесное устройство, позволяющее десяти неспособным чиновникам с трудом выполнять работу одного.

Бюрократ — это должностное лицо, выполняющее свои обязанности формально в ущерб делу. Он избегает ответственности, прикрываясь правилами, процедурами, инструкциями, приказами, стремится переложить ответственность на вышестоящих руководителей.

Бюрократ — это должностное лицо, не способное и не желающее принимать какие-либо самостоятельные решения. Это должностное лицо, ненавидящее всех, кто своей творческой работой вносит дискомфорт и долю риска в его устоявшееся благополучие, является постоянным упреком его совести.

Вместе с тем бюрократ чужому государству вроде бы и не служит, но своему постоянно и очень сильно вредит. Это объясняется не тупостью и глупостью, а умом и тонким расчетом. Если всем все будет можно, то кто же будет с ним, с бюрократом считаться? Кто будет ему кланяться? Поэтому бюрократ устанавливает свои правила, свои порядки и требует их соблюдения, стране во вред, но себе на пользу.

В конечном счете в основе бюрократии лежит стремление руководителя подчинить работу организации, подразделения, органа управления задаче сохранения и укрепления своей власти.

Одной из причин сопротивления бюрократов нововведениям, совершенствованию управления является страх потерять те привилегии, которые они получают вместе с должностью.

В борьбе с инициативными руководителями, специалистами бюрократы часто объединяются с лодыря-

ми, бездельниками, демагогами и даже преступниками для того, чтобы не делать дело, а уходить от него, по возможности испачкав, оклеветав инициативы, дельные предложения, а заодно и их авторов.

Типы руководителей-бюрократов:

1. Консерватор («Не знаю, не знаю. Всегда было так»);
2. Перестраховщик («Как бы чего не вышло»);
3. Стяжатель («А что я буду с этого иметь?»);
4. Формалист («Принесите справку, что им нужна справка...»);
5. Волокитчик («Приходите через неделю»);
6. Показушник («У нас всегда лучше всех»);
7. Флюгер («Чего изволите?»);
8. Соглашатель («Главное — не конфликтовать!»);
9. Карьерист («Карьера превыше всего»);
10. Сановник («Вы разговариваете с представителем власти!»);
11. Мститель («Ну придите еще раз, я вам покажу!»);
12. Демократ («Я за народную власть»);
13. Популист («Я сам из народа и хорошо знаю его потребности»);
14. Проектер («Я предлагаю самое лучшее решение»);
15. Технократ («Организация должна работать как хорошо отлаженный механизм»);
16. Перестроечник («Все что было сделано до сих пор — очень плохо. Требуется коренная перестройка»);
17. Чиновник («Каждая бумага должна быть завизирована у соответствующих руководителей. Без этого я не могу отдать ее на подпись»);
18. Демагог («Хватит тут демагогию разводиться!»).

Основные причины бюрократизма:

- соединение власти и бесконтрольности;
- беззаконие, основанное на полной безграмотности;
- кажущаяся «исключительность начальства»;
- наследие прошлого. Привычные бюрократические методы и приемы выполнения управленческих работ, которые передаются из поколения в поколение работниками аппарата управления;
- экономическая отсталость общества;
- низкая культура населения;

- низкая культура работников аппаратов управления;
- недостатки в деятельности аппаратов управления (очковтирательство, приписки, утаивание информации и т. п.);
- устаревшие организационные структуры аппаратов управления;
- низкая квалификация управленческих работников, некомпетентность. Именно некомпетентные руководители являются инициаторами разработки нелепых инструкций, правил, авторами абсурдных нововведений;
- перестраховка: «как бы чего не вышло». Отсюда согласования, визирование, огромное число подписей под документом и никакой ответственности. Разрешивший что-либо хоть немного, но рискует. Запретивший выглядит защитником государственных, общенародных интересов, демонстрирует свою бдительность;
- раздутые штаты, которые нужно как-то загружать работой;
- опасение за свою должность, за свое служебное положение: вдруг кто-то будет лучше информирован, лучше подготовлен, сможет дать более квалифицированный совет, разработать и предложить более эффективное решение, чем тот, кому это положено по должности;
- подчинение интересов дела интересам карьеры;
- стремление подчинить работу организации задаче сохранения и укрепления своей власти и, соответственно, сохранению и умножению своих привилегий;
- слабость юридической базы управления.

Формы проявления бюрократизма:

- *рапортomanия* — один из широко распространенных способов имитации деятельности. Часто рапортуют не о том, что произошло в действительности, а о том, чего лишь можно было бы достичь. Главное — вовремя доложить;
- отсутствие интереса к существу дела. Грамотность слова и видимость дела — деловое безделье. Прикрываясь правилами, инструкциями, постановлениями, указами, ссылаясь на отсутствие механиз-

ма их реализации работники аппаратов управления уклоняются от принятия решений, от ответственности. Бюрократ — это специфический тип личности, ориентированный на чисто формальное отношение к своим обязанностям;

- культ бумаг. Где хватило бы слова — требуют бумагу, требуют документ для оправдания своих действий, для перестраховки;
- канцелярская волокита;
- доведение указаний старших начальников до абсурда путем их корректировки, уточнений, ужесточения при передаче на нижние уровни управления;
- намеренное принижение своей роли в управлении, самоуничтожение: «Я человек маленький», «От меня мало что зависит», «Мне скажут — я сделаю»;
- склонность к закостеневшим, но привычным организационным структурам управления, часто многоступенчатым, дублирующим друг друга;
- затягивание решения проблем управления по причине волокиты, безынициативности, неразворотливости, ожидания указаний «сверху» по вопросам, входящим в компетенцию данного работника («отписаться, отмолчаться, отказать» И.А. Крылов),
- мелочная опека подчиненных и повседневно, неоправданное служебной необходимостью вмешательство в их дела;
- отрицание всего нового, передового: «Лучше, чем есть сейчас, нам не нужно», «Как хорошо было раньше, а сейчас, пришли демократы и все разрушили»;
- таинственность, келейность. Все важные вопросы решаются ограниченным кругом приближенных к руководителю людей без участия тех, кого эти решения касаются. «Мы тут посоветовались и решили»;
- запретительство, пресечение всего нового, прогрессивного с целью обеспечения своей спокойной жизни. За запрещение наказывают реже, чем за разрешение;
- равнодушие к реальным потребностям системы;

- показуха. Показ только лучших сторон деятельности, а часто и приукрашивание действительности;
- постоянное и непрерывное участие в каких-то мероприятиях, которые не имеют отношения к работе;
- демагогия.

Демагогия — это один из наиболее отвратительных приемов воздействия на чувства людей, когда хотят ввести их в заблуждение с помощью искажения фактов, заискивающей лести и т. п.

Демагогия — это обман обещаниями, громкими правильными речами, лестью для достижения своих личных корыстных целей. В последнее время широкое распространение получило лицемерное подлаживание под вкусы малосознательных и малограмотных людей, быстрое приспособление к новым лозунгам, пропаганда национальной исключительности, утверждение, что только он является истинным выразителем интересов и потребностей простого народа.

Очень часто на вооружении демагогов лицемерие, ложь, клевета. Им чужды понятия элементарной порядочности, чести, личного достоинства. Уверенные в безнаказанности, они ведут себя нагло, нахраписто, бесстыдно, по каждому поводу сыпят оскорблениями. Им все равно, кто является объектом их нападения: государственный деятель, средство массовой информации или отдельный гражданин.

Формы проявления демагогии:

- приклеивание ярлыков тем, кто выступает против мнения начальника-бюрократа: «Демагог!», «Начетчик!», «Нечего разводить демагогию!» и т. п.;
- применение канцеляризов. «Держим вопрос в центре внимания», «Поставили вопрос ребром», «Подняли вопрос на должную высоту» и т. п.;
- лозунговые пафосные заявления с драматическими жестами, ссылками на решения вышестоящих инстанций («Дума приняла закон», «Президент подписал указ», «Правительство приняло решение» и т. п.);
- апелляция к большинству: «Как вы все прекрасно понимаете...», «Большинство за нас...», «Только мы выражаем интересы народа...»;

- ссылка на авторитеты, опора на авторитеты: «Иван Михайлович считает...», «Вам что, авторитета главка недостаточно?»;
- подчеркивание экономической, административной и иной зависимости: «А о семье Вы подумали?», «Вам что, работа не дорога?» и т. п.;
- апелляция к здравому смыслу («Всякий, у кого варит голова, поймет меня без труда»);
- упоминание о честности, патриотизме, национальной исключительности и т. п. («Каждый честный человек конечно же согласится со мной»),
- упоминание и национальной исключительности («Так говорить могут только враги, а не патриоты своей страны», «Только русские (татары, башкиры и т. д.) могут покончить с такими безобразиями» и т. п.);
- подчеркивание таинственности: «Кому надо, тот знает»;
- запугивание: «А что скажут наверху?», «А Вы представляете себе последствия?»;
- наказание виновного, выяснение, в чем вина, вместо того, чтобы выяснить, в чем дело;
- разговор о трудностях в прошлом для того, чтобы обосновать равнодушие и несостоятельность в настоящем и будущем;
- вместо разговора о настоящем, о сложившихся трудностях и проблемах рисуют картины счастливого светлого будущего;
- вместо поиска путей решения современных проблем воспоминания о недавнем прошлом, когда был порядок и все было дешево;
- игнорирование доводов собеседника (говорить, не обращая внимания на доводы собеседника);
- на факты и аргументы собеседника отвечают фактами и аргументами из другой области, чаще всего переходят на личность собеседника;
- выдача своих желаний и предложений за указания и предложения вышестоящих инстанций или решения коллегиальных органов: «Есть мнение...», «Нам предлагают...»;

- ссылки на преждевременность: «Еще время не настало...», «Ну это не сейчас, это в будущем»;
- считать себя выразителем интересов и потребностей народа: «Ну, это для заграницы, нам этого не надо», «Я знаю, что хотят наши работники», «Наши люди этого не поймут», «Нашим людям нужно дать возможность заработать, их больше ничего не интересует»;
- зажим критики, сведение личных счетов и связанные с ними выговоры, наказания оправдываются необходимостью наведения порядка, подъема дисциплины и организованности;
- отнести возможных оппонентов к «лжедемократам, лжеспатриотам, липовым борцам за права человека», к «слюнчавым крикунам из числа юристов» и т. п.;
- применение иностранных слов и выражений. Например, руководитель одной партии на съезде заявил: «Мы отстаиваем принципы аутентичного либерализма... Антирационалистический индивидуализм породил замечательные концепции эпистемологического оптимизма и теорию рассеянного сознания»;
- псевдонародность, т. е. использование народных слов из различных говоров, в том числе и своих придуманных: «Хорошо ей, бутявке, волишь где-то за напушкой. А чего ж она не волила, когда ее трямкали?»
- чрезмерная активность, произнесение пламенных речей, призывов сменить руководство страны, субъекта федерации для того, чтобы прикрыть свое неумение работать или уход от решения важнейших вопросов, для выполнения только того, что выгодно самому и т. д.

Во время предвыборных компаний все кандидаты в депутаты любого уровня сразу становятся борцами за светлое будущее нашего народа. В процессе борьбы за депутатское кресло используются различные психологические уловки.

Психологические уловки — это специальный прием психологического воздействия на оппонента, ставящий его в дурацкое положение. Профессор психологии Академии госслужбы при Президенте РФ В. Зазыкин выделил 42 подобных приема. Вот некоторые из них:

1. *Вопрос — суждение.* Применяется так: один из политиков высказывает пространное, обидное для оппонента суждение, а затем задает вопрос, не имеющий к суждению никакого отношения. Отвечающий, естественно, в первую очередь инстинктивно отбивается от «наезда» и сразу попадает в положение оправдывающегося. А на вопрос вынужден отвечать кратко и сжато: время ушло на оправдание. Результат: отвечающий выглядит неубедительно. Эту уловку использовали: Явлинский против Чубайса (практически каждый свой вопрос он начинал с ваучера) и Жириновский против Немцова (коммунисты и демократы угробили страну).
2. *«Неудобный вопрос».* Пример, Немцов задает Жириновскому вопрос о депутатских пенсиях, а В.Ж. сначала комментирует саму проблему в выгодном для себя свете, а затем переходит на уничижительную характеристику Немцова. В итоге непосредственно на вопрос не отвечает, либо ответит пространно, как ему выгодно.
3. *«Ошарашивание»* оппонента быстрым темпом речи, сменой обсуждаемых тем и постановкой сразу множества вопросов, что мешает ему, бедному, сосредоточиться. Это излюбленный прием Жириновского.
4. *Однозначно негативная, но никак не аргументированная реакция* на любые доводы и аргументы собеседника фразочками типа «Ну, это банально», «Эклектично», «Наивно», «Ну вы посмотрите на него...». Вовсю использовались Явлинским.
5. *Ссылка на известных личностей* как абсолютных авторитетов — причем, чем древнее «авторитет», тем виртуознее уловка. Самый беспроегрышный вариант — процитировать что-то из древнегреческих философов. Так что бдите: если один из участников теледебатов, вальяжно развалившись в кресле, вдруг загнет фразу типа: «...еще Платон говорил, а вы что, против?» — в ход пошла уловка чистой воды. При этом цитата, как правило, произвольная — еще не факт, что Платон это говорил.
6. *Применение «тяжелых слов»* Суть ее такова: противник задает вопрос, умело всадряя в него обидное для оппонента суждение (иногда даже намекая

на внешние недостатки). В итоге противнику приходится отвечать не на вопрос, а парировать оскорбительную фразочку. Эта уловка имеет «успех» в отношении людей ранимых, эмоционально неустойчивых, с болезненным самолюбием. Справедливо считается самым грязным приемом. Применяли Жириновский (называл Немцова «мальчишкой» и «малышом») и Явлинский (назвал Чубайса «рыжим», лжецом» и «подлецом»).

7. *Повышение психологической значимости своих доводов* за счет апелляции к собственному опыту: «Я десять (15, 20, 25...) лет проработал в сельском хозяйстве и знаю эту проблему не из газет и не по наслышке» (самый любимый прием депутатов Госдумы — независимо от обсуждаемой проблемы).
8. «*Палочные доводы*» типа: «Вы понимаете, что этим вы покушаетесь на самое святое?!» (покушаются обычно на Конституцию, реформы, демократию...). Особо любим политиками-женщинами, усиливающим эффект от сказанного еще и слезой, скатывающейся по скуле. Использовала С. Горячева.
9. Прием «*спецтермин*»: один из политиков вдруг начинает изъясняться малопонятными народу словами типа «теоретическая дихотомия», «реституция»... И неспроста: психологами доказано, что подобная абракадабра воспринимается неискушенным зрителем как дополнительный сильный аргумент! Этот прием очень любим Кириенко, Гайдаром и Горбачевым.
10. *Снижение ранга оппонента* путем обвинения его в некомпетентности. «На ура» проходят фразочки типа: «Вы же не экономист, поэтому не можете профессионально судить о ...», «Как может радиопизик управлять губернией?». Это один из самых грубых приемов — автор таких «изречений» откровенно блефует, пытаясь спровоцировать у оппонентов стресс.

Другими словами, наши политики взяли на вооружение фразу известного сатирика: «Вы решили поставить в тупик своими вопросами, а я поставлю вас в тупик своими ответами...»

Основные направления борьбы с бюрократизмом:

- совершенствование управления экономикой и духовной жизнью страны, отраслями и объектами народного хозяйства;
- совершенствование законодательной базы;
- повышение культурного уровня работников и руководителей;
- непрерывное обучение специалистов и руководителей, повышение их квалификации в области теории и практики управления;
- изучение и распространение образцов управления, примеров оригинальных и наиболее рациональных решений управленческих проблем;
- повышение личной заинтересованности руководителей и работников аппаратов управления в результатах их деятельности;
- пресечение проявлений бюрократизма;
- наказание за бюрократизм.

Следует помнить, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший руководитель — это хороший психолог, который в нужный момент выбирает тот стиль управления, который в наибольшей мере отвечает требованиям конкретной управленческой ситуации.

Например, авторитарный стиль необходимо применять в критических ситуациях, когда нет времени на обсуждение вариантов решений, в коллективах молодых, мало обученных, неопытных работников, в условиях господства авторитарных методов руководства в управлении организациями и других случаях.

Либеральный стиль целесообразно применять в условиях руководства высокообразованными, инициативными, опытными работниками, которые воспринимают командный стиль как проявление неуважения к ним и т. п.

Демократический стиль предпочтителен в коллективе, имеющим высокий уровень развития, высокий уровень квалификации и культуры работников, положительный социально-психологический климат и т. п.

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ ПО СУЩЕСТВУ

Американские специалисты Р. Фишер и У. Юри предложили новый подход к переговорам, который в отличие от позиционного подхода назвали принципиальными переговорами или переговорами по существу. Суть его сводится к концентрации внимания на базовых интересах сторон, на разработке вариантов решений, которые удовлетворяют обе стороны, и на справедливых, понятных всем критериях.

Принципиальные переговоры сводятся к следующим пунктам.

1. Люди 2. Интересы 3. Варианты 4. Критерии

Кратко рассмотрим каждый из перечисленных элементов.

1. Люди

Делайте разграничение между участниками переговоров и обсуждаемыми проблемами.

1. Следует постоянно помнить, что участники переговоров — это люди, которые имеют различные взгляды на жизнь, руководствуются различными принципами и правилами, привержены определенным ценностям, обладают эмоциями. Часто они непредсказуемы так же, как и вы.
2. Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: достижение решения, которое бы соответствовало интересам участников (для этого переговоры и ведутся), а также установление или сохранение определенных отношений с собеседниками

3. Отношения обычно увязываются с проблемой. Причинами этого являются: преувеличение собственного «Я», а также то, что участники переговоров часто делают из замечаний по существу необоснованные выводы. Следует помнить о том, что толкование собеседниками событий, фактов и аргументов так же законно, как и наше собственное.
4. Отделите отношения от существа дела. Имейте дело непосредственно с людьми; не пытайтесь решить проблему за счет уступок по существу дела. При решении психологических проблем в процессе переговоров следует учитывать три основные категории: *восприятие, эмоции и общение*.

Восприятие

1. Поставьте себя на место своих партнеров. Люди склонны видеть то, что хотят увидеть. Поэтому одна сторона видит в своих предложениях только положительное, а в предложениях партнеров только ошибки и просчеты.
Чтобы видеть ситуацию такой, какой она представляется партнерам — необходимо поставить себя на их место и увидеть ситуацию их глазами.
Понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ней. Это дает возможность более правильно понять позицию партнера и, при необходимости, пересмотреть свою. Это также позволяет либо избежать конфликта, либо сузить его область.
2. Не следует делать выводов о намерениях людей, исходя из своих собственных опасений. Подозрительность, предубежденность, привычка истолковывать высказывания или действия других людей в негативном свете могут привести к проигрышу в переговорах.
3. Ваша проблема не вина других. Часто люди стараются возложить ответственность за свои ошибки, провалы, неудачи на других. Обвинять других — самый простой метод. Однако такие обвинения вынуждают собеседников занимать оборонительную позицию и готовить контраргументы.
При обсуждении какой-либо проблемы не следует связывать личность собеседника с рассматриваемой проблемой.

4. Целесообразно обсуждать восприятие позиций друг друга. Делая это честно и откровенно, вы показываете серьезность ваших намерений.
5. Рекомендуется искать возможности для действий, неожиданных для другой стороны. Например, вместо того чтобы поддержать противников своих собеседников, можно поддержать их союзников.
6. Следует предоставить другой стороне возможность участвовать в процессе принятия решения. Достижение согласия значительно облегчается, если партнеры по переговорам принимали равное участие в разработке идей, заложенных в соглашении.
7. Чрезвычайно важно «спасти лицо». Действия участников подразумевают согласование договоренности с принципами, прошлыми обещаниями и поступками, а также с имиджем участников переговоров.

Эмоции

Во время переговоров эмоции могут оказаться важнее самой дискуссии. Они могут помочь достичь договоренности или быстро завести переговоры в тупик.

Рекомендуется выполнить следующие действия.

1. Во время переговоров наблюдать за собой. Нервничаете ли вы? Сердитесь ли вы? Какие чувства вы бы хотели бы ощущать: снятие напряжения, уверенность в себе. Что ощущают ваши собеседники?
Ведя переговоры с участниками, полезно относиться к ним как к выразителям чьих-то мнений, интересов своих организаций, т. е. без эмоций. Важно помнить, что они тоже имеют чувства страха, надежды и др.
2. Поговорить с представителями другой стороны о своих и о их ощущениях и эмоциях. Это усилит поиски решения проблемы.
3. Позволить другой стороне «выпустить пар». Дав собеседникам возможность освободиться от гнева, расстройства и других негативных чувств, мы получаем возможность беседовать с ними более рационально. Лучшей стратегией в этом случае может быть спокойное выслушивание полемических речей и «выпускания пара» до тех пор, пока ваш собеседник не произнесет свое последнее слово.

4. Не реагируйте на эмоции собеседников. Обнаруживая свои чувства, можно прийти к крупной ссоре и срыву переговоров.
5. Используйте символические жесты. Часто извинение может разрядить эмоции и стать очень важным вкладом в дело налаживания отношений с партнерами. Кроме этого, для снятия враждебности могут помочь дружеское рукопожатие, объятия, совместная трапеза, совместная прогулка в перерывах и т. п.

Общение

Переговоры — это взаимное общение с целью достижения совместного решения. В общении имеется три крупные проблемы препятствующие переговорам.

Первая проблема — люди часто ведут переговоры не для того, чтобы найти решение, а лишь для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на третью сторону. Такая игра на публику практически исключает эффективное общение между собеседниками.

Вторая проблема — вас слушают, но не слышат.

Третья проблема — недопонимание. То что говорит один, другой может не так понять.

Рекомендуется:

1. Внимательно слушать и показывать, что вы слышали сказанное.
2. Говорить так, чтобы вас поняли.
3. Говорить о себе, а не о них. Не рекомендуется тратить много времени на объяснения и порицание мотивов и намерений другой стороны. Этим провоцируется появление у собеседников защитной реакции, желания оправдаться, доказать, что вы не правы.
4. Говорить ради достижения цели. Если у собеседника есть раздражение и неправильное восприятие, то лучше не высказывать те мысли, которые усилят это раздражение.
5. Предварительные действия облегчают работу. Необходимо отделить существо дела от взаимоотношений партнеров и тем самым избежать субъективных влияний на решение проблемы.

6. Построить работающие отношения. Рекомендуется лично познакомиться и узнать своих партнеров, их интересы, объекты пристрастия или неприязни. Найдите способ встречаться с ними неформально.
7. Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми. Делайте так, чтобы стороны относились друг к другу не как к противникам, а как к партнерам, и рассматривайте проблему как общую для совместного поиска решения, справедливого и выгодного для обеих сторон.

2. Интересы

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

1. Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Чаще всего проблема сторон представляется конфликтом между позициями. Собеседники спорят по поводу позиций, стараясь выиграть переговоры, и поэтому заходят в тупик.
2. *Интересы определяют проблему.* Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон. Потребности и интересы являются движущими мотивами деятельности людей.

Ваша позиция на переговорах — это то, о чем вы приняли решение.

Ваши интересы — это то, что заставило вас принять решение.

Успешное согласование интересов, а не позиций срабатывает по двум причинам.

- для удовлетворения своего интереса люди просто принимают какую-то одну определенную жесткую позицию. Но, как только появляется изменение в мотивировке интересов, можно увидеть альтернативную позицию, которая отвечает вашим интересам и интересам партнеров.
- за противоположными позициями скрывается гораздо больше разделяемых сторонами и приемлемых интересов по сравнению с теми, которые вошли в противоречие.

Чтобы выявить и понять интересы сторон, рекомендуется использовать следующие приемы:

- поставить себя на место собеседников, рассмотреть позицию, которую они занимают, и спросить себя «почему»?
- подумать о выборе других. Следует определить, какое решение, по мнению партнеров, следует им предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения? Какие из интересов являются сейчас препятствием? Если вы хотите изменить их точку зрения, следует понять, как они настроены сейчас.

У каждой стороны множество интересов. Наиболее сильные интересы — это основные человеческие потребности: физиологические, безопасности и защищенности, социальные, уважения, самовыражения. Многие руководители, особенно руководители-практики, считают, что единственный интерес партнеров заключается в деньгах и поэтому они не учитывают другие потребности, которые могут быть более важными.

Рекомендуется составить перечень интересов сторон на бумаге в том виде, как они вам представляются. Анализ этих интересов позволит совершенно по-новому подготовиться к переговорам.

Говорите об интересах

Цель переговоров, в которых вы участвуете, — это обеспечение ваших интересов. К сожалению, на переговорах люди часто не слушают друг друга. Поэтому надо объяснить, в чем заключаются ваши интересы и узнать, в чем заключаются интересы ваших собеседников.

Объясняя свои интересы, покажите их жизненную важность не только для вас, но и для партнеров. При этом необходимо соблюдать правила:

- быть конкретным и точным при описании проблемы;
- проявлять разумную настойчивость, доказывая серьезность обсуждаемой проблемы;
- обосновать законность ваших интересов и интересов партнеров.

Люди слушают лучше, если чувствуют, что их поняли. Поэтому, если вы хотите, чтобы другая сторона уважала ваши интересы, начните с демонстрации того, что понимаете и цените их интересы.

Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение. При этом говорите о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было.

Будьте конкретны, но гибки. Обдумывая свои интересы, необходимо вырабатывать не только несколько конкретных подходов, обеспечивающих ваши законные интересы, но и быть открытым для новых идей.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Неразумно жестко придерживаться своей позиции, но необходимо твердо и последовательно отстаивать свои интересы. Решайте проблему, но не вините людей.

Старайтесь убедить собеседников, что кроме своих интересов вы принимаете во внимание и их интересы.

3. Варианты

Подготавливайте взаимовыгодные варианты.

Успех переговорного процесса в значительной степени зависит от способности партнеров разрабатывать несколько решений, выгодных каждой из сторон.

При проведении переговоров многие считают, что они знают единственно правильное решение, и поэтому их доводы должны стать решающими при принятии решения, и нет необходимости разрабатывать другие варианты.

Наиболее распространенными препятствиями при разработке вариантов решения являются следующие:

- преждевременное суждение;
- поиск единственно правильного ответа;
- убежденность в том, что невозможно разработать несколько вариантов;
- мнение, что «решение их проблемы — их проблема».

Для устранения перечисленных недостатков рекомендуется:

- расширять число вариантов, предлагаемых для обсуждения;
- стараться посмотреть на проблему глазами различных специалистов, т. е. с точки зрения различных профессий и научных дисциплин;
- разрабатывать разные по значению варианты соглашения;
- изменять объемы вариантов предлагаемого соглашения.

Одним из наиболее перспективных путей достижения согласия на переговорах является поиск взаимной выгоды. Этого рекомендуется достигать следующим образом:

- определить общие интересы. При этом следует помнить: а) общие интересы есть в любых переговорах; б) общие интересы это реальность, а не случай; в) подчеркивание наличия общих интересов и целей делает переговоры более гладкими и дружественными;
- согласовать общие интересы. Для этого необходимо определить: есть ли различия в интересах? В уверенности? В отношении ко времени? В прогнозах развития ситуации? В неприятии риска?
- сделать так, чтобы решение было легким для другой стороны.

4. Критерии

Настаивайте на использовании объективных критериев.

Решения, принятые на противопоставлении своей воли другим, часто влекут за собой отрицательные последствия. Поэтому необходимо найти основу для переговоров, независимую от воли обеих сторон. Этой основой являются объективные критерии. Необходимо при подготовке решений руководствоваться принципами, а не давлением.

Принципиальные переговоры вырабатывают соглашения на дружественной и эффективной основе. Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, эффективности или научными критериями, тем больше вероятность того, что достигнутые договоренности будут разумными и справедливыми. При этом если другая сторона будет обращаться к прецеденту и практике, тем больше у вас будет шансов извлечь пользу из прошлого опыта.

Гораздо легче обсуждать объективные критерии для урегулирования проблемы, чем пытаться заставить друг друга отступить.

Независимые стандарты и критерии еще более важны, когда в переговоры вовлечено несколько сто-

рон. В таких случаях позиционный торг особенно труден: он требует создания коалиций внутри каждой из сторон, и чем больше участников торга согласилось по поводу какой-то позиции, тем труднее ее изменить. Кроме того, если у партнера есть избиратели или же он должен согласовать свои действия с начальством, то задача выработки позиций, а затем их изменения становится труднодостижимой.

При подготовке к принципиальным переговорам необходимо ответить на два вопроса: как разработать объективные критерии и как применять их в переговорах?

Справедливые критерии. Они должны быть независимы от желаний сторон, а также должны быть законными и практичными.

Объективные критерии должны подходить, по крайней мере теоретически, для обеих сторон. Одним из способов выявления пригодности критерия является его проверка на возможность взаимного использования.

Справедливые процедуры. Вспомним древний способ деления пирога. Один человек режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них после этого не может пожаловаться на несправедливость.

Рассматривая процедурные решения, можно улаживать разногласия: по очереди, с помощью жребия, предоставив право решать кому-то третьему (посреднику, арбитру, известному специалисту) и т. д.

Переговоры при наличии объективных критериев. Необходимо помнить следующие правила.

1. Подготовьте каждую проблему для совместного поиска объективных критериев.
2. Рассуждайте и будьте открыты для доводов, к которым принципы могут быть лучше всего применимы.
3. Никогда не поддавайтесь давлению, а только принципу.

При подготовке проблемы для совместного поиска объективных критериев следует узнать: каков подход ваших партнеров. Затем следует договориться о критериях. Каждый из критериев, выдвинутых другой стороной и использованный вами, окажет большое влияние на исход переговоров. Им будет сложнее противостоять применению собственных критериев.

В определенных ситуациях могут существовать два критерия, которые обе стороны считают законными, но которые дают разные результаты. В этом случае совершенно законным будет выделить различия или, наоборот, пойти на компромиссный вариант.

Если же после тщательного обсуждения особенностей проблемы вы не сможете принять предложенные критерии в качестве наиболее подходящих, попробуйте подвергнуть их проверке третьей стороной.

Особое внимание следует уделять тому, чтобы никогда не поддаваться давлению. Давление может приобретать разные формы: взятки, угрозы, мошеннические призывы доверять или просто отказ сдвинуться с места. Во всех случаях принципиальный ответ один и тот же: предложите своему собеседнику высказать его соображения, предложите объективные критерии и заявите, что без этой основы вы не продвинетесь дальше.

Если же другая сторона на самом деле не двигается с места и не выдвигает убедительной основы для своей позиции, тогда дальнейших переговоров быть не может. Но прежде чем оставить это дело, вы должны еще раз обдумать, не проглядели ли вы какой-нибудь объективный критерий, который превращает предложение партнеров в справедливое.

Если же в позиции партнеров нет никакого желания хоть немного уступить, а вы не нашли никакой принципиальной основы для того, чтобы ее принять, прикиньте, что вы получите, если согласитесь на их предложение, вместо того чтобы обратиться к своей лучшей альтернативе.

■ 5. Что делать, если они не хотят участвовать в игре?

(Примените «переговорную джиу-джитсу»)

Что нужно сделать, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение проблемы?

Есть три основных вопроса, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела: Что можете сделать вы? Что могут сделать ваши партнеры? Что может сделать третья сторона?

Переговорная джиу-джитсу. Если на вас нажимают, вы будете склонны к тому, чтобы надавить в ответ.

Однако, если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, не нажимайте в ответ. Когда атакуют ваши идеи, не защищайте их. Когда атакуют вас, не контратакуйте. Вместо того, чтобы оказывать обратное давление, уклонитесь от удара и направьте его на проблему. Так это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, (а также в русском стиле рукопашного боя), избегайте применять свою силу прямо против противника; вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу. Вместо того чтобы отражать натиск, направьте свои усилия на изучение интересов, изобретение вариантов для взаимной выгоды и поиск независимых критериев.

Атака на вас может состоять из трех маневров: а) усиленного утверждения своей позиции; б) дискредитации ваших идей; в) нападения на вас. Как же можно справиться с каждым из этих маневров?

Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее. Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает. Спросите партнеров, как можно решить данную проблему. Отнеситесь к их позиции как к определенному подходу и объективно рассмотрите, насколько он отвечает интересам сторон и как он может быть улучшен в пользу этих интересов.

Выясните и обсудите принципы, лежащие в основе позиции другой стороны. Попробуйте обсудить с партнерами гипотетически, что произойдет, если одна из их позиций будет принята.

Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы. В критических суждениях ваших оппонентов старайтесь обнаружить их истинные интересы. Переработайте ваши идеи, поставив себя на их место. Таким образом вы превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса.

Другой способ направить критику в конструктивное русло состоит в том, чтобы поменять позицию и обратиться за советом к своим оппонентам. Таким образом они с вашей помощью окажутся перед вашей частью проблемы. И при этом, возможно, смогут принять какое-то решение, которое снимет ваши заботы.

Превратите нападение на вас в атаку на проблему. Когда другая сторона нападает на вас лично, сопротивляйтесь соблазну защищать себя или нападать в ответ. Вместо этого переждите и дайте оппонентам возможность «выпустить пар». Выслушайте их и покажите, что понимаете, о чем идет речь. Когда они закончат, обратите нападение на вас в атаку на проблему.

Задавайте вопросы и делайте паузу. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы позволяют другой стороне изложить свои аргументы и помогают вам понять их. Они не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают. «Как вы думаете, что будет лучше...?»

Молчание — ваше лучшее оружие. Примените его. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова. Люди, как правило, чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний.

Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопрос, делайте паузу. Не снимайте собеседников с «крючка», приступив сразу же к обсуждению следующей темы или комментированию. Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы промолчали.

Обдумайте процедуру одного текста. Если переговоры зашли в тупик, целесообразно обратиться к помощи третьей стороны. Посредник может отделить людей от проблемы и направить дискуссию по пути выявления интересов и вариантов. Он может также отделить процесс разработки вариантов от процесса принятия решений, уменьшить число решений, необходимых для достижения соглашения, и помочь сторонам понять, что именно они получают в результате решения проблемы. Процесс, предназначенный для того чтобы третья сторона смогла все это осуществить, называется *процедурой одного текста*.

Составляется список интересов и потребностей обеих сторон. Затем этот список дается обеим сторонам для высказывания критических замечаний и внесения предложений. На основе этого списка разрабаты-

ваются проекты соглашения, которые последовательно обсуждаются. Ни один из обсуждаемых проектов ни к чему не обязывает участников обсуждения, в том числе и третью сторону.

Поиск увязки интересов и потребностей в пределах имеющихся возможностей отделен от процесса принятия решения и освобождает стороны от боязни слишком поспешно взять на себя какое-то обязательство. В какой-то момент посредник уже не может улучшить проект. Он может сказать: «Вот лучшее, что я могу сделать. Я попытался, насколько мог, совместить наши различные интересы. Многие из проблем я разрешил, используя стандартные решения и профессиональные оценки, которые сюда подходили. Вот что получилось. Я советую вам принять этот проект».

Каждая из сторон теперь может принять одно решение: да или нет. Принимая решение они теперь точно знают, что получат в итоге. И положительный ответ одной стороны теперь может быть поставлен в зависимость от «да» другого. Процедура одного текста не только уводит игру в сторону от позиционного торга, но упрощает процесс разработки вариантов и совместного решения по поводу одного из них.

Процедура одного текста очень важна для двухсторонних и многосторонних переговоров. Сто пятьдесят держав, например, не могут конструктивно обсуждать сто пятьдесят различных предложений. Не могут они и идти на уступки независимо от взаимных уступок всех остальных. Им нужен какой-то метод, чтобы упростить процесс принятия решений. Процедура одного текста служит этой цели.

Для того чтобы использовать процедуру одного текста не нужно чьего-то согласия. Просто подготовьте проект и отдайте его на суд критики. И опять вы можете поменять игру, просто начав новую. Даже если другая сторона не хочет разговаривать с вами непосредственно (или наоборот), представить проект может третья сторона.

Примеры некоторых реплик в процессе принципиальных переговоров:

«Пожалуйста поправьте меня, если я не прав».

«Мы ценим то, что вы для нас сделали».

«Мы хотели бы урегулировать этот вопрос не на основе эгоистических интересов и силы, а полагаясь на принципы».

«Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?»

«На каких принципах строятся ваши действия?»

«Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите».

«Позвольте поговорить с вами еще раз».

«Давайте я вам расскажу, где у меня возникли трудности в понимании ваших рассуждений».

«Одно справедливое решение может заключаться в ...»

■ 6. Что делать, если партнеры пользуются грязными методами (укрощение жесткого противника)

Есть целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Их шкала широка — от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Их применение преследует цель достичь каких-либо существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа *тактикой уловок*.

Когда люди осознают, что к ним была применена тактика уловок, большинство из них реагирует двумя способами.

Первая реакция — смириться с таким положением. Люди надеются, что, если они уступят на сей раз, другая сторона будет умиротворена и не потребует большего. Иногда это случается, но чаще нет.

Вторая реакция состоит в том, чтобы отвечать тем же.

Тактика уловок предназначена для использования лишь одной стороной; другая сторона предположительно не должна знать о ней, либо, как ожидается, должна относиться к этому терпимо.

Как договориться о правилах игры? Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее: 1) выявить сам факт использования этой тактики; 2) вынести этот вопрос на обсуждение; 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения.

Необходимо распознавать специфические уловки, которые направлены на обман и на то, чтобы поставить вас в неудобное положение.

Обсуждение тактики уловок не только делает ее менее эффективной, но и заставляет другую сторону беспокоиться о том, что вы можете ее распознать и прервать переговоры. С вашей стороны может оказаться достаточным просто поднять вопрос об этой тактике. При этом отделите людей от проблемы. Не нападайте на людей использующих тактику, которую вы считаете незаконной. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность. Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имете дело. Пускай желание задать им урок не отвлекает вас от самих переговоров.

Некоторые распространенные приемы тактики уловок.

Преднамеренный обман. Искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

Фальшивые факты. Отделите людей от проблемы. Если у вас нет серьезных причин доверять кому-нибудь, не делайте этого. Не называйте его лжецом, переговоры должны продолжаться, но уже без доверия. Вы должны проверить представленные вам факты. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

Неясные полномочия. Представители другой стороны могут утверждать, что они как и вы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. Поэтому следует спросить: «Каковы Ваши полномочия на данных переговорах?» Если ответ неясен, то можно выразить желание вести переговоры с тем, кто имеет эти полномочия.

Сомнительные намерения. Если намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, целесообразно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Неполное раскрытие фактов не является обманом. Честные переговоры не требуют полного раскрытия замыслов.

Психологическая война. Такая тактика направлена на то, чтобы вы почувствовали себя неудобно и побыстрее закончили переговоры.

Стрессовые ситуации. В процессе переговоров вы можете почувствовать, например, что в комнате очень шумно, душно или холодно, нет места для конфиденциальной консультации с коллегами. Такое окружение могло быть преднамеренно создано для того, чтобы у вас появилось желание как можно быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки. Если такие условия могут нанести вред переговорам, не колеблясь скажите об этом. Ваша задача понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить бы это с партнерами по переговорам и условиться о проведении переговоров в другой, более подходящей обстановке.

Личные нападки. К ним можно отнести: замечания по поводу вашей одежды, прически и вообще внешнего вида; намеренное снижение вашего статуса, когда заставляют вас ждать или прерывают разговор с вами для общения с другими; намеки на вашу неосведомленность, некомпетентность, неопытность; демонстративное невнимание к вашим словам; преднамеренное избегание встречи с вашим взглядом и т. п. В любом случае следует выявить такую тактику и дать понять собеседнику ее вред для результатов переговоров.

Обычная уловка «хороший парень — плохой парень». Это одна из форм психологического манипулирования, когда два человека, представляющие одну сторону, играют роль вашего жесткого противника, а другой — человека понимающего вас и желающего вам добра.

Угрозы. Это самая бесчестная тактика на переговорах. Но угрозы — это нажим, давление. Это, как правило, приводит к контругрозам и так по спирали до расстройтва переговорного процесса.

Более действенным является ваше предупреждение о том, что может случиться, и оно менее подвержено контругрозам.

Реагировать на угрозы рекомендуется только тогда, когда они имеют реальный характер. В других случаях угрозы можно игнорировать как высказывания, не имеющие отношения к делу.

Тактика позиционного давления. Предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на уступки.

Отказ от переговоров. 1) Отказ можно рассматривать в качестве маневра, попытки использовать свое

Принципиальные переговоры или переговоры по существу

согласие как приманку для получения каких-то уступок по существу. Вариант ответа — объявление о предварительных условиях. 2) Обсудить отказ принимать участие в переговорах и постараться, чтобы эта информация дошла до другой стороны. Здесь следует предложить несколько вариантов решений.

Экстремальные требования. Цель состоит в том, чтобы снизить ваши ожидания. Так, например, партнеры по переговорам выдвигают неприемлемо низкие (или высокие) для вас требования.

Целесообразно потребовать от партнеров обоснования их позиции до тех пор, пока она им самим не покажется смехотворной.

Растущие требования. С каждой вашей уступкой другая сторона может повышать свои требования вплоть до тех вопросов, которые уже были урегулированы ранее. Эта тактика позволяет уступать не по всей проблеме, а по частям, кроме того, возникает желание быстрее согласиться с требованием партнера, пока он не выдвинул нового.

Рассчитанная задержка. Часто одна из сторон пытается отложить переговоры пока не наступит для них благоприятный момент.

Однако, как показывает практика, ожидание благоприятного времени стоит очень дорого. Об этом целесообразно поставить в известность партнеров. Кроме того, следует постараться создать такую ситуацию, чтобы возможности другой стороны с течением времени резко уменьшались.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Управленческие решения представляют собой основную форму управленческой деятельности. Все функции управления в конечном счете направлены на подготовку, принятие и реализацию решений.

Задача принятия решений состоит в отыскании наилучшего или приемлемого для данных условий варианта действий для достижения одной или нескольких целей, т. е. желаемого состояния процесса, явления или результата деятельности.

Несоответствие между фактическим и желаемым состояниями составляют проблему (или проблемную ситуацию), и именно выбор путей и способов устранения этого несоответствия и составляет сущность процесса выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Проблемные ситуации могут возникать в следующих условиях.

1. Функционирование системы в настоящее время не обеспечивает достижение поставленных целей.
2. Функционирование системы в будущем не сможет обеспечить достижение поставленных целей.
3. Возникла необходимость изменения поставленных целей.

Выявление проблемной ситуации является исходным пунктом подготовки и принятия управленческих решений.

Конечным результатом процесса принятия решений является программа действий, варианты способов действий, планы работы и т. п.

Субъектом всякого решения является лицо, принимающее решение (ЛПР). Это может быть руководитель, группа специалистов или коллектив работников

организации, органа управления или его структурного подразделения.

Разработка решения включает этапы подготовки, принятия и реализации решений.

В процессе *подготовки* решения уточняются цели, выбираются критерии оценки решения, собирается, обрабатывается, анализируется информация, осуществляется поиск возможных вариантов решения.

Вариант решения — это один из возможных способов управляющего воздействия на управляющую систему для достижения поставленных целей.

Принятие решения — это выбор по определенным критериям лучшего варианта, его утверждение руководителем и документальное оформление.

Реализация решения — это система действий, связанная с осуществлением управляющего воздействия по определенному организационному плану.

Эффективность решения представляет собой отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию управленческого решения. Решение считается тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты ресурсов.

Требования к управленческим решениям

Каждый руководитель должен хорошо знать главные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- ясная целевая направленность (без цели не может быть решения);
- адресность, т. е. решения должны быть ориентированы на конкретный объект управления, на конкретных исполнителей;
- актуальность, т. е. потребность в конкретном решении в данный момент времени, обусловленная наличием определенной проблемной ситуации;
- оперативность — своевременность разработки и реализации управленческого воздействия. Предполагается обязательный учет времени и конкретных условий. Запаздывание с принятием и реализацией решений — это уже не управление, а исправление допущенных ошибок;
- точность — степень предвидения результата достижения цели;

- результативность — степень достижения намеченного результата;
- обоснованность означает, что решение принято на основе достоверной информации и имеются реальные возможности его выполнения. Обоснованное решение — это результат предвидения последствий принимаемого решения;
- конкретность — формулировка не должна допускать различных толкований, т. е. должна отвечать на вопросы, как действовать, когда и где;
- непротиворечивость, строгая согласованность и преемственность решений;
- сбалансированность прав и обязанностей руководителей при принятии решений;
- гибкость, подвижность. То есть управленческое решение должно приниматься тогда, когда в нем есть необходимость, и обязательно отменяться, когда необходимость в нем отпала;
- полномочность — предусматривает строгое соблюдение руководителем тех прав и полномочий, которые ему предоставлены;
- соответствие решений силам и способностям исполнителей.

Невыполнение перечисленных требований значительно снижает эффективность подготавливаемых и принимаемых решений, а также к срыву их выполнения.

Процесс подготовки решений

Его основными этапами могут быть следующие:

Выявление и анализ проблемной ситуации. На основе собранной и проанализированной информации руководитель должен выявить проблемные ситуации и установить их приоритеты.

Формулирование и выбор целей. На этом этапе требуется отразить основные направления решения проблем, потребности, интересы, желания, задачи руководителя в виде четких, точных формулировок целей и определить главные направления его действий для достижения этих целей.

Формулирование цели означает описание будущего, конечного результата действий. Четко сформулированная цель является эталоном для оценки достигнутого, а также мотивом, стимулирующим деятельность исполнителей. Она помогает понять, в каком направлении двигаться, что нужно делать, на каких работах

сконцентрировать внимание, усилия, ресурсы, и каким должен быть конечный результат.

В зависимости от внешних и внутренних условий цели могут изменяться. Поэтому процесс формулирования и выбора целей должен быть постоянным и непрерывным, так как невозможно выбрать цель или комплекс целей раз и навсегда. Следует проводить периодические оценки соответствия поставленных целей современным условиям и, при необходимости, корректировать их.

Одним из важнейших условий успехов в этой работе являются четкие, однозначные, не допускающие разных толкований, хорошо понятные и зафиксированные формулировки целей. После этого следует провести детальный анализ ресурсов и условий, необходимых для достижения этих целей, определить конкретные сроки и результаты.

Выявление полного перечня вариантов. Как правило, большинство руководителей рассматривают один-два варианта решения, и чаще всего среди них нет наилучшего. При большем числе вариантов больше вероятность того, что среди них есть наилучший. Поэтому целесообразно разрабатывать несколько разных вариантов решений.

Выбор допустимых вариантов. Лучшие варианты решений, выявленные на предыдущем этапе, оцениваются с помощью различных ограничений: ресурсных, юридических, политических, экономических, экологических, социальных и др. Конечным результатом этой работы является выбор вариантов, удовлетворяющих наложенным ограничениям.

Прогнозирование последствий вариантов решений. Разрабатываются прогнозы экономических, экологических, социальных, политических, технических и других последствий вариантов решений.

Оценка руководителем вариантов решений. Проводится детальный анализ вариантов с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации решений и прогнозов их последствий и отбирается лучший.

Принятие решения (выбор наилучшего варианта). С учетом исходной и дополнительной информации руководитель выбирает наилучший вариант, т. е. принимает окончательное решение.

Разработка планов реализации решения. При разработке плана выполнения решения должны быть

получены ответы на следующие вопросы: «Что делать?», «Кто должен делать?», «Когда делать?», «Как делать?», «С кем сотрудничать?», «Где делать?», «В какой последовательности делать?», «Какой результат должен быть достигнут?».

Обеспечение работ по выполнению решения. Осуществляется доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения.

Организация работ по выполнению решений

После оформления решения в виде приказа, распоряжения и т. п. оно приобретает силу административного акта. В приказе или распоряжении должен быть намечен план (программа) действий для выполнения данного решения с конкретным указанием: что, кому, каким образом, когда, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку и с какими показателями нужно сделать, а также кто, когда и как контролирует выполнение решения.

Следующим этапом должно быть разъяснение в коллективе важности проблемы, смысла и значения принятого решения, его возможных результатов.

Особое внимание следует обратить на трудности, которые могут встретиться в работе, и на пути их преодоления.

При *доведении задач по выполнению решения* целесообразно применять следующие формы и методы: совещания и собрания, беседы, изучение документов, инструктирование, показ образцов исполнения, обсуждение аналогичных конкретных ситуаций, учения и т. п.

Изучение документов. Руководитель, получив документ, изучает его, а затем на совещании или в процессе деловой беседы пересказывает его содержание своим заместителям, руководителям следующего уровня управления или исполнителям. Как правило, точность такой передачи текста документа зависит от многих факторов: от того как и кем документ составлен, что предписывает, чьи интересы затрагивает, а также от знания руководителем обстановки, от его квалификации, опыта работы и даже от настроения и состояния здоровья.

Как показывает опыт, наибольшие искажения при передаче текста документа вносит тот, кто первым знакомится с ним, т. е. руководитель. Это происходит потому, что руководителю приходится переосмысливать и переводить письменный текст на устную речь. При этом он старается сделать текст более понятным и доходчивым для других, заменяя отдельные слова, перестраивая предложения, т. е. проводя свою редакторскую работу.

Руководитель должен хорошо представлять себе, что, пройдя несколько уровней управления (нескольких руководителей), смысл документа может исказиться до неузнаваемости и решение будет выполняться не так, как оно было задумано.

Каждый руководитель должен помнить, что по мере продвижения управленческой информации от него к исполнителям с информацией происходит ряд существенных изменений. К ним можно отнести следующие: перестановка слов, разное их понимание, акцентирование внимания на различных разделах документов или на отдельных элементах устной команды, пропуски нежелательного или «не имеющего смысла», «новые уточняющие» понятия или высказывания. Это происходит по следующим причинам:

- а) управленческая информация передается на естественном языке, понятийный состав которого характеризуется огромными иносказательными возможностями и возможностями разного понимания работниками слов команды и их различного толкования;
- б) люди воспринимающие и передающие управленческую информацию, различаются по образованию, интеллектуальному развитию, потребностям, физическому или психическому состоянию, что, естественно, может наложить отпечаток на понимание и передачу этой информации;
- в) искажение командной (особенно устной) информации часто связано с небрежным обращением руководителя со словами, применением профессионального жаргона, сленга, слов из местного диалекта и т. п. При этом забывают, что управление есть информационный процесс, и непосредственным инструментом работы является именно речь как средство передачи команд;

г) искажение передаваемой информации связано также с различной интонацией, выражением лица, жестами и другими неречевыми сигналами.

Для повышения точности передаваемой командной информации целесообразно как можно меньше пересказывать ее, а стараться доводить эту информацию на тех носителях, которые не позволяют исказить ее.

Инструктирование, как правило, проводится после того, как план реализации решения окончательно сложился и назначены исполнители. В результате инструктирования каждый исполнитель должен иметь полное представление о всех своих действиях в процессе выполнения этого плана.

Самым общим правилом инструктирования является следующее: вначале исполнителю сообщают сведения, без которых он не сможет начать работу, а затем по ходу работы, по мере необходимости, сообщают дополнительные сведения, т. е. проводят дополнительный инструктаж.

Чтобы убедиться в том, что инструктирование достигло цели, руководитель должен предложить подчиненному пересказать или, еще лучше, письменно изложить, как, в какой последовательности и каким образом он будет решать поставленную задачу.

Обсуждение похожей конкретной ситуации помогает настроиться на выполнение поставленной задачи, разбудить воображение, ассоциативное мышление и обсудить целый ряд различных подходов и путей решения этой задачи.

Деловые игры. Принятие участником определенной игровой роли позволяет участнику преодолевать внутренние барьеры, находясь в «шкуре другого». Деловые игры способствуют переосмыслению игровой ситуации и формированию своей особой точки зрения на нее.

Показ образцов исполнения заключается в том, что руководитель или опытный специалист показывает исполнителям как нужно выполнять какую-либо работу по принципу: «Делай как я».

Психологические аспекты реализации решений

Каждое новое решение приводит к определенным изменениям в условиях работы и жизни людей.

Психологи утверждают, что большинство людей после того, как какая-либо значительная перемена нарушила стабильность их будничной жизни проходят

пять четко различающихся стадий: отрицание (шок), гнев, соглашение, депрессию и принятие.

Чем более неожиданна и значительна перемена, тем большая вероятность того, что работник, которого она коснулась, пройдет через все эти стадии.

Каждый руководитель должен уметь различать и разделять людей по их уязвимости к стрессам в зависимости от возраста, темперамента, характера и других факторов. Это необходимо для того, чтобы при введении новшеств снижать воздействие стресса на подчиненных, используя различные приемы.

Многие люди очень неохотно, трудно воспринимают перемены. Почему же это происходит? Среди главных причин сопротивления новому можно назвать ряд общих:

- профессиональная ограниченность, которая со временем у некоторых специалистов превращается в профессиональную деформацию. Такие специалисты не могут правильно оценить новое и перестроить свои методы работы;
- невосприимчивость ко всему новому из-за различной направленности мышления. Это явление часто называют психологической инерцией;
- склонность к преувеличению плохого и неверие в хорошее;
- боязнь ответственности;
- подверженность влиянию общественного мнения.

Среди причин сопротивления реализации решений главными могут быть следующие:

- незнание цели перемен;
- неучастие в разработке и реализации перемен;
- проведение изменений в деятельности, в структуре организации, подразделения относится на счет личной заинтересованности руководителя;
- недостаток информации (таинственность, секретность) о намечаемых переменах;
- недостаточный учет или просто игнорирование традиций коллектива и привычного для них стиля работы;
- нахождение подчиненными ошибок в решениях руководителя;
- резкое увеличение объема работ у исполнителей в связи с реализацией принятых решений;
- коллективу и многим руководителям кажется, что и так все на работе идет хорошо;

- инициатор и разработчик решений не пользуется в коллективе достаточным авторитетом и т. п.

Для того чтобы наладить эффективную работу по реализации принятых управленческих решений, связанных с нововведениями, каждый руководитель должен:

- привлекать подчиненных к разработке управленческих решений;
- тщательно продумать, как, с помощью каких аргументов объяснить суть предлагаемого решения;
- наладить обратную связь, чтобы подчиненные имели возможность безбоязненно выразить свое несогласие с обсуждаемыми вариантами решений и предложить свои варианты;
- учитывать традиции коллектива, сложившиеся в нем связи, принятый стиль работы и т. п., если они в корне не противоречат намечаемым переменам.

В современных условиях каждый руководитель должен уметь сам и научить своих подчиненных понимать и принимать нововведения и перемены и эффективно справляться с ними.

Не исключено, что некоторые работники будут не сразу согласны с принятым решением, не сразу поймут его необходимость.

Однако выполнять это решение придется обязательно в силу служебной дисциплины. Поэтому пропаганда принятого решения должна быть тем шире, чем больший круг лиц будет участвовать в подготовке и реализации этого решения (обсуждение на активе, на служебном заседании, в процессе деловых игр, учений и т. п.).

На процесс выполнения управленческих решений значительное влияние оказывает социально-психологический климат в коллективе. Взаимопомощь, взаимовыручка, высокая сознательная дисциплина, требовательность к себе и другим, т. е. положительный социально-психологический климат помогает оперативному и эффективному выполнению решений. Отрицательный социально-психологический климат является существенным тормозом при реализации управленческих решений. Поэтому каждый руководитель должен быть организатором и регулятором нормальных деловых взаимоотношений в коллективе, положительного социально-психологического климата.

Особое влияние на эффективность реализации решений оказывает психологическая подготовка к восприятию решений руководителя и к точному их выполнению.

Всякое новое дело требует от человека отказа от ранее усвоенных и привычных приемов и методов работы, которые в новой обстановке (социальной, экономической, экологической и др.) часто становятся непригодными. При принятии решений, особенно по важнейшим вопросам повышения эффективности деятельности необходимо помочь руководителям и исполнителям пересмотреть устоявшиеся взгляды на эти проблемы, научиться мыслить более широкими категориями, чем масштабы отдельной организации. При этом нужно быть готовым постоянно переучиваться, приобретать новые знания из различных областей науки и техники, формировать новые умения и навыки решения экономических, экологических, социальных, психологических, организационно-управленческих проблем, прилагать для выполнения новых решений значительно больше усилий.

Влияние авторитета руководителя на его решения

На качестве управленческого решения сказываются: уровень подготовленности руководителя к работе с людьми, его опыт, стиль работы и руководства, черты его личности. Кроме того, на качество решений оказывает существенное влияние социально-психологический климат в коллективе и авторитет, которым пользуется руководитель.

Различают авторитет должности и авторитет личности. Авторитет руководителя высок, когда авторитет его должности подкрепляется его личным авторитетом.

Решения авторитетного руководителя выполняются подчиненными, как правило, с интересом, с желанием. Решения и указания неавторитетного руководителя почти всегда вызывают внутреннее сопротивление, сложные переживания, недоверие к руководителю.

Руководитель, которому не доверяют подчиненные, сам никому не верит. Он постоянно занят проверками перепроверками, разборами ошибок, некорректного поведения подчиненных и т. п.

Авторитет руководителя оценивается силой его влияния на людей. Со стороны подчиненных он оценивается степенью готовности к выполнению решений,

мерой оказываемого доверия руководителя. Доверие к руководителю подразделяют на деловое и моральное.

Деловое доверие основано на знании обстановки, на умении выбрать лучший из вариантов, предложенных ему специалистами, на глубоком уважении знаний, опыта, квалификации своих подчиненных.

Составной частью делового авторитета является профессиональное доверие. Не отставание от подчиненных по уровню каких-то специальных знаний резко подрывает деловой авторитет руководителя, а нежелание это признать и считаться с мнением специалистов. Жалко и смешно выглядит руководитель, который поверил, что если он стал руководителем, начальником, то по любому вопросу, по любой проблеме, какие бы ни возникали — его точка зрения, его безапелляционное мнение единственно правильные.

Моральное доверие основано на уважении подчиненных, нравственных качествах руководителя, на вере в его моральную зрелость, справедливость, отзывчивость.

Авторитет руководителя определяется не самим руководителем, а общественным мнением и мнением его подчиненных. Авторитет непрерывно работает либо за, либо против руководителя.

Против руководителя работает авторитет, который он пытается приобрести с помощью искусственных приемов. Такой авторитет называют псевдоавторитетом. Наиболее вредными для дела являются следующие его разновидности:

1. Псевдоавторитет расстояния. Основан на ошибочном мнении, что чем больше дистанция между руководителем и подчиненными, тем сильнее его влияние на них.
2. Псевдоавторитет ложной доброты. Характеризуется низкой требовательностью руководителя к своим подчиненным.
3. Псевдоавторитет подкупа. «Я обещаю тебе, что сделаю для тебя то-то, если сделаешь это». Оценка подчиненного в этом случае зависит, главным образом, от настроения и желания руководителя. Такой вид псевдоавторитета порождает угоднические настроения у подчиненных, и выполнение решений становится в зависимость от бессмертного вопроса: «Чего изволите?»

4. Псевдоавторитет исключительности. Руководитель в любой ситуации старается подчеркнуть, что все, что сделано в коллективе хорошего, сделано им, по его указанию или по его подсказке. Его любимое слово — «Я», которое он произносит каждую минуту несколько раз по любому поводу, чтобы убедить всех в своей исключительности. При этом он убежден, что его подчиненные и коллеги ни на что не способны и, если бы не было его, вся работа бы остановилась.
5. Псевдоавторитет все знающего и понимающего специалиста. В процессе любого разговора он торопится прервать собеседника словами: «Я знаю, знаю, я все знаю», «Я все понимаю с первого раза, мне растолковывать не надо», «Мне достаточно одного взгляда, чтобы разобраться...», «Только я один так делаю, другие на это не способны» и т. п.
6. Псевдоавторитет связей. Руководитель хвастается знакомством и своими хорошими связями с вышестоящими руководителями, с известными людьми, с сильными мира сего. В разговорах с подчиненными он называет этих людей по имени и отчеству, рассказывает о своих встречах с ними. И обязательно о том восхищении, которое они испытывают от общения с ним. Такой руководитель считает что авторитет его знакомых должен автоматически распространяться и на него.
7. Псевдоавторитет всемогущего. Такой руководитель любит присваивать себе решения, принятые руководителями более высокого уровня по его советам, представлениям и даже без них: «Я присвоил ему почетное звание», «Я его назначил», «Я сделал его руководителем» и т. п.
8. Псевдоавторитет перестройщика, разрушителя старого. Характеризуется мгновенным изменением принципов, направлений работы, отношений ко вчерашним начальникам, союзникам и друзьям, отказом от своего прошлого при изменении внешних условий и попыткой поставить все это себе в заслугу.
9. Псевдоавторитет народности. Характеризуется тем, что руководитель постоянно провозглашает популярные лозунги, рассчитанные на определенных

сотрудников, группы подчиненных. Руководитель старается показать себя защитником социальных, экономических, политических, национальных, религиозных и других интересов работников от действий «плохих» вышестоящих начальников.

10. Псевдоавторитет подавления. Самый страшный и отвратительный. Его стараются приобрести руководители с общей низкой культурой, а также руководители, преследующие свои корыстные цели. Основной прием завоевания такого псевдоавторитета — это постоянные угрозы применения наказания с целью вызвать страх у подчиненных, а также оскорбления, нецензурные выражения и т. п. Дисциплина, основанная на страхе, порождает отрицательное отношение к решениям руководителя, перестраховку, лишает инициативы, уверенности в себе. Псевдоавторитет подавления превращает руководство людьми в принуждение, т. е. в искусство заставлять людей с помощью запугивания или силы действовать в определенном направлении.

Факторы, препятствующие принятию эффективных решений

Эти факторы можно разделить на две группы: организационного и личного характера.

К организационным факторам можно отнести следующие:

- неясен сам процесс принятия решений, т. е. у руководителя нет полного представления о том, что делается в организации или подразделении и на какой стадии действительно находятся дела;
- нежелание или просто неспособность руководителя принимать решения. Причиной этого может быть страх перед риском, боязнь сделать ошибку или обыкновенная неопытность;
- организационные неувязки, а также отсутствие у руководителя ясного представления о своих правах, обязанностях и ответственности;
- отсутствие долгосрочных целей;
- неумение руководства выявлять и использовать творческие способности подчиненных;

- состояние неопределенности в организации;
- отрицательное отношение руководства ко всем новым идеям, недоверие к новому, оригинальному решению. Нежелание руководства перестраивать привычные формы и методы труда;
- неверие работников в то, что перемены могут привести к улучшению положения в организации;
- убеждение, что изменения не обязательны для данной организации;
- сопротивление переменам пропорционально времени, в течение которого происходят изменения (Н.Макиавелли);
- стремление старших начальников указывать руководителям и исполнителям, что, как и когда надо делать. Отмечено, что чем меньше у такого начальника знаний и опыта в конкретной работе и больше амбиций, тем чаще он старается разработать новые правила и инструкции на все случаи жизни;
- отсутствие достаточной информации для принятия решений, или она находится в форме, непригодной для использования;
- удовлетворенность существующим положением и стремление придерживаться заведенного ранее заведенного порядка;
- стремление вину за провал решения возложить на исполнителя, и поэтому все усилия руководитель направляет не на совершенствование дела, а на «исправление» исполнителя;
- вера руководителя в то, что принятые им решения будут в точности, как задумано, выполняться исполнителями.

К факторам *личного характера*, оказывающим отрицательное влияние на эффективность управленческих решений можно отнести следующие:

- иллюзорное чувство завершенности дела, психическое состояние облегчения, расслабления, которое возникает у руководителя после принятия решения и его одобрения вышестоящими инстанциями. Но решение пока лишь на бумаге. Нужно действовать, иначе можно упустить время и решение не будет выполнено;

- отсутствие гибкости. Знакомство с определенными концепциями, понятиями, большой личный опыт порождают некоторые неизменные представления об определенных проблемах и ограничивают творчество;
- сила привычки. Новые проблемы решаются старыми способами;
- узкопрактический подход. Вместо всестороннего обдумывания переходят сразу к непосредственному решению. Преждевременный упор на детали губит творчество;
- чрезмерная специализация и профессиональные навыки ограничивают кругозор настолько, что понимание мира становится очень неглубоким;
- влияние авторитетов — признание ведущей роли авторитетов не позволяет руководителю и исполнителю проявлять необходимые качества;
- боязнь критики. Если руководителя постоянно интересует вопрос, приемлемы ли его идеи для других, не станут ли они объектом критики, — это не позволит ему принимать решения;
- боязнь возможности личных потерь (положения, зарплаты, статуса, защищенности и др.).

Ошибки при разработке и принятии управленческих решений

Под ошибочным понимают такое решение, которое не соответствует существующим условиям и не приводит к достижению поставленной цели.

Одной из самых тяжелых ошибок является *вероломство*. Руководители, не верные своим обязательствам и сотрудникам, стоят ли они выше или ниже их по положению, не в состоянии долго удерживать лидерство. С вероломным человеком перестают считаться, начинают относиться к нему с презрением, которого он, без всякого сомнения, заслуживает. Неверность слову и делу — одна из самых распространенных причин неудач в любой сфере человеческой деятельности.

Наиболее распространенной ошибкой является — *переоценка собственного опыта*, принятие решений по аналогии с прошлым, в то время как условия изменились.

Переоценка собственной квалификации и собственной значимости. Такие решения чаще всего свойственны самоуверенным, тщеславным руководителям, не способным или не желающим посмотреть на свою деятельность со стороны, считающим, что они все равно лучше всех знают, что нужно делать, так как у них огромные знания, опыт и большой авторитет и заслуги. Правда, они забывают, что этот опыт получен в других условиях.

Эгоизм. Руководитель, присваивающий себе все результаты сделанной коллективом работы, должен знать, что его подчиненные могут и возмутиться. Толковый руководитель обязательно проследит, чтобы чести быть отмеченным за проделанную работу удостоились действительно заслужившие ее.

Компромисс между различными органами управления. Он приводит к тому, что решения оказываются «выхолощенными», неоптимальными. Такие решения, как правило, принимаются нерешительными руководителями, которые главное внимание уделяют не результатам, а мнениям других руководителей и специалистов в обстановке, складывающейся вокруг этих решений. Чаще всего при этом руководители стараются примирить противоположные точки зрения даже в ущерб качеству решения.

Решения, принятые при неполной информации, часто бывают неэффективными: из-за поспешности при их подготовке; одностороннего подхода при сборе, обработке и оценке информации; необходимости использовать субъективные мнения и оценки вместо конкретных объективных данных о фактах, событиях, процессах.

Решения, принятые при избытке информации, также часто бывают неэффективными, потому что из-за недостатка времени и сил руководитель не успевает обработать всю имеющуюся информацию, пользуется только небольшой ее частью и решение принимается фактически в условиях неопределенности, при остром дефиците нужных сведений.

Решения, основанные только на личных впечатлениях, принятые под влиянием эмоций, очень часто оказываются поверхностными, неглубокими, и о них через некоторое время часто жалеют.

Множественность решений. Большое число решений, принимаемых по одному и тому же вопросу, обесценивают их, затрудняют их выполнение. Принимать

новое решение следует только тогда, когда выполнены прошлые решения или открылись новые обстоятельства.

Неспособность учесть все детали. Руководитель должен предусмотреть все до мелочей. Он не должен оставлять без внимания неожиданно возникшие вопросы под предлогом занятости. Руководитель должен вникать во все детали, связанные с его работой. Разумеется, это предполагает его умение пользоваться услугами заместителей.

Неготовность к взаимозаменяемости. Руководитель всегда должен быть готов, если этого потребуют обстоятельства, выполнить такую работу, какую он может спросить и с других. «Кому много дано, с того много и спросится».

Ожидание вознаграждения просто за знания, вместо использования своих знаний для дела. Во все мире людям платят не просто за знания, а за умение что-то сделать или научить других сделать это.

Боязнь конкуренции со стороны исполнителей. Руководитель, боящийся, что подчиненный займет его место, может быть уверен: со временем это обязательно произойдет. Руководитель должен посвящать во все тонкости своей должности человека, которому он может, осознанно и добровольно, передать свои полномочия.

Отсутствие воображения. Если у руководителя нет воображения, он не сможет прогнозировать развитие событий и будет беззащитен перед непредвиденными обстоятельствами. Это не даст ему возможности формировать четкие планы и резко снизит эффективность управления.

Невоздержанность. Руководитель должен уметь обуздать свои страсти и слабости. Нужно помнить, что невоздержанность подрывает силы и выносливость людей, не способных противостоять ей.

Авторитарность в управлении. Квалифицированный руководитель должен быть достаточно бесстрашен, решителен, брать ответственность на себя, но не напускать страх на подчиненных. У реального лидера нет нужды рекламировать свое превосходство. Он достигает этого другими способами — демонстрирует свое понимание, сочувствие, честность и справедливость, а также абсолютное знание дела.

Щеголяние званиями. Компетентный руководитель, для того чтобы его уважали подчиненные, не нуждается

Управленческие решения

ся в постоянном упоминании своих званий. Кичащийся своими званиями обычно не в силах предъявить что-либо еще. Чопорность и хвастливость не имеют ничего общего с деловыми качествами человека.

Любая из перечисленных ошибок может привести карьеру руководителя к печальному концу.

КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ

Контроль — надзор, наблюдение, проверка чего-либо.

Контроль — это такая функция управления, которая позволяет руководителю организации, подразделения, аппарата управления выявлять проблемы и корректировать их деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

С помощью контроля руководитель определяет, правильны ли его решения, нуждаются ли они в корректировке и если нуждаются, то в какой степени.

Главная цель контроля состоит не в том, чтобы найти недостатки, сколько в том, чтобы выявить резервы, в первую очередь человеческие резервы, и поправить вовремя ход реализации решений.

Контроль позволяет глубже видеть и осмысливать результаты работы, своевременно предупреждать и устранять возможные просчеты, диспропорции, а также своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку.

В процессе контроля устанавливается диагноз состояния дел, что есть на самом деле (диагностическая функция контроля). Затем на основе полученных результатов определяют, что нужно делать, какие проблемы в данный момент заслуживают наибольшего внимания (ориентирующая функция контроля). Контроль, оценка работы, признание результатов являются дополнительными стимулами в работе (стимулирующая функция контроля). Контроль порождает у исполнителей не менее сильные побуждения к высокоэффективному труду, чем обычные моральные и материальные стимулы.

Контрольная деятельность руководителя это сложное искусство. Именно по умению наладить эф-

эффективный контроль часто делают вывод об уровне зрелости руководителя на любом уровне управления.

Различают две формы контроля: внутренний и внешний.

Внутренний контроль — это самоконтроль подчиненных. Он соответствует внутренней потребности каждого человека получить признание, самоутвердиться, завоевать авторитет, т. е. содействует усилению активности подчиненных.

Для повышения эффективности внутреннего контроля руководителю рекомендуется:

- при коллективном формулировании и выборе целей предстоящих работ давать подчиненным право влиять на этот выбор;
- использовать результаты контроля и полученные оценки не только для материального стимулирования подчиненных, но и для выявления нерешенных проблем и поиска путей их решения;
- установление моральных и материальных стимулов не по частной, единичной оценке контролируемой работы, а по комплексу показателей деятельности подчиненных.

Внешний контроль появляется в постоянном внимании руководителя к деятельности подчиненных и четкой моральной и материальной мотивации их по результатам работы.

При организации внешнего контроля руководитель должен:

- ставить перед подчиненными достаточно труднодостижимые цели и задачи, чтобы стимулировать большинство и не оставлять лазейки для лентяев;
- предусмотреть в системе контроля «защиту от хитреца», которая не позволит лентяям и недобросовестным работникам использовать применяемые методы контроля для своей пользы;
- связать систему морального и материального стимулирования с результатами работы подчиненных;

К нежелательным последствиям внешнего контроля можно отнести:

- появление у подчиненных желания улучшить не саму работу, а отдельные ее показатели, которые чаще всего находятся под наблюдением руководителя;

- стремление скрыть или приукрасить сведения, которые влияют на оценку контролируемых работ. Это приводит к снижению достоверности всей управленческой информации, на основе которой подготавливаются и принимаются решения;
- непроизводительное расходование сил и времени подчиненных, стремящихся оправдать свои действия в контролируемой области.

Основными видами внешнего контроля являются: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль используется для оценки человеческих, материальных и финансовых ресурсов при организации работ по выполнению решений.

При осуществлении предварительного контроля руководитель должен особое внимание уделить человеческим ресурсам, к которым относят количество исполнителей, уровень их квалификации, их профессиональные знания, умения и навыки, деловые, личные и другие характеристики, которые нужны для подбора и расстановки наиболее квалифицированных работников.

На этом этапе определяется также: что и когда необходимо проконтролировать.

Текущий контроль осуществляется руководителем непосредственно в ходе выполнения работ. Периодические проверки работ подчиненных, обсуждение достижений и возникающих проблем, разработка предложений по совершенствованию работы — все это позволит исключить нежелательные отклонения от запланированного хода работ.

Заключительный контроль осуществляется уже после завершения работ, и поэтому его результаты непригодны для использования в процессе текущего управления. Вместе с тем его результаты дают возможность руководителям использовать полученную информацию для разработки новых планов.

Результаты заключительного контроля призваны играть большую роль при разработке методов мотивации работников, когда вознаграждение за успешно выполненную работу связывают с определенными достижениями в работе.

Руководитель должен вести строгий и точный учет работы, но не тонуть в мелочах. Следует выбирать главные показатели, характеризующие основные результаты работы.

Контроль за ходом выполнения управленческого решения начинается с первых шагов его реализации. Однако любой контроль невозможен без точного, детального учета работы. При этом используются самые различные виды учета: статистический, бухгалтерский, оперативный и другие.

Процесс осуществления контроля можно разделить на три четко различимых этапа:

- выработка показателей, критериев и стандартов;
- сопоставление с ними достигнутых результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий.

На первом этапе руководитель должен четко определить показатели, критерии, стандарты, которые характеризуются временными рамками и конкретными событиями и позволяют оценить степень выполнения работы.

Каждому руководителю приходится контролировать ход выполнения множества управленческих решений на различных уровнях управления. Поэтому очень важным является выбор форм контроля.

Руководитель более высокого уровня должен уметь выбрать ряд главных обобщающих критериев, с помощью которых он, не затрачивая много времени и сил, сможет с достаточной степенью точности оценивать степень реализации управленческого решения.

Если же руководитель пытается контролировать ход работ, вникая во все детали, во все мелочи, он будет завален информацией, среди которой трудно найти главную.

На втором этапе важно определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям руководителя, насколько допустимы отклонения от стандартов. Здесь определяется масштаб допустимых отклонений, выбираются методы измерения результатов, способы передачи информации и ее оценка.

Руководители каждого уровня должны устанавливать масштаб допустимых отклонений, для своего конкретного уровня, т. е. таких отклонений от критериев и стандартов, которые не вызывают тревоги. Если масштаб велик, то система контроля реагирует только на значительные отклонения, если мал — то на очень небольшие.

Реакция системы контроля на очень малые отклонения может парализовать и дезорганизовать работу организации, подразделения. Это обусловлено тем, что

в такой системе контроля большая часть людских и финансовых ресурсов тратится не на реализацию планов и программ, а на организацию и осуществление детального, постоянного контроля за их реализацией.

При разработке системы контроля руководитель должен добиваться того, чтобы она срабатывала только при заметных отклонениях от стандартов, когда отклонения могут привести к значительному ущербу.

Чтобы быть эффективным, контроль должен быть еще и экономичным, т. е. преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование.

Самым дорогостоящим элементом контрольной деятельности является измерение полученных результатов. Для того чтобы что-то измерить, необходимо выбрать единицу измерения, периодичность и точность измерений и согласовать с тем видом деятельности, который подлежит контролю. При этом не следует стараться измерить все как можно точнее. Во многих случаях можно определить лишь тенденцию хода работ, либо сделать укрупненную оценку полученного результата. Здесь следует помнить, что смысл любого контроля состоит не в том, чтобы с большой точностью измерить какое-то событие, а в том, чтобы определить, что же происходит на самом деле.

Контрольная информация должна поступать к руководителям и исполнителям в сроки, необходимые для своевременного принятия решений, а также в достаточных объемах и форме, удобной для использования. При оценке информации каждый руководитель должен оценить необходимость и важность данных, используемых в процессе контроля.

После оценки информации руководитель должен выбрать соответствующую линию поведения. Исследователи рекомендуют три линии возможного поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотреть показатели (стандарты).

Если отклонения не превышают допустимых величин, то наиболее целесообразной линией поведения является невмешательство в ход выполнения работ.

Если же обнаружены отклонения, которые требуют соответствующей реакции, проводимые корректировки должны сосредотачиваться на устранении основных причин отклонений. Руководитель всегда должен помнить о том, что система контроля, которая не по-

зволяет устранить серьезные отклонения прежде чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна.

Если же применяемые при контроле показатели (стандарты) не отражают суть происходящих процессов, т. е. не обладают необходимой чувствительностью, рекомендуется с помощью изменения стандарта либо повысить, либо понизить чувствительность системы к воздействию на нее соответствующих факторов.

На третьем этапе осуществляется рационализация контрольной деятельности. Она может осуществляться следующими способами:

- улучшать значения каких-либо внутренних параметров контролируемой организации;
- совершенствовать функции управления;
- совершенствовать технологию управления.

При пересмотре планов и программ работы организации обязательно должны пересматриваться показатели, критерии, стандарты. Руководителю следует помнить о том, что показатели, критерии, стандарты должны быть понятными и достижимыми. Стандарты, требования которых выполнить трудно, делают цели и задачи организации труднодостижимыми, и, соответственно, сводят на нет всю мотивацию.

При разработке системы и процедуры контроля руководитель должен принимать во внимание поведение людей, так как он оказывает очень сильное стимулирующее воздействие на поведение организации. Непродуманная система контроля может привести к тому, что поведение руководителей и исполнителей будет ориентировано не на достижение целей организации, а на удовлетворение требований контроля. В этом случае подчиненные чаще всего делают то, что руководитель хочет увидеть в процессе контроля, и пренебрегают той частью работы, которая не контролируется.

Другой отрицательный эффект непродуманной системы контроля заключается в том, что эта система может побуждать работников выдавать недостоверную информацию, утаивать одни сведения и приукрашивать другие.

Каждый руководитель считает, что в ходе выполнения решений он должен контролировать деятельность своих подчиненных. Однако не каждый понимает, что в первую очередь подчиненные контролируют своего руководителя, его работу, его отношения с людьми.

ми, его решения и оценивают их по важнейшим критериям — своевременности, обоснованности, соответствию практике. Этот процесс начинается с момента передачи решений подчиненным.

Хорошо организованный контроль представляет собой обратную связь, без которой немислим процесс управления. Поэтому в системе управления любой организации должна вестись серьезная, квалифицированная информационно-аналитическая работа, одним из направлений которой является осуществление контрольной деятельности.

Главными характеристиками эффективного контроля могут быть признаны следующие.

1. *Стратегическая направленность контроля.* Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Если руководитель считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в этой области должен быть налажен эффективный контроль, даже если этот вид деятельности с трудом поддастся измерению.
2. *Ориентация на результаты.* Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решать задачи, стоящие перед организацией. Контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.
3. *Соответствие делу.* Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.
4. *Своевременность контроля.* Заключается не в скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который соответствует контролируемому явлению. Значение подходящего временного интервала определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости измерения и затрат на проведение измерений, а также распространение полученных результатов.

Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая даст нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

5. *Гибкость контроля.* Он должен приспособливаться к происходящим изменениям и постоянно совершенствоваться.
6. *Простота контроля.* Простые методы контроля требуют меньше усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку, к потере контроля над ситуацией.
7. *Экономичность контроля.* Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль.

При выборе стратегии и тактики контроля руководитель должен:

- умело приспособлять свой стиль управления к выбранным методам контроля;
- учитывать сложившийся в коллективе социально-психологический климат и систему стимулирования;
- учитывать особенности характера подчиненных, их знания, опыт, уровень квалификации, отношение к контролю;
- обеспечивать возможность получения достаточно надежных оценок качества работы подчиненных.

При осуществлении контроля руководитель должен помнить, что:

- контроль не должен быть неожиданным и случайным. Такая форма контроля порождает нервозность и опасение того, что длительная и честно выполненная работа может быть оценена неправильно из-за случайно обнаруженной ошибки;
- нельзя контролировать только из-за недоверия к подчиненным;
- всеобщий (тотальный) контроль, как правило порождает небрежность из-за того, что «все равно что-нибудь найдут»;
- скрытый контроль чаще всего порождает раздражение, досаду, обиду.

Руководитель должен разработать действенную систему контроля, которая бы достаточно объективно отражала ход работы. Во многих случаях достаточно охватить контролем определенные решающие факторы, которые могут привести к ошибкам. Конт-

ролируя их, руководитель будет иметь возможность с минимальной затратой сил и времени обнаружить сбои в работе или отдельные недостатки. Особое внимание следует сосредоточить на наиболее слабых участках.

Необходимо научиться находить важнейшие «болевые» точки контроля, контролировать именно те факторы и именно в то время, когда это необходимо. При этом не должно быть участков работы, которые не контролируются.

Руководитель, который не имеет хорошей системы контроля, вынужден тратить на контроль работы подчиненных почти столько же времени, сколько бы он потратил на ее выполнение.

Система контроля должна строиться в соответствии с уровнями управления, имеющимися в коллективе (заместитель руководителя, руководители более мелких подразделений, непосредственные подчиненные).

При осуществлении контроля нельзя ограничиваться только констатацией фактов. Необходимо также провести анализ возможных мероприятий, направленных на изменение и улучшение достигнутых результатов. Это даст возможность использовать контроль не только для оперативного руководства, но и для воспитания подчиненных.

Если подчиненный не выполнил порученное ему задание или нарушил установленный срок, ему следует назначить новый срок, а не перепоручать это же задание другому и не выполнять самому. При повторении подобных случаев можно делать соответствующие выводы в отношении подчиненного.

При организации контроля руководителю следует помнить о том, что в процессе работы по реализации решения исполнитель остро нуждается в том, чтобы его усилия были замечены сотрудниками и руководителями и оценены по достоинству. Даже сам факт контроля повышает престижность решаемой задачи. Особенно эффективны оценки и признание ведущих специалистов и руководителей высокого уровня. Вместе с тем излишний, назойливый контроль часто раздражает работников и снижает мотивацию к труду.

Отсутствие контроля приводит к тому, что исполнитель перестает чувствовать необходимость выполняемой работы и в конце концов выполняет ее с низким качеством или старается совсем не выполнять.

Если руководитель не умеет правильно организовать контроль, то чаще всего он действует по одному из следующих вариантов:

1. Вспоминает о необходимости проконтролировать ход выполнения решения тогда, когда оно уже сорвано и помочь делу трудно, а то и невозможно. В этом случае контроль теряет силу воздействия на подчиненных.
2. Сосредоточивает внимание на одних и тех же проблемах (чаще всего тех, которые он знает и понимает лучше). В этом случае исполнители стремятся улучшить только ту работу, которая попадает в поле зрения контроля. Это значительно снижает общую эффективность деятельности подразделения.
3. Оценивает выполняемую работу по критериям, не отражающим действительное состояние дел.
4. Старается блокировать или приукрасить сведения, снижающие оценки вышестоящего руководства по контролируемым работам. Это приводит к утрате достоверности всей управленческой информации.

В процессе принятия и реализации решений следует предусматривать порядок внесения необходимых изменений в эти процессы. Однако внесение корректив в решение необходимо проводить очень умело, не дергая подчиненных, не создавая в коллективе обстановки нервозности, неопределенности и неуверенности.

Реализация решения, независимо от результатов, должна всегда заканчиваться подведением итогов. При этом должны быть проанализированы все этапы работ по выполнению решения. Должны быть выявлены и проанализированы все успехи, ошибки.

Подведение итогов дает информацию о достижении или не достижении поставленной цели, выполнении работ в установленные сроки, достижении запланированных и побочных результатов, о деятельности исполнителей и т. п.

С точки зрения управления подведение итогов реализации решения — это изучение своих достижений и ошибок, приобретение или совершенствование опыта решения аналогичных ситуаций и проблем, приобретение опыта использования новых методов и приемов подготовки, принятия и реализации решений.

ОЦЕНКА РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

Оценка — это сравнение существующего положения, явления, объекта, поведения человека с запланированным или ожидаемым.

Оценка — это одобрение или неодобрение, которое проявляет руководитель по отношению к своим подчиненным или подразделение к членам своего коллектива.

Оценка выполненных подчиненными работ — это необходимая и очень важная часть деятельности каждого руководителя. Оценка во многом определяет эмоциональный настрой, состояние человека и является одним из наиболее значимых мотивов поведения человека. Балтазар Грасиан писал, что человек стоит столько, во сколько его оценят другие.

Л.Н.Толстой предложил оценивать человека, представив его в виде дроби, в числителе которой то, что думают о нем другие, а в знаменателе — что он сам думает о себе.

Правильно организованная оценка позволяет повысить качество работы и оказывает значительное психологическое влияние на подчиненных. Оценка проделанной работы позволяет: во-первых, показать, что она представляет определенный интерес не только для исполнителя, но и для данной организации, подразделения и их руководителя; во-вторых, выявить вклад каждого исполнителя в полученные результаты деятельности организации; в-третьих, обобщить полученный положительный или отрицательный опыт.

Объектом оценки работы подчиненных являются полученные результаты. Поэтому уже при постановке задачи подчиненному необходимо четко определить критерии и разработать систему показателей, по кото-

Оценка работы подчиненных

рым будут оцениваться итоги его работы. В противном случае он будет стараться ограничить круг своей деятельности, чтобы избежать взыскания. Такой подход даст возможность:

- сравнивать работу любого работника и ее результаты в разные периоды времени;
- сравнивать работу разных специалистов, подробно не вникая в нее;
- облегчить взаимный обмен информацией, разговаривать на одном языке с подчиненными;
- создать стимулы к лучшему исполнению;
- дать более объективный материал к оценке подчиненных, чем инструкция;
- иметь условия для своевременного реагирования для внесения исправлений в процессе работы.

При оценке работы необходимо всегда оценивать не только наиболее существенные результаты, а также то, какой ценой они получены. Именно здесь очень часто происходят расхождения между самооценкой результатов работы исполнителем и оценкой руководителя.

Исполнитель старается оценивать не только полученные результаты, но и затраты времени, сил, нервной энергии, материальных и других ресурсов на достижение данных результатов. Руководителя же, в основном, интересует полученный результат.

Для руководителя очень важным является умение правильно оценивать не только положительные достижения, но и недостатки. При этом не следует винить подчиненного, если он полностью использовал имеющиеся в его распоряжении средства, но не достиг поставленных целей. Необходимо научиться определять, насколько использованы возможности, которыми обладал исполнитель. Неполное использование имеющихся возможностей — это часто неполные результаты, упущенная выгода. Следует также проанализировать действия руководителя, оказал ли он помощь подчиненному, когда тот в ней нуждался.

При оценке работы подчиненных следует учитывать и внешние факторы, которые могли оказать положительное или отрицательное влияние на полученный результат. Иногда высокие или, наоборот, низкие результаты работы могут быть получены в результате определенного стечения обстоятельств, которые не зависят от усилий исполнителя.

Большим недостатком при оценке работы подчиненных считается формализм. Это чаще всего происходит тогда, когда руководитель оценивает работу только по раз и навсегда установленным критериям без учета изменений внешних и внутренних факторов или по формальным критериям, например, баллам. Такая формальная оценка, как правило, приводит к снижению активности и инициативы подчиненных, к сомнениям в объективности и правильности выбранных руководителем оценок, к стремлению отдельных исполнителей работать «под руководителя» и, в конечном итоге, к разрушению коллектива.

При проведении оценки работы подчиненных следует также учитывать относительную трудность выполнения некоторых заданий, различные интеллектуальные, организационные, технические и многие другие возможности отдельных работников и подразделений.

Необходимо помнить, что нельзя подходить к каждому подчиненному с раз и навсегда выработанными оценками. Человек находится в постоянном развитии, и степень этого развития в значительной степени зависит от руководителя и его системы оценки подчиненных.

Если руководитель оценивает деятельность своих подчиненных не по общим результатам, а взыскивает за каждую ошибку, то он воспитывает рутинеров, перестраховщиков, людей без инициативы. Поэтому чрезвычайно важным является анализ ошибок, сделанных подчиненными. При этом нужно иметь в виду, что ошибка — это не только какой-то промах в работе. Каждая ошибка должна представлять собой и серьезный воспитательный момент. Практика показывает, что любое правило запоминается лучше, если была сделана хотя бы небольшая ошибка в его реализации. На ошибках учатся так же эффективно, как и на успехах. Недаром люди называют своим опытом свои ошибки.

Важным воспитательным фактором является публичная оценка выполненных работ. Такая оценка чаще всего дается на разборах. Необходимость такой серьезной оценки, как разбор, должна определяться не желанием руководителя устроить разнос, публичное наказание за совершенные ошибки, а обсуждением эффективности связей между исполнителями, эффективности координации их усилий при выполнении общей задачи, оценки вклада каждого исполнителя в общий результат.

Разбор должен быть деловым, конструктивным. Он должен содержать рекомендации по устранению выявленных недостатков, а также перечень конкретных мероприятий по совершенствованию работы. При таком подходе руководителю предоставляется возможность обобщить все лучшее, что сделали исполнители, и поделиться своим опытом и знаниями для оказания конкретной помощи подчиненным.

Недопустимо вести разбор насмешливо, язвительно, приклеивать подчиненным ярлыки и прозвища, обвинять их в бездеятельности, в отсутствии знаний, компетентности, желании работать и других «смертных» грехах. Такой разбор не поможет дать правильную оценку выполненной работы. В лучшем случае он вызовет недоумение у подчиненных, а в других случаях он подорвет у исполнителей веру в свои силы, веру в справедливость, убьет инициативу и активность. Такой разбор заставит подчиненных искать недозволённые приемы и средства при решении задач в будущем.

В связи с тем, что во время разбора исполнители ограничены в праве отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения, целесообразно перед разбором побеседовать с теми, кого будут критиковать, для того чтобы убедиться в том, что недостатки действительно обусловлены их ошибочными действиями, а не обстоятельствами, не зависящими от них. Такое предварительное обсуждение нужно для того, чтобы исключить ошибочные обвинения подчиненных. В случае, если руководитель сделал ошибочные выводы о действиях подчиненных, он должен признать свою ошибку и, если этого потребует обстановка, извиниться перед ними.

Чрезвычайно полезно периодически, хотя бы раз в год давать оценку работы каждого из своих подчиненных в конфиденциальной беседе. Отмечать их инициативу, активность, компетентность при решении поставленных перед ними задач, отмечать их усилия по повышению квалификации и т. п. Вместе с тем целесообразно проанализировать недостатки и упущения в работе и их причины, вместе с подчиненными разработать меры по искоренению выявленных недостатков.

Это позволит руководителю не только изучать своих подчиненных и выработать объективное мнение о каждом из них, но даст дополнительную возможность оказывать воспитательное воздействие.

Персональная периодическая оценка подчиненных позволит руководителю воспитать у подчиненных потребность и умение периодически проводить самооценку.

Руководитель должен всегда помнить о том, что каждый из его подчиненных считает себя разумной, гармоничной и цельной личностью. Большинство из них считает свои действия и поступки логичными и последовательными. Поэтому подчиненный быстрее соглашается с позитивными оценками своей работы, чем с негативными, многие из которых кажутся ему ошибочными.

Следует всегда помнить о том, что подчиненные ведут себя согласно ожиданиям руководителя и окружающих. Так, если руководитель видит в подчиненном недисциплинированного работника и будет соответственно к нему относиться, то очень быстро он получит в лице этого работника того, кого он ожидал увидеть.

При оценке подчиненных руководители часто делают множество ошибок, которые снижают ее ценность.

Очень распространенная ошибка руководителя заключается в том, что ему недостаточно того, что работа выполнена хорошо. У него создается впечатление, что работу можно было выполнить гораздо лучше, и особенно в том случае, если бы ее выполнял лично он. Такая оценка означает, что подчиненный при выполнении задания должен был перевоплотиться в своего начальника, что просто невозможно. Это вызывает у подчиненных чувство беспомощности, незаслуженной обиды, снижение интереса к работе, потерю веры в собственную полезность. В результате этого подчиненный начинает работать «под шефа».

Если руководитель старается не давать высоких или низких оценок подчиненным, то в итоге все его подчиненные получают среднюю оценку, независимо от личного вклада. Эта уравниловка вызывает удовлетворение у малоактивных работников и негативную реакцию у работников, сделавших существенный вклад в общие результаты работы. Как правило, такой подход часто приводит к конфликтам или уходу из коллектива творческих, инициативных работников.

Достаточно распространенной ошибкой является завышение оценки «любимчикам» и снижение оценок работникам, к которым руководитель испытывает антипатию.

Контроль исполнения

Не следует сравнивать оценки, данные различным работникам, с набором каких-то эталонных качеств. Это часто делается при подведении итогов, проведении аттестаций и т. п. Такая оценка также приводит к конфликтам, так как конкретная личность, как правило, далека от эталонных качеств.

При оценке работников не следует, основываясь на общем мнении о работнике, оценивать его отдельные качества.

На оценку работников не должно влиять эмоциональное состояние руководителя. Как правило, в зависимости от эмоционального состояния руководителя оценки одного и того же процесса, явления, объекта, работника могут быть совершенно разными.

Любая организация представляет собой совокупность различных профессиональных групп, которые соединяются в подразделения.

Группа состоит из людей, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние, т. е. индивидуальные способы выполнения работ в группе преобразуются в кооперативные.

Формальные группы представляют собой постоянную часть структуры организации. Они образуются вследствие формального разделения труда и предназначены для выполнения одной или нескольких задач организации. Иерархия группы, ее статус и система мотивации работников определяются организацией, т. е. устанавливаются приказами, штатными расписаниями, структурами и т. п. документами.

Неформальные группы представляют собой группу людей, объединенных на основе общих, неформальных интересов. Такие группы не являются частью иерархии организации и не всегда способствуют достижению формальных целей организации.

Временные группы создаются для выполнения ограниченной по времени задачи. Характерной чертой таких групп является то, что они часто используют специальные знания, выходящие за рамки обязанностей работников формальных групп.

Наиболее частыми причинами, которые способствуют объединению людей в группы, являются потребности:

- в достижении поставленных целей;
- необходимость усиления власти,
- обеспечение безопасности;

- в общении;
- в самоуважении;
- в получении определенного статуса.

У людей, объединившихся в группы, появляется чувство уверенности, силы, определенной защищенности. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к научно-техническому обществу, ассоциации и т. п., дает ее члену возможность удовлетворения потребности в уважении и самоуважении. Очень важным доводом для объединения работников в группы является усиление власти. То, что часто невозможно достичь одному, в группе достигается довольно просто.

Факторы, влияющие на поведение работников и эффективную деятельность группы:

1. Организационные: размер группы, состав и число ролей, статус группы, внутренняя коммуникация, цели деятельности в группе, сплоченность в группе, лидерство в группе.
2. Факторы внешней среды: естественное расположение, роль группы в организации, коммуникация с более крупной организацией.

Организационные факторы

Размер группы. Эффективность работы в значительной степени определяется ее размером. Существует определенное соответствие между размером группы и степенью участия ее членов в работе. Некоторые исследователи считают, что при выполнении конкретной работы наиболее эффективной может быть группа из 5—7 работников. При обсуждении и принятии коллективного решения наиболее рациональная численность — 10—12 человек.

В группах часто отмечаются две противоречивые тенденции:

1. Дух коллективизма и состязательность повышают эффективность работы группы.
2. Появляется тенденция уменьшать свой вклад в общие результаты деятельности группы (желание «спрятаться за спины других»).

Эти тенденции обуславливают необходимость введения в оценку работников группы характеристики трудового вклада.

Желательно также иметь численность группы нечетную. Это позволяет решать часть вопросов простым голосованием.

Важным является определение состава группы. Замечено, что группы с составом работников различающихся по возрасту, полу, опыту, подготовке и другим параметрам более эффективны, чем группы однородные по своему составу. Но, вместе с тем, такие группы и более конфликтны.

Одним из важнейших условий высокой эффективности работы группы является ее сплоченность. Сплоченность группы определяется следующими факторами: время, проведенное членами группы вместе; размер группы; состав группы; трудности вступления в группу; прежние успехи или неудачи группы; внешние условия.

Отмечено, что сплоченность группы зависит от времени, проводимого работниками вместе, от характера выполняемой работы, от взаимного расположения рабочих мест членов группы.

Чем больше размер группы, тем больше проблема ее «молчаливого большинства», тем больше текучесть кадров.

Число ролей. По данным Р.М.Белбина для получения действительно эффективно работающей группы необходимо, чтобы ее члены выполняли 8 следующих ролей.

1. *Председатель.* Осуществляет руководство группой и координирует ее деятельность. Председатель может не быть творческим и одаренным человеком, но он должен быть дисциплинирован, целестремлен и уравновешен. Он должен уметь хорошо говорить, слушать, правильно судить о людях, вещах, явлениях.
2. *Организатор.* Это инициативный, легковозбудимый, мобильный и наиболее влиятельный человек в группе. В отсутствие председателя может брать на себя его роль. Сила таких людей заключается в их стремлении и страстном желании достичь цели, но они могут быть сверхчувствительными, раздражительными и нетерпеливыми. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям.
3. *Мозговой центр.* Люди, входящие в мозговой центр, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источниками оригинальных идей и предло-

жений. Они обладают большой силой воображения, и в то же время они самые умные члены группы. Однако они могут быть невнимательны к деталям, обижаться на критику, часто бывают молчаливы, по характеру сдержаны.

4. *Контролер.* Контролеры обладают скорее аналитическим, чем творческим складом ума. Они детально анализируют идеи и обладают способностью увидеть слабые места в аргументации. Они менее общительны, чем другие, скрывают свои сведения, держатся в стороне от группы, но они необходимы для проверки качества. Они надежны, но могут быть бестактными и бесстрастными.
5. *Исследователи резерва новых служащих.* Часто они являются экстравертами, общительны и раскованны, в группе они популярны. Они не являются творческими людьми, не могут быть руководителями. Такие работники приносят новые контакты, идеи, усовершенствования и нуждаются в группе для того, чтобы их вкладом в решение задач могли воспользоваться другие.
6. *Трудоголики.* Трудоголики являются практически организаторами всей деятельности организации. Они превращают идеи в выполнимые задания. Составление графиков, диаграмм, планов — это сильная сторона их деятельности. Они методичны и эффективны в работе, внушают доверие, их никогда не волнуют мечты о будущем. Они не являются лидерами, но они умелые и исполнительные работники.
7. *Координаторы.* Они сплавивают всю группу, поддерживая других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия. Они популярны и приятны, но не стремятся к соперничеству. Это тип людей, которых не замечаешь, когда они есть, и которых не хватает, когда их нет рядом.
8. *Детерминатор.* Без него группа не могла бы закончить ничего к намеченному сроку. Такие работники проверяют детали, беспокоятся о графиках, досаждают другим необходимостью что-то сейчас же сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда популярна.

Формируя группу, руководитель должен отдавать себе отчет в том, что стабильно работающая, эффективная группа должна иметь полный набор ролей. Это особенно важно, когда происходят быстрые изменения в трудовых ресурсах, технологии, положении на рынке. Руководитель должен помнить, что слишком большое число работников в одной роли нарушает баланс ролей. Но когда число ролей очень мало, не будут выполняться задания.

В маленькой группе работники могут играть сразу несколько ролей.

К отрицательным свойствам группы можно отнести следующие:

- работники становятся слишком сплоченными, поставив себе главную цель — выжить;
- появляется иллюзия защищенности и неуязвимости;
- появляются трудности при выборе решений в условиях кризисных ситуаций;
- развивается коллективный рационализм;
- развивается высокий уровень самоцензуры;
- оказывается сильное давление коллектива на инакомыслящих;
- сужается кругозор, не принимается никакая критика.

Статус. Под статусом в группе понимают положение или ранг, который присваивается каждому члену группы. Статус может быть формальным и неформальным. Группа с большим числом уровней статуса будет создавать подгруппы и иерархии, которые могут мешать свободному обмену идеями и действовать как тормоз в процессе принятия решений.

Нормы. Нормы представляют собой образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы различными организационными документами: положениями, должностными инструкциями, стандартами, процедурами. Большинство норм поведения в группах определяется стихийно и носят неформальный характер. Однако именно они в большинстве случаев оказывают наибольшее влияние на взаимоотношения в группе, на эффективность ее работы.

Обычно сами группы регулируют многие нормы и требуют их соблюдения.

Факторы окружающей среды

Естественное расположение. Оно влияет на способность работников связываться друг с другом в группе, т. е. влияет на развитие и функционирование группы. Поэтому руководитель должен создавать условия для взаимодействия работников друг с другом, для организации их эффективного сотрудничества.

Роль группы в организации. Группа, в которой все сотрудники будут считать, что они делают большой вклад в работу всей организации, добивается того, что эти факторы положительно воспринимаются группой и ее члены проявляют высокий уровень сознательности и добросовестности в работе. Важную роль в определении места группы в организации играет ее руководитель, который представляет ее в других организациях.

Признаки неэффективной деятельности группы:

- высокая текучесть трудовых ресурсов;
- высокие показатели прогулов и заболеваемости;
- высокие коэффициенты травматизма;
- прерывание трудовой деятельности;
- нечеткие индивидуальные задания;
- недостаточная убежденность в необходимости достижения целей;
- отсутствие открытости и доверия между членами группы;
- отрицательная оценка проблем;
- отсутствие единого мнения относительно методов достижения лучших результатов;
- бесполезные собрания;
- в решении проблем принимает участие очень ограниченное число работников;
- не поддерживаются конечные результаты;
- неумение вырабатывать идеи;
- члены группы подавлены и проявляют апатию.

Этапы развития группы

Каждая группа, независимо от времени и места возникновения, от численности работников, в своем развитии почти всегда проходит ряд следующих этапов.

1. Формирование

1.1. Формулируются и выбираются цели деятельности группы и каждого работника.

1.2. Вырабатываются процедуры выполнения основных работ.

- 1.3. Определяется подчиненность каждого работника.
- 1.4. Налаживаются отношения между работниками.
- 1.5. Происходит знакомство работников с ролями и их отработка.
- 1.6. Выясняется «стоимость» пребывания в группе, т. е. определяется то, чем каждый работник должен поступиться при вхождении в группу.
2. *Бурление*
 - 2.1. Происходит обострение внутригрупповых проблем. Разрешаются конфликты.
 - 2.2. Обостряется восприятие проблем, конфликтов.
 - 2.3. Обостряется борьба за власть внутри группы.
 - 2.4. У некоторых работников появляется чувство подавленности от эксплуатации группой.
 - 2.5. Выявляются наиболее эффективные методы управления группой.
3. *Нормализация*
 - 3.1. Группа начинает целенаправленно действовать.
 - 3.2. Определяются лидеры.
 - 3.3. Налаживаются нормальные отношения между членами группы. Находятся компромиссы.
 - 3.4. Устанавливаются правила работы.
 - 3.5. Развивается сплоченность членов группы.
 - 3.6. Определяется ответственность за выполнение работы.
4. *Выполнение работы*
 - 4.1. Появляется желание и согласие выполнять определенные роли.
 - 4.2. В процессе деятельности группы проявляется групповой (синергетический) эффект.
 - 4.3. Разрабатываются нормы и нормативы на выполнение работы.
 - 4.4. Развивается культура организации.
 - 4.5. Определяется взаимозависимость и отрабатывается взаимодействие между членами группы.
5. *Расформирование*
 - 5.1. Исчезает главная цель группы.
 - 5.2. Из группы уходит лидер.
 - 5.3. Группа распускается.
 - 5.4. Выполняются бюрократические операции по завершению работы группы.

Условия, влияющие на эффективность работы группы

Эффективность развития любой группы определяется рядом внешних и внутренних условий.

К внешним условиям можно отнести:

- стратегию развития организации;
- организационную структуру;
- ресурсы организации;
- принятую в организации систему подбора и расстановки кадров;
- используемую в организации систему оценки кадров;
- организационную культуру данной организации.

Стратегия организации базируется на целях организации и определяет средства их достижения. Кроме того, стратегия организации определяет и стратегию деятельности каждой из групп, входящих в организацию.

Каждая организация имеет свою организационную структуру. Она определяет, *кто и на каком уровне* принимает решения, *кто их исполняет*. Организационная структура определяет место каждого подразделения, каждой группы в иерархии организации, место каждого формального лидера. Организационная структура вырабатывает формально установленные правила, которыми должны руководствоваться все работники данной организации. Вместе с тем поведение работников организации определяется неписаными нормами, правилами, запрещениями и т. п., то есть определяется организационной культурой всей организации и субкультурой данной группы.

К внутренним условиям можно отнести возможности членов группы. К ним можно отнести: интеллектуальные возможности и способности работников, их знания, умения, навыки, опыт, коммуникабельность, независимость, самостоятельность.

КОМАНДА

В последние годы в научной литературе и в практической работе получил большое распространение термин «Команда».

Под командой в управлении понимают:

- 1) коллектив с высоким уровнем развития, сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации;
- 2) коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который является одновременно и высшим должностным лицом в данной организации (такую команду хорошо описал Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»).

Команда больше относится к элементам неформальной структуры, в которой неформальные отношения между работниками часто имеют большее значение, чем формальные и действительная роль и влияние отдельных личностей могут не совпадать с их официальным статусом.

Команда выходит за рамки традиционной рабочей группы, благодаря коллективному синергетическому эффекту (целое больше, чем простая сумма составляемых).

Команда может быть создана для достижения самых разных целей.

Наиболее известными командами являются спортивные команды, военные подразделения, команды для проведения экспедиций и т. п. Такие команды иногда называют командами *действий*.

Проектные команды. К ним можно отнести группы исследователей, проектировщиков, групп планирования и другие.

Производственные команды — это команды ремонтные, производственные бригады, группы обработки данных и другие, главной целью которых является выполнение определенных производственных функций.

Совещательные команды. К ним относят различные советы.

Среди разного рода команд особое место занимают следующие команды: *кружки качества* и *самоуправляемые команды*.

Всемирно известные кружки качества впервые появились в Японии после Второй мировой войны. Они внесли значительный вклад в повышение качества японских товаров. Кружки качества состоят, в основном, из работников нижних уровней производства, которые на добровольных началах разрабатывают и представляют руководству предложения о путях и способах повышения качества выпускаемой организацией продукции, качества просуществовать долгое время.

Самоуправляемые команды формально создаются руководством организации для решения определенных производственных задач. Самоуправляемые команды могут состоять из работников любых уровней. В них нет формального руководителя. Эти команды сами выполняют ряд управленческих функций, начиная с планирования и заканчивая приемом на работу новых работников.

Важным отличительным признаком команды является ее определенная автономия при подготовке и принятии решений, то есть команды отличаются большими возможностями для самоуправления, чем группы. В командах происходят одновременно процессы управления и обучения управлению. Члены команды, как правило, владеют несколькими профессиями, имеют высокую квалификацию. Это позволяет обеспечивать постоянный рост эффективности труда, снижать потребность в узких специалистах и повышать удовлетворенность трудом.

Команде присуща внутренняя организация, которая может быть в значительной мере неформальной. Эта организация характеризуется своими целями, ценностями, ролями, формальной и неформальной структурой, нормами, правилами, координацией деятельности, четкой системой контроля, собственной системой коммуникаций, своей ярко выраженной организационной культурой, системой мотивации и т. п. Такая неформальная организация позволяет осуществлять уп-

равление деятельностью своих членов с очень высокой эффективностью.

Другой отличительной особенностью команды является чувство общности коллектива, которое объединяет членов команды и является основой корпоративной солидарности.

Исследователи отмечают, что команда во главе со своим лидером одновременно является «мозговым центром» организации и эффективным инструментом реализации ее главных, стратегических целей особенно в условиях программно-целевого планирования и стратегического управления.

Третьей отличительной особенностью команды является ее довольно продолжительный жизненный цикл, который отличается от продолжительности жизни различного рода временных коллективов (комитетов, проектных групп и других).

Правила работы в команде представляют собой совокупность неписанных положений и норм, которые добровольно приняты членами команды на основе общности целей и разделяемых базовых ценностей. Эти правила служат для регулирования деятельности, поведения и отношений в команде. Среди таких правил можно назвать правила субординации, координации, поведения и мотивации. Отступление от правил наказывается коллективом вплоть до исключения из команды.

В научной литературе отмечаются специфические различия между рабочими группами и командами.

1. Рабочая группа имеет сильного, ярко выраженного лидера; в команде лидерство поделено между ее членами.
2. В рабочей группе существует только личная ответственность; в команде есть как личная, так и взаимная ответственность.
3. Предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации; команда имеет свое собственное предназначение.
4. В рабочей группе производятся продукты индивидуальной деятельности; в команде — продукты коллективной деятельности.
5. Рабочая группа проводит эффективные собрания. При работе в команде поощряются свободные встречи для активного решения проблем.

6. Продуктивность рабочей группы можно оценить лишь косвенно (например, по финансовой деятельности всего бизнеса); деятельность команды оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту.
7. Рабочая группа обсуждает, решает и делегирует: команда обсуждает, принимает решение и сообщает, выполняет его.

При формировании эффективной команды следует обратить внимание на выполнение следующих условий (блоков):

1. Определение потребностей в кадрах.
2. Определение методов нахождения, оценки, отбора работников, управление их вхождением в команду и адаптацией.
3. Развитие членов команды: планирование и реализация карьеры, профессионального и административного роста, организация и проведение обучения.
4. Мотивация результатов труда и поведения членов команды: управление процессом мотивации, управление конфликтами, проектирование систем оплаты труда, методов руководства, организации труда и т. п.
5. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: правовое регулирование трудовых взаимоотношений, статистика персонала, разработка кадровой политики.
6. Разработка и осуществление социальной политики команды.
7. Обеспечение рациональных и безопасных условий труда, создание благоприятного социально-психологического климата.
8. Предотвращение и разрешение конфликтов.
9. Организация изобретательской и рационализаторской работы.

Среди недостатков команд можно отметить следующие:

- требуется значительное время для формирования команды,

- не все члены команды обладают способностями, знаниями, навыками и умениями, полезными для команды;
- требуется значительное время для раскрытия всех потенциальных способностей и возможностей членов команды;
- эффективность команды значительно снижается из-за межличностных конфликтов;
- эффективность деятельности команды может снижаться при ротации кадров;
- не все работники организации могут адаптироваться к условиям командной работы и стать членами команды. То, что хорошо для команды, не всегда хорошо для отдельного ее члена;
- члены команды не всегда желают расставаться со своим прежним опытом или забыть о своих прежних привилегиях, власти и положении.

В настоящее время ведется работа по созданию специальной дисциплины о конфликтах — конфликтологии.

Предметом конфликтологии являются общие закономерности возникновения, развития, разрешения и завершения конфликта.

Конфликтология изучает главным образом межличностные, межгрупповые и межгосударственные конфликты.

Основное содержание конфликтологии составляют следующие категории: понятие и структура конфликта, его динамика, стадии развития, функция и типология.

Конфликт — многоуровневое, многомерное и многофункциональное социально-психологическое явление.

Конфликт — это доведенное до предела трудно разрешимое противоречие между двумя сторонами (работниками, группами, организациями), связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Для многих конфликтов характерны следующие явления: резкое возрастание эмоциональной напряженности, выражающейся в неустойчивости и неконтролируемости реакций конфликтующих сторон, в резко возрастающей их агрессивности; нежелание и неспособность выслушивать и понимать доводы противника; переход предметного конфликта на личностный; взаимные оскорбления сотрудников; затрагивание жизненно важных интересов конфликтующих сторон, которыми трудно, а иногда и просто нельзя поступиться, и когда взаимное удовлетворение этих интересов невозможно; унижение достоинства личности в рабочей и нерабочей обстановке;

Различают следующие типы конфликтов:

- *конфликт целей.* Участники конфликта по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- *конфликт взглядов.* Участники расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме;
- *чувственный конфликт.* В его основе лежат причины, связанные с психикой личности. У участников конфликта различные чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, своими поступками, высказываниями и т. п.

По уровням организации конфликты можно разделить на:

- *Внутриличностные конфликты.* Часто бывают конфликтами взаимоисключающих личных целей.
- *Межличностные конфликты,* которые имеют наибольшее распространение. Межличностный конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, ролей, мнений, ценностей или взглядов участников взаимодействия.

Как правило, межличностные конфликты представляют собой ситуации, где действующие лица либо преследуют различные и несовместимые цели и пытаются реализовать противоречивые ценности, либо одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели, которая может быть достигнута лишь одной из конфликтующих сторон.

Между личностью и организацией, в которую личность входит.

Внутригрупповые конфликты. Это противостояние двух или более индивидов в рабочей группе. Они могут иметь профессионально-производственную или эмоциональную основу.

Межгрупповые конфликты. Представляют собой противостояние двух или более групп в организации. Могут также иметь производственную или эмоциональную основу. Развитие межгрупповых конфликтов часто перерождается во внутриорганизационные.

Внутриорганизационные конфликты. Они разделяются на 4 группы: вертикальные, т. е. между уровнями;

горизонтальные, т. е. между подразделениями одного уровня; линейно-функциональные и ролевые.

Уровень конфликтности — тенденция появления и развития конфликтов за какой-то период времени в группе, организации и т. п.

Конфликтная личность — это личность, которая является инициатором негативных (деструктивных) конфликтов.

Наибольшее число конфликтов в производственной сфере бывает, как правило, в период перестроек, реорганизаций, когда происходит смена владельцев, нарушение устоявшихся связей между предприятиями, перепрофилирование, сокращение рабочих мест и связанные с этим увольнения и т. п.

Конфликты в коммерческой сфере связаны с ценообразованием, борьбой за рынки сбыта и т. п.

Конфликты в условиях изоляции — это особые виды конфликтов, возникновение и развитие которых обусловлено видами и продолжительностью изоляции отдельных личностей и групп (космонавты, подводники, экипажи кораблей и т. п., а также группы осужденных).

При возникновении конфликтной ситуации перед каждым руководителем встают следующие проблемы:

1. Как предотвратить конфликт?
2. Как действовать, если конфликт уже возник?
3. Что делать после ликвидации конфликта?

Для решения каждой из этих проблем руководитель должен выяснить следующие характеристики конфликта:

- количество участников и масштаб распространения конфликта: межличностный, межгрупповой и т. п.;
- предмет конфликта — это то, из-за чего возник конфликт;
- образы конфликтной ситуации как внутренние картины ситуации: представления участников о самих себе (своих мотивах, ценностях, возможностях), о противостоящей стороне;
- представление каждого участника о том, как другой воспринимает его, о среде, в которой складываются конкретные отношения.

Кроме того, при анализе конфликтов следует выделять:

- сферы возникновения и проявления (политика, экономика, производство, общество и т. п.);

- место и время возникновения конфликта;
- условия и повод возникновения конфликта;
- частота — количество столкновений участников за определенный отрезок времени: а) эпизодические; б) хронические; в) циклические конфликты;
- продолжительность — время от начала до разрешения конфликта (кратковременные и долговременные);
- средства и действия, которые используют участники для достижения своих целей (шантаж, дезинформация, слухи и т. д.);
- форма проявления, выражающаяся на вербальном и невербальном (словесном и несловесном) уровне; открыто и скрыто;
- результат (исход) конфликта.

Руководитель должен знать что конфликты могут выполнять разные функции. Основными из них являются разрушительная, созидательная и диагностическая.

Разрушительная (или деструктивная) функция конфликта заключается в его негативных последствиях: неприязни, эмоциональной напряженности, психических травмах, нарушениях закона, морали, дисциплины, столкновениях сторон, последствиях.

Созидательная (или конструктивная) функция конфликта заключается в преодолении трудностей, кризисов. Такой конфликт приводит к повышению уровня организованности, улучшению социально-психологического климата в коллективе, повышению уровня взаимной требовательности работников.

Диагностическая функция конфликта связана с пониманием его причин и мотивов.

Динамика конфликта включает в себя:

1. Предконфликтную ситуацию, которая характеризуется расколом организации на неформальные группы, подчеркнутостью и натянутостью отношений между ними.
2. Конфликтное взаимодействие. Оно может протекать следующим образом: а) выход из конфликта; б) вхождение в конфликт; в) борьба до победы и другие.
3. Разрешение конфликта — обстановка после конфликта.

Процесс вызревания конфликта включает следующие периоды:

1. Скрытый период. Он бывает обусловлен неравным положением индивидов в сферах «иметь» и «мочь»

в области социальных, территориальных, политических, экономических, моральных, интеллектуальных и других условий. Основной причиной такого скрытого развития конфликта, как правило, бывает стремление людей к повышению своего статуса и своего превосходства.

2. Период напряженности. Обычно определяется степенью напряженности между сторонами. При непримиримости позиций сторон напряженность наивысшая, при сотрудничестве — низшая.
3. Период антагонизма. Является следствием высокой напряженности.
4. Период несовместимости. Это и есть конфликт.

Причины конфликтов

Наиболее общими причинами конфликтов являются следующие:

- различное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное служебное положение людей в организации;
- отсутствие четкого распределения ролей в коллективе;
- отсутствие у работника полного понимания его роли, позиций и ожиданий требуемого поведения;
- несовпадение между ожиданиями и поступками людей;
- чрезмерные ожидания оценки выполнения роли работником со стороны руководителей и окружающих;
- несовместимость претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения;
- недоразумения, ошибки в коммуникациях;
- некачественная информация;
- несовершенство человеческой психики, несоответствие между объективной реальностью и представлением о ней.

В процессе трудовой деятельности основные причины конфликтов в коллективе могут быть обусловлены следующими факторами: свойствами коллектива, свойствами личности и стиля работы руководителя, недостатками в организации труда и управления в коллективе

К свойствам коллектива, создающим условия для различных конфликтов, можно отнести следующие:

- отсутствие сознательной дисциплины в коллективе;
- наличие в коллективе социально вредных личностей (пьяниц, дебоширов, скандалистов, карьеристов и т. п.);
- имеющиеся в коллективе отрицательные бытовые, национальные и другие обычаи и традиции;
- недостатки в организации труда и быта членов коллектива;
- сложившаяся косность и инертность в стиле работы коллектива, что ведет к большой сопротивляемости любым нововведениям;
- необоснованные личные претензии отдельных работников;
- недостаточная профессиональная подготовка работников, и т. д.

К свойствам личности и стиля работы руководителя, вызывающих конфликты, часто относят:

- отсутствие интереса и внимания к работе подчиненных;
- недоверие руководителя к подчиненным, излишняя опека подчиненных;
- неподготовленность и неопытность руководителя в работе с подчиненными; предвзятость руководителя в отношении с подчиненными;
- недостатки воспитанности, которые выражаются в грубости, черствости, нечестности, карьеризме, жадности и т. п.;
- недостатки характера: излишняя властность, неуравновешенность, отсутствие гибкости, высокомерие, заносчивость и т. п.;
- несоответствие стиля руководства уровню зрелости коллектива.

Наиболее распространенными межличностными конфликтами являются конфликты, обусловленные недостатками в организации труда и управления. Основными причинами их являются:

- недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных работников, групп, коллективов;
- нечеткое распределение функций, прав, обязанностей и ответственности;
- устаревшие организационные структуры;
- перегрузки в работе и необходимость одновременного выполнения большого числа различных обязанностей;

- противоречия между функциональными обязанностями работника, определенными должностной инструкцией, и тем, что он должен выполнять по требованию руководителя;
- неопределенность перспектив служебного роста;
- неблагоприятные психофизиологические условия труда работников, высокий уровень различного рода опасностей, которым подвергается работник в процессе выполнения своих функций и др.

Одной из причин, приводящих к конфликтам, является критика, которой может подвергнуться руководитель как со стороны старшего начальника, так и со стороны равных по должности и подчиненных. К типичным мотивам и формам критики, применяемым в настоящее время как политическими деятелями, так и многими руководителями и провоцирующим конфликты, можно отнести следующие.

Критика с целью помочь делу. Критикующий, желающий помочь делу, критикует шумно, резко, с употреблением обидных выражений.

В этом случае следует обратить внимание на то, искренне ли человек стремится помочь делу. Если да, то нужно проанализировать его высказывания и оценивать их без резкой ответной реакции.

Критика с целью показать себя. Этот вид критики применяется честолюбивыми, самовлюбленными людьми. Это один из любимых ими приемов продемонстрировать свои собственные знания, опыт, эрудицию, авторитет в других организациях, подчеркнуть свою значимость по сравнению с критикуемым. Такой человек, как правило, любит выпячивать свое «Я», постоянно говорит о том, что именно он «первым подумал и сказал», что именно он является автором всего, что сделано в организации за последние годы, что только ему обязаны своим продвижением, награждениями и авторитетом многие работники и т. п. Этот человек имеет повышенный уровень притязаний на общественное признание, на особое положение в организации и обществе и связанные с этим отличия, награды, льготы и т. п.

С таким человеком, по возможности, следует контактировать как можно меньше. Если же контактов избежать нельзя, целесообразно обращаться с ним подчеркнуто вежливо и неназойливо пытаться ограничить его саморекламу. Кроме того, не следует в разговорах с ним выдвигать новые, нигде не опубликован-

ные идеи, так как он сразу же начинает считать их своими.

Критика с целью сведения личных счетов. В этом случае, как правило, критикующий старается опорочить любыми средствами объект критики, подчеркнуть слабости, преувеличить ошибки и просчеты, поставить под сомнение квалификацию и заслуги другого человека. Как правило, такая критика хорошо замаскирована заботами об общем благе, о пользе дела, о интересах учреждения, государства.

Ответ на такую критику не должен носить характер оправданий на выдвинутые обвинения. Здесь могут помочь не эмоции, а весомые, хорошо продуманные аргументы, стремление направить внимание окружающих, а не обвинителя, на существо вопроса. Доказывать что-то тому, кто критикует с целью сведения счетов, бесполезно, лучше получить поддержку окружающих.

Критика с целью сохранения или повышения своего престижа. Этот прием сопровождается громкими призывами к порядку, искоренению недостатков, повышению организованности, улучшению работы и т. п.

Для эффективного реагирования на такую критику следует научиться отсеивать излишний пафос и корыстные мотивы от деловых предложений.

Критика с целью перестраховки. Используется как средство маскировки своей нерешительности, боязни взять на себя ответственность, а также для того, чтобы при неблагоприятном исходе дела критик мог заявить: «Ну я же предупреждал, а меня никто слушать не захотел!». Чаще всего такая критика высказывается в присутствии вышестоящего руководства или на собраниях.

Критика с целью упреждения заслуженных обвинений. Такая критика высказывается для того, чтобы опередить и нейтрализовать критику со стороны членов коллектива, выступления на собрании и т. п. Для ее осуществления часто собирают «компромат» против того, кто может выступить с критикой, и в удобный момент пускают его в ход.

Критика с целью контратаки. Является реакцией на чье-либо выступление, замечание и используется якобы для разоблачения критикана и интригана, к которому до последнего времени проявлялось терпение и либеральное отношение.

Критика с целью получения эмоционального заряда. Есть люди, которые часто испытывают потребность

в эмоциональной встряске и чувствуют себя значительно лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя или кого-нибудь из окружающих до стрессового состояния. Эти люди чаще всего критикуют тех, что поддается их эмоциональному воздействию.

Главным приемом против такой критики может быть уклонение от роли мишени для разрядки эмоций этих людей.

Предотвращение конфликтов

На практике выработано много способов предотвращения и прекращения конфликтов. Большую роль в этом сыграли многие поколения руководителей разных рангов. Именно они, в большинстве случаев, несут ответственность за предотвращение и прекращение конфликтов.

Предотвращение конфликтов предполагает прогнозирование времени их наступления, тяжести последствий и т. п. Непосредственная профилактика конфликтов заключается, в основном, в воздействии на их элементы: объекты, участников, причины, а также те силы и средства, которые могут быть использованы до того как возникло противостояние сторон.

Наиболее эффективным приемом предупреждения конфликтов является выявление и устранение их причин. Такая работа должна вестись на разных уровнях. Конфликты на уровне организаций, групп в значительной мере определяются экономическими, политическими, национальными, территориальными и многими другими факторами. Для их предотвращения необходимо устранение этих условий, а также социальная психогигиена, психопрофилактика, массовая, групповая и индивидуальная психотерапия, социальная защита работников, их обучение, тренинг общения и т. п.

Для руководителя чрезвычайно важно уметь провести психологический анализ конфликтной ситуации. В результате такого анализа следует найти такие меры и мотивы, которые могли бы заблокировать агрессивные намерения сторон. При таком подходе если конфликт все-таки возникает, то он чаще всего прекращается без существенных потерь для коллектива и сторон, втянутых в конфликт.

К основным приемам предотвращения конфликтов относят следующие:

- уклонение от конфликта;
- определение границ, форм проявления и участников конфликта;
- вовлечение возможного противника в совместную интересную, полезную и прибыльную работу;
- психологическая «настройка» на оппонента, «вхождение» в его положение (метод эмпатии);
- сглаживание спорных вопросов;
- договоренность о взаимной терпимости;
- компромисс;
- накопление согласия (выявление общих интересов, мнений, решений, и совместное их рассмотрение конфликтующими сторонами, и игнорирование мнений и решений, которые их разъединяют);
- взаимное дополнение, т. е. использование в работе определенных черт партнера, его приемов и способов решения проблем;
- постоянное информирование партнера о возможных или предстоящих изменениях, обсуждение с ним вариантов дальнейших действий;
- исключение дискриминации по социальным, экономическим, национальным и иным причинам;
- поддержание хорошего настроения; положительных эмоций посредством приглашения партнера к участию в презентациях, юбилеях и других торжественных мероприятиях;
- внимательное отношение к оценке вклада каждого работника в общее дело и разделение заслуг;
- разработка и принятие нормативных документов на основе политических, правовых, нравственных, религиозных и других норм, регламентирующих поведение сторон в конфликтной ситуации;
- подбор и расстановка кадров, обеспечение психофизиологической совместимости членов коллектива. Появление в коллективе хотя бы одного «несовместимого» порождает атмосферу взаимной неприязни, отчуждения между людьми и объективно повышает вероятность возникновения конфликтной ситуации.

Развитие конфликта

Анализ любого конфликта рекомендуется проводить по следующим этапам.

1. Этап от момента возникновения конфликта до начала наблюдения за ним. При этом необходимо изучить следующие моменты:

- объект конфликта;
- исторические источники конфликта;
- состав участников конфликта, их союзников и тех, кто заинтересован в конфликте;
- непосредственный повод для возникновения конфликта, т. е. конкретное событие, которое привело к конфликту;
- уровень напряженности в отношениях между конфликтующими сторонами в начальной стадии конфликта.

2. Этап изучения хода конфликта и факторов, оказывающих заметное влияние на развитие конфликта. При этом надо быть очень внимательным, чтобы не пропустить переход конфликта в кризисное состояние, т. е. в ситуацию внезапного обострения обстановки, требующей оперативных решений и действий.

3. Этап разбивки хода конфликта на определенные временные интервалы (плавное развитие конфликта, эскалация, затухание и т. п.).

4. Этап прогнозирования конфликта (что случится, если произойдут такие-то события?).

5. Этап разрешения конфликта. Этот процесс представляет собой распознавание потребностей, ценностей, противоречий, о которых следует договориться.

Социальные роли участников конфликтов

В процессе конфликта каждый из участников играет определенную роль. Главными из них можно назвать следующие:

- *подстрекатель* — тот, кто подталкивает к конфликту. Его задача спровоцировать, развязать конфликт;
- *пособник* — лицо, содействующее конфликту советами, личной помощью, иными способами;
- *организатор* — лицо, планирующее конфликт, намечающее его развитие и последствия;
- *посредники и судьи* — стремятся разобраться в причинах и обстоятельствах конфликта и по воз-

возможности примирить стороны или снизить негативные последствия конфликта, влияя своим авторитетом, статусом и т. п.

Участники конфликта играют эти роли в зависимости от собственных *интересов* и *позиций*. Поэтому в процессе конфликта происходят перегруппировки участников, временные соглашения и сговор между ними, переход участников из одной группы в противоположающую и т. д.

Конфликт интересов обуславливает стремление каждого из участников захватить определенное пространство, которое соответствует его интересам и потребностям, и, соответственно, ущемить, ограничить интересы противоположающей стороны или изменить ее позицию.

Ролевое поведение участников конфликта чаще всего сводится к попыткам: расширить свои права; подчинить другого своему влиянию; получить удовольствие от возможности контролировать различные ситуации; отобрать какой-либо материальный объект.

Ролевое поведение бывает хорошо определено следующими факторами: собственными интересами и целями; своими социальными функциями и ролью в конфликте; конкретной ситуацией; личностными особенностями; планами соперников, вынуждающих к определенным действиям; опытом предыдущих конфликтов.

Для периода развития (эскалации) конфликта можно рассмотреть следующую последовательность событий и поведения участников:

1. Несмотря на разногласия, стороны сохраняют способность признавать существование общей проблемы и собственную ответственность за ее решение. Для участников характерно: уважение друг к другу; способность слышать друг друга; обмен мнениями.
2. С развитием конфликта расхождения во мнениях по конкретным вопросам переводятся в обвинения против личности оппонента, который стал противником — носителем причины конфликта. Стороны провоцируют друг друга на занятие оборонительной позиции.
3. Последовательно происходит разрастание первоначальной проблемы. От деталей конкретного

конфликта участники переходят к сомнительным обобщениям. Возникает атмосфера неуправляемости ситуации, нарушается разумный диалог.

4. Вслед за этим наступает отчуждение и поляризация сторон, которые проявляются в следующих закономерностях:
 - переговоры возможны не с оппонентом, а с посредником, третьими лицами;
 - негативное обсуждение деловых и личностных качеств противника;
 - в коммуникациях возрастает количество ложной информации, которая дополняется слухами, домыслами относительно друг друга;
 - сознательно ограничиваются контакты между сторонами;
 - формируется лагерь своих сторонников.
5. Затем происходит обострение конфликта, для которого характерно: действие «око за око»; более острая реакция на независимые действия противника; недоверие друг к другу, которое охватывает все связи, и в отношениях доминирует обман.
6. Конфликт перерастает в открытую вражду. Создаются благоприятные условия для применения насилия, подавления сопротивления любой ценой.
7. Подробное развитие событий не проходит бесследно для окружающих — происходит изменение психологической структуры внутри группы, где возник конфликт: нарастает отчуждение; не участвующие в конфликте члены группы чувствуют обязанность примкнуть к одной из сторон; трудно сохранить или занять исходные позиции; умеренно настроенные члены группы теряют влияние.

Как проявляются последствия личных конфликтов в производственной сфере? Это, в основном, отклонения от нормального поведения сотрудника:

- заметно снижается заинтересованность всегда трудолюбивого и активного сотрудника;
- работник становится критически настроенным по отношению ко всему и всем, включая себя. Ничто не может его удовлетворить;
- повышается его защитная реакция. Он защищается даже тогда, когда на него никто не нападает;

- сотрудник часто пребывает в плохом настроении, отказывается от общения, его поведение становится неколлегияльным;
- он делает гораздо больше мелких ошибок, чем обычно, становится невнимательным, теряет способность сосредоточиваться;
- он затрудняется в поиске формулировок в публичных высказываниях;
- по сравнению с недавним прошлым он становится тихим, погруженным в себя. Иногда даже в процессе разговора он оказывается где-то далеко;
- сотрудник иногда оказывается нетрезвым на работе;
- сотрудник начинает принимать в большом количестве лекарственные препараты;
- учащаются случаи отсутствия сотрудника на работе, в том числе по болезни;
- надежный, добросовестный сотрудник начинает нарушать свои обещания, сроки, становится необязательным и неаккуратным.

Правила противодействия возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга;
- слушать не перебивая;
- продемонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко сформулировать предмет обсуждения;
- установить общие точки зрения;
- установить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение;
- принять общее решение.

Специалисты рекомендуют следующие правила поведения в конфликте:

1. Дайте партнеру «выпустить пар». Не старайтесь решать с партнером важные дела, если он раздражен и агрессивен. Договориться с ним в таком настроении трудно, а часто и невозможно. В такой обстановке целесообразно вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно или иронично.
2. Требуйте обоснования его претензий или обвинений. Старайтесь не принимать эмоции партнера. Требуйте факты, а не мнения, догадки.

3. Используйте неожиданные приемы для погашения агрессивности партнера. К таким приемам можно отнести: неожиданные вопросы, упоминание о прошлом сотрудничестве, выражение сожаления по поводу каких-либо потерь, комплименты и т. п. Главное, чтобы эти приемы помогли переключить сознание партнера с отрицательных эмоций на положительные.
4. Свою негативную оценку подавайте в виде отражения собственных чувств. Вместо выражений типа: «Вы меня обманули», — лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым».
5. Предложите партнеру высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. При этом следует искать взаимоприемлемые варианты решений, одно из которых бы давало возможность каждому из партнеров почувствовать себя победителем, а не побежденным.
6. Попросите партнера сформулировать желаемый конечный результат решения проблемы.
7. В любом случае дайте партнеру возможность «сохранить свое лицо». Не задевайте личного достоинства партнера, не унижайте его, не обсуждайте его личность. Давайте оценку только его решениям, действиям и поступкам.
8. Отражайте как эхо его высказывания, чтобы избежать непонимания. Такой прием позволяет продемонстрировать внимание к партнеру и не доводить дело до недоразумений. «Правильно ли я Вас понял?», «Вы хотели сказать...?» и т. п.
9. «Сохраняйте свое лицо», удерживайтесь в позиции «на равных». Когда на Вас кричат или Вас обвиняют, не кричите в ответ, но и не молчите, уступая собеседнику. Твердо, спокойно и уважительно (на равных) отстаивайте свою позицию. Это поможет Вам и Вашему партнеру «не потерять свое лицо».
10. Не уходите от извинений, если чувствуете, что виноваты. Такой прием позволяет убедить партнера в том, что он имеет дело с уверенным и зрелым человеком и, кроме того, резко снижает его агрессивность по отношению к Вам.

11. Оформляйте принятую договоренность по продолжению и развитию ваших взаимоотношений на бумаге.
12. Независимо от результатов разрешения конфликтной ситуации не разрушайте отношения с партнером. Следует выразить свое уважение и расположение к партнеру, высказать сожаление по поводу возникших трудностей и выразить уверенность в их успешном решении в процессе продолжения совместной работы.

Специалисты выделяют ряд типичных ошибок, которые совершаются в процессе разрешения конфликтов:

- 1) запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликтов;
- 2) попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин;
- 3) применение только карательных мер по урегулированию конфликта;
- 4) использование только дипломатических переговоров по регулированию конфликтов;
- 5) шаблонное применение приемов урегулирования конфликта без учета его особенностей.

Типичные ошибки конфликтующего человека

1. Отстаивает свою точку зрения и не думает как решить проблему.
2. Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.
3. Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.
4. Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.
5. Отвлекается от основной цели на другие, побочные цели, уходит в сторону от главной проблемы.
6. Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.
7. Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.

8. Создает препятствия для свободной, творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.
9. Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособляются или уходят от решения проблемы.
10. Боится риска.

Урегулирование конфликтов

Главная задача урегулирования конфликта — это прекращение конфронтации, открытого столкновения сторон, установление нормальных партнерских отношений между сторонами.

Для наиболее эффективного урегулирования возникшего конфликта руководителю рекомендуется:

- провести анализ и предварительно оценить сложившуюся ситуацию. При этом особое внимание следует уделить источнику информации для того, чтобы получить достоверную и своевременную информацию о источниках конфликта, т. е. исторических, экономических, социальных, национальных, конфессиональных предпосылках; субъективных или объективных переживаниях сторон, нравственных гуманных аспектах; глубине конфликта;
- изучить биографию конфликта, т. е. его историю и фон, на котором он прогрессировал; нарастание конфликта, избранные способы «борьбы» сторон, кризисы и поворотные точки в его развитии; жертвы и иные последствия конфликта;
- выявить стороны конфликта. личности, группы или большие сообщества. В зависимости от реальных сил и участников определяется уровень социальной сложности конфликта;
- изучить мотивы конфликтующих сторон и обстоятельств в сложившейся конфликтной ситуации;
- понять позиции и отношения сторон, формальные и неформальные, общие и частные; роли в конфликте различных группировок и личностей от лидеров групп до рядовых участников конфликта;
- выявить главные причины конфликта;
- выявить отношение к конфликту — хотят ли, стремятся ли стороны разрешить конфликт; желают ли

они его решить самостоятельно или рассчитывают на внешние факторы воздействия; каковы их надежды и условия;

- разработать и осуществить мероприятия по локализации и ликвидации конфликта;
- быстро и решительно овладеть ситуацией, пока она не осложнилась;
- совместно с конфликтующими сторонами разработать несколько вариантов прекращения конфликта и выбрать из них наиболее рациональный.

Выбранный вариант должен быть интегрированным или компромиссным, но главное — удовлетворяющим, по возможности, обе заинтересованные стороны.

Если перечисленные мероприятия не помогут, то можно рекомендовать применить крайние меры: добиться всеобщего возмущения в коллективе фактом и причинами конфликта и осуждения конфликтующих сторон, а затем перевести участников конфликта в различные коллективы.

Большое значение при урегулировании конфликта имеет правильная организация переговорного процесса.

Подготовка к переговорам включает сбор информации, характеризующей конфликт, а также ответы на следующие вопросы:

- Чего я хочу?
- Кого я спрашиваю?
- Какую пользу получит другая сторона от переговоров?
- Чем мы можем обменяться?
- К каким доводам прибегнет другая сторона для оправдания своей позиции?
- Какие трудности испытывает она в данный момент?
- Какие последствия вытекают для другой стороны в случае ее согласия?
- Приемлемы ли они для нее?

Эффективность переговоров зависит от глубины доверия между партнерами. Поэтому целесообразно выполнять некоторые из перечисленных рекомендаций:

1. Вспомните фразы, способствующие эмпатии (т.е. постарайтесь поставить себя на место партнера).
2. Будьте терпеливы. Применяйте активное восприятие.
3. Придерживайтесь принципов оптимального самоутверждения.
4. Создайте условия и климат для подхода «выиграть – выиграть».
5. Излагайте свои мысли четко и кратко.
6. Не бойтесь твердого выдвижения своих взглядов.
7. Задавайте вопросы для поддержания переговоров в нужном русле.
8. Специфические вопросы типа «как» или «что» помогают осветить ситуацию более эффективно, чем расплывчатые предположения.
9. Сформулируйте ваш вопрос так, чтобы он наводил на размышления о новых возможностях.
10. В ответ на нежелание вести переговоры или тенденцию оправдывать свои действия спросите у ваших партнеров, что может придать им большую готовность, — или усилить у них интерес, или придать им большую уверенность.
11. Вместо того чтобы оправдываться, активно воспринимайте нападки на вас.
12. Не прибегайте к формулировкам, способным вызвать раздражение.
13. Нападайте на проблему, а не на человека.
14. Включайте их точку зрения в ваши аргументы.
15. Задайте тон.
16. Помогите вашим партнерам пересмотреть их нереалистические ожидания или планы.
17. Будьте гибкими, обдумайте заранее диапазон ваших возможных уступок.
18. Учитывайте местные обычаи при переговорах.
19. Держитесь своей цели, но не намеченного маршрута. Не упускайте из виду ваших долгосрочных

планов, но будьте гибкими в отношении того, как вы к ним придете.

20. Прибегайте к «и», а не «но».
21. Ведите запись. Многие переговоры требуют нескольких встреч.
22. Знайте, где остановиться: а) если дискуссия становится чересчур эмоциональной, попросите перерыва; б) если переговоры зашли в тупик, оставьте их на пару дней; в) смените тему, если вопрос начинает разжигать страсти.
23. При деловых переговорах стоит восстановить письменную копию соглашения и дать каждой стороне по экземпляру. Это может быть в форме меморандума, счета, обмена письмами или формального контракта.

Большая роль в урегулировании и прекращении конфликтов принадлежит арбитрам (третьей стороне, старшему начальнику и другим «Третьским судьям»).

Основными формами поведения такого арбитра являются следующие:

1. Для лучшего понимания ситуации эмоционально поддерживает говорящих, но не показывает согласия с кем-то из них.
2. Больше молчит, чем говорит.
3. Всех считает истцами и никого ответчиками.
4. Просит каждую из конфликтующих сторон изложить, что предлагает противная сторона.
5. Предлагает каждой конфликтующей стороне оценить полноту, точность и справедливость изложенных противной стороной позиций.
6. Предлагает каждой из сторон попытаться решить проблему с точки зрения своего противника и найти моменты, соответствующие общим интересам и позициям.
7. Выясняет не позиции (что предлагает противная сторона), а интересы (во имя чего она это делает).
8. Находит общее в интересах конфликтующих сторон.

9. Согласовывает усилия сторон для скорейшего достижения общей цели.
10. Объясняет конфликтующим, что не бывает правильного решения, благоприятного только для одной стороны.
11. Переводит конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

Завершение конфликта

Завершение конфликта представляет собой прекращение всех действий противоборствующих сторон друг против друга, независимо от того, по каким причинам это произошло.

Конфликт может быть завершен в связи со следующими причинами:

1. В связи с примирением сторон.
2. В связи с выходом из него одной из сторон.
3. В результате вмешательства третьей стороны.

Разрешение конфликта обычно происходит вследствие устранения конфликтной ситуации. Если же конфликтная ситуация только изменяется, то конфликт не заканчивается, а изменяется и развивается.

Основная цель управления конфликтом — повысить конструктивные и снизить деструктивные последствия конфликта.

Завершение конфликта может осуществляться по следующим этапам:

1. Намечаются тенденции к нормализации конфликта и его ликвидации.
2. Происходят эпизодические вспышки противостояния, которые вызываются воспоминаниями о причиненных друг другу бедах и неприятностях.
3. Поэтапно созревает решение проблемы и нормализуются взаимоотношения между сторонами.

Специалисты выделяют ряд типичных ошибок, которые совершаются в процессе завершения конфликтов:

- запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликтов;
- попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин;
- применение только карательных мер по урегулированию конфликта;

- использование только дипломатических переговоров по регулированию конфликтов;
- шаблонное применение присмов урегулирования конфликта без учета его особенностей.

Чего нельзя делать в конфликтной ситуации:

1. Критически оценивать партнера.
2. Приписывать партнеру низменные или плохие намерения, а также собственные ошибки.
3. Демонстрировать знаки превосходства и настаивать на признании своей власти.
4. Обвинять и приписывать только партнеру ответственность.
5. Игнорировать интересы партнера.
6. Видеть все только со своей позиции.
7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Преувеличивать свои заслуги.
9. Забывать идеи подсказанные партнером и приписывать их себе.
10. Раздражаться, кричать, нападать.
11. Высказывать свою неприязнь к партнеру.
12. Смеяться и издеваться над высказываниями или поступками партнера.
13. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.
14. Касаться семейных и интимных дел партнера.
15. Обрушивать на партнера множество претензий.
16. Ставить партнера в глупое положение.
17. Быть многословным.

Научись отказываться от конфликта

В последнее время в литературе можно встретить множество рекомендаций по предотвращению конфликтов. Интересны, например, следующие рекомендации.

1. *Отказ от конфликта.* Необходимо поставить себе задачу не участвовать в конфликтах. Это должно стать психологической установкой, основным прин-

ципом установления правильных взаимоотношений с людьми.

2. *Ничего не доказывать.* Как известно, во время конфликта никому и ничего невозможно доказать. Это происходит потому, что отрицательные эмоции не дают человеку возможности правильно воспринимать доводы оппонентов.
3. *Замолчи первым.* Не требуй, чтобы Ваш оппонент прекратил ссору. Трбуй этого от себя и замолчи. В этом случае противной стороне не с кем конфликтовать.
4. *Диалог в конфликте — масло в огонь.* Если конфликтующие стороны пытаются продолжать обсуждение, то их очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. И поэтому каждый довод просто подливает масла в огонь.
5. *Молчание не должно быть обидным для противника.* Если же молчание красноречиво подчеркивает издевку, злорадство, вызов, то конфликт может вспыхнуть с новой силой.
6. *Не характеризуй эмоциональное состояние противника.* Не следует давать, например, такую характеристику эмоциональным состояниям оппонента: «Ну что ты бесишься?», «Ну что, стыдно стало?», «Не лезь в бутылку!» и т. п.
7. *Уходя, не хлопай дверью.* Не следует говорить что-то обидное для оппонента и после этого, уходя, хлопать дверью. Некоторым людям это может нанести сильнейшую психическую травму. Конфликт можно прекратить, если спокойно и молча выйти из помещения.
8. *Говори, когда оппонент успокоился.* После того как Вы замолчали, следует выдержать паузу, для того чтобы оппонент успокоился. При этом недопустимо предпринимать ничего оскорбительного для него. Побеждает не тот, кто сказал последнее разящее слово, а тот, кто сумел остановить конфликт вначале и не дал ему развиваться.
9. *Конфликт стоит очень дорого.* Исследования показывают, что одна минута производственного конфликта влечет за собой 15–20 минут послеконф-

ликтных переживаний. Так, например, 10 минутный конфликт приводит к многочасовым переживаниям его участников. Вовлеченность людей в конфликт может длиться от часов до нескольких дней, недель, месяцев, лет. Как правило, любые конфликты имеют своим следствием страхи, неврозы, психопатии, чувства безысходности и другие тяжелые психические явления, которые могут привести к тяжелым заболеваниям и даже к смерти.

Стресс в переводе с английского означает нажим, давление, напряжение. Канадский физиолог, основоположник учения о стрессе, Ганс Селье писал, что стресс — это все, что ведет к старению организма или вызывает болезни.

В энциклопедическом словаре стресс определяется как «совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров)».

К распространенным стрессорам относят: низкое качество управления, незащищенность работника на рабочем месте, несоответствие полномочий, обязанностей и ответственности, ролевые конфликты и неуверенность работника в своих действиях, различие между системой ценностей организации и работников. К стрессорам можно также отнести рабочие перегрузки и строгие временные рамки рабочего дня.

У руководителей стрессы могут вызываться необходимостью достижения организацией высоких экономических, технических и других результатов при ограниченных финансовых, временных, кадровых и иных ресурсов, или опасностью потери организацией самостоятельности и т. п.

Общей причиной многих стрессов являются любые изменения в организации, такие, например, как: изменение структуры, штатных расписаний, должностных окладов, информационного, материально-технического, финансового обеспечения и т. п.

Важной причиной стресса является **фрустрация** (обман, неудача), которая представляет собой состояние подавленности из-за сильного разочарования или

крушения надежд. Проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности. Часто фрустрация не позволяет работнику достичь поставленных целей. Например, работник запланировал выполнить работу к определенному времени в течение дня. Однако, самые различные причины: внезапные поручения или совещания, отвлечения от работы, посторонние разговоры и т. п. не позволяют достичь поставленной цели. У работника возникают неприятные ощущения и чувство разочарования или сожаления о потерянном времени. Это кратковременные фрустрации. Долгосрочные фрустрации могут привести к различным эмоциональным расстройствам, которые могут стать причиной различных заболеваний.

Различают множество различных реакций на фрустрацию. К ним относят агрессию, апатию, регресс, уход, проявление навязчивых идей, заболевания.

Источниками фрустрации могут быть руководитель и сослуживцы, нарушения ритма труда или неблагоприятные погодные условия.

Источниками стресса может стать одновременное воздействие множества незначительных, на первый взгляд, явлений. К ним относят условия повседневной жизни, воспринимаемые работником как угрозу своему благополучию: необходимость выполнять неинтересную работу, неожиданная критика со стороны руководителя или сотрудников, потеря каких-то мелких, но привычных вещей, упущенная возможность высказать свое мнение, семейные неурядицы и т. п. Каждое из этих явлений само по себе не вызывает фрустрации, но их совместное воздействие может привести к глубоким стрессам.

Фрустрация имеет большое значение для организации эффективного управления. Руководитель должен помнить, что чем больше стремление работников к недостижимой им цели, тем сильнее будет фрустрация. Если же уровень мотивации не высок, то разочарование не так сильно. Таким образом, если руководитель хочет, чтобы его подчиненные выполнили поставленное задание, он должен постараться устранить все барьеры и всячески поддерживать их работу.

Чрезвычайно важным источником стресса является сам человек. Недаром одна из интересных книг по психологии носит название «Как стать несчастным без посторонней помощи».

К основным причинам стресса можно отнести следующие:

1. Личностные. Например, это взгляды, которые противоречат общепринятым взглядам, эмоциональные реакции и состояния, образ мышления и особенности поведения человека. Стресс может быть обусловлен несбывшимися нереалистичными ожиданиями, переоценкой своих возможностей, завышенными требованиями к себе, а также неэффективным управлением собственным временем. К стрессу часто приводят личные финансовые, служебные и т. п. трудности.

2. Межличностные и групповые: отрицательный социально-психологический климат в группе, ролевые и межличностные конфликты, завышенные требования отдельных людей или группы, предъявляемые к конкретному человеку, большая зависимость от других, отсутствие уважения со стороны окружающих, невозможность участвовать в принятии решений и т. п.

3. Организационные. Незнание целей деятельности организации, группы, неадекватные стиль и методы управления, низкий уровень координации совместной деятельности, сильная конкуренция внутри организации. К стрессу приводит распространенная у многих руководителей привычка скрывать значительную часть информации, необходимой для работы подчиненных, отсутствие в организации «корпоративного духа». Стресс возникает при плохой обратной связи, например, если подчиненный не знает, как руководитель оценивает результаты его деятельности.

Неинтересная работа. Это понятие сугубо индивидуальное. То, что неинтересно для одного, представляет большой интерес для других. Однако отмечено, что неинтересная работа вызывает чувство беспокойства, чувство несоответствия занимаемой должности, сомнения в своих способностях.

Конфликт ролей. Он возникает тогда, когда работник не совсем хорошо понимает свое место в организации и правила, в соответствии с которыми он должен вести себя, когда работник не понимает, что от него ожидают в организации. Конфликт ролей может возникнуть тогда, когда со стороны руководителя к работнику предъявляются противоречивые требования. Этот же конфликт может возникнуть в результате несовпадения норм поведения в формальной и в неформальной организациях.

Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью. Это происходит, когда полномочия малы, а ответственность очень высока. Такие ситуации часто бывают в случаях, когда руководитель старается уйти от ответственности и всю ее возлагает на подчиненных.

Несоответствие между объемами информации и необходимостью принятия обоснованных решений. Такая ситуация возникает, когда информации чрезвычайно мало и подготовку решения приходится осуществлять в условиях неопределенности. То же самое происходит, когда информации слишком много, но нет времени на ее обработку и анализ.

Перегрузка в работе. Появляется тогда, когда работнику поручают объем работы, с которым он не сможет справиться. В этом случае у работника возникает чувство беспокойства, безнадежности, фрустрации.

Недогрузка в работе. В этом случае у работника также возникают чувства неуверенности и беспокойства, сомнения в своей ценности и положения в социальной структуре организации.

4. «Социальная» группа причин включает неблагоприятные физические факторы условий труда: шум, плохое освещение, низкая (или слишком высокая) температура в рабочем помещении, различные излучения, сильная загазованность или запыленность, высокий уровень вибраций и т. п. У жителей городов высокий уровень стресса вызывается транспортной усталостью, жилищными проблемами, высоким уровнем преступности и т. п.

К распространенным в последние годы причинам стрессов можно отнести обстоятельства, вызванные авариями, пожарами, взрывами, захватом заложников, похищением людей, чрезвычайными ситуациями техногенного и природного характера.

5. Причины, связанные с различной организационной, национальной и другими видами культур:

- несбывшиеся ожидания определенного типа поведения от людей, согласно их статусу или положению в обществе;
- расовые, религиозные, сексуальные предрассудки и дискриминация.

6. Национальные. Стрессовыми факторами в современной России являются: межнациональные конфликты и связанные с ними экономические, политичес

кие, военные и другие кризисы, безработица среди определенной группы населения. К этой группе также относятся национальные катастрофы, захват заложников, война и угроза войны и т. п.

7. Международные причины стресса, с которыми в настоящее время приходится сталкиваться достаточно часто, связаны с трудностью понимания культурных различий и миграцией.

8. Глобальные — это причины изменения климата, угрозы мировой войны и т. п. Кроме того, к ним можно причислить причины стресса, свойственные для человека как вида. Например, выделяются 4 глобальные проблемы, которые имеют различную значимость для различных возрастных групп. Для подростков стрессовым фактором является несовершенство человеческого тела, для людей старшего поколения — процесс старения, для среднего возраста — малая значимость человека в мире, а также осознание необратимости смерти.

О наличии стрессового напряжения в организме человека могут сигнализировать следующие **признаки**.

1. Невозможность сосредоточиться на чем-либо.
2. Частые ошибки в работе.
3. Ухудшение памяти.
4. Слишком быстрое возникновение чувства усталости.
5. Очень быстрая, торопливая, сбивчивая речь.
6. Частая потеря мыслей.
7. Частые головные боли.
8. Повышенная возбудимость.
9. Работа не доставляет прежней радости.
10. Потеря чувства юмора.
11. Появление пристрастия к алкогольным напиткам.
12. Резкое возрастание числа выкуриваемых сигарет.
13. Появление постоянного ощущения недоедания.
14. Резкое снижение или пропажа аппетита — потеря вкуса к еде.
15. Невозможность вовремя закончить работу и т. п.

Перечисленные признаки стрессового напряжения обусловлены следующими причинами.

1. Работнику чаще приходится делать не то, что хочется, а то, что входит в должностные обязанности.

2. Постоянно не хватает времени. Работник не успевает ничего сделать.
3. Работника кто-то или что-то подгоняет. Он постоянно куда-то спешит.
4. Работнику начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения.
5. Работнику постоянно хочется спать. Он никак не может выспаться.
6. Работник видит чересчур много снов, особенно, когда он очень устал за день.
7. Работнику постоянно хочется курить.
8. Работнику часто хочется алкогольных напитков.
9. Работнику почти ничего не нравится.
10. Дома в семье работника постоянные конфликты.
11. Он постоянно ощущает неудовлетворенность жизнью.
12. Часто влезает в долги, даже не зная, как с ними расплатиться.
13. У работника появляется комплекс неполноценности.
14. Работнику не с кем поговорить о его проблемах, да и нет особого желания.
15. Работник не чувствует уважения к себе ни дома, ни на работе.

В связи с тем, что причины стрессового напряжения для разных людей различны, каждому работнику рекомендуется составить перечень таких причин, которые оказывают наибольшее влияние на его организм, и стараться на работе и в быту снижать их воздействие.

Различают следующие возможные реакции организма на воздействие стресса:

Реакция стресса. Человек сознательно или бессознательно старается приспособиться (адаптироваться) к новой ситуации. Если ему это не удастся, то у него могут возникнуть различные психические или физические отклонения. Следует помнить, что частые стрессы способны истощить адаптационную систему организма, а это, в свою очередь, может стать причиной многих заболеваний.

Пассивность. Когда организм человека не способен противостоять стрессу, у него возникает состояние беспомощности, безнадежности, депрессии, пассивности.

Активная защита от стресса. Важными направлениями защиты от стресса является выбор дополнительной сферы деятельности (спорт, коллекционирование, туризм, работа на даче и т. п.), в которой он приобретает душевное равновесие.

Активная релаксация (расслабление). Выполнение специальных упражнений. Релаксация повышает природную адаптацию человеческого организма — психическую и физическую.

В обычных условиях стресс вызывает импульс автоматической реакции, который приводит организм в состояние готовности к различным воздействиям. Пульс учащается, кровяное давление возрастает, мышцы напрягаются. То есть идет подготовка к атакующему или защитному действию. Такое состояние иногда небезопасно для здоровья человека.

К основным направлениям борьбы со стрессом относят: релаксацию, концентрацию, ауторегуляцию дыхания.

Релаксация — это метод расслабления, с помощью которого можно полностью или частично избавиться от физического или психического напряжения. Автоматическая реакция организма человека на состояние тревоги состоит из трех этапов: импульс, стресс, адаптация. С помощью релаксации человек способен вмешиваться в любой из перечисленных этапов. Так, например, с помощью приемов релаксации он может помешать воздействию стрессового импульса, задержать его, ослабить стресс.

Концентрация. Каждый работник выполняет множество самых разных ролей. Выполнение каждой из них требует предельного внимания и полной самоотдачи. Однако этого невозможно достичь. Человек «рывается на части», что приводит к психическому истощению. Возникает так называемая многократная несосредоточенность. В этом случае необходимо научиться концентрировать свое внимание на словах, на счете. Это поможет, например, вспоминать забытое гораздо быстрее, чем сильное напряжение памяти.

Ауторегуляция дыхания. С помощью дыхательных упражнений можно за сравнительно короткий срок значительно снизить или снять стрессовое напряжение.

Первая помощь при остром стрессе

Каждому руководителю необходимо научиться выходить из состояния острого стресса. Специалисты

дают ряд советов, которые позволят выйти из состояния острого стресса.

1. **Противострессовое дыхание.** Медленно выполняйте глубокий вдох через нос; на пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе, что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от напряжения.
2. **Минутная релаксация.** Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела: помните, что они отражают ваши эмоции, мысли, внутреннее состояние. Вполне естественно, что вы не хотите, чтобы окружающие знали о вашем стрессовом состоянии. В этом случае вы можете изменить «язык лица и тела» путем расслабления мышц и глубокого дыхания.
3. **Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находитесь.** Обращайте внимание на мельчайшие детали, даже если вы их хорошо знаете. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы один за другим в определенной последовательности. Постарайтесь полностью сосредоточиться на этой «инвентаризации». Говорите мысленно самому себе: «Коричневый письменный стол, белые занавески, красная ваза для цветов» и т. д. Сосредоточившись на каждом отдельном предмете, вы отвлечетесь от внутреннего стрессового напряжения, направляя свое внимание на рациональное восприятие окружающей обстановки.
4. Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у вас возник острый стресс. Перейдите в другое помещение, где никого нет, или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Разберите окружающие дома, природу «по косточкам»
5. **Встаньте, ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь.** Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание спокойно. Фиксируйте это положение 1–2 минуты, после чего очень медленно поднимайте голову (так, чтобы она не закружилась).

6. Займитесь какой-либо деятельностью, особенно физическим трудом. В стрессовой ситуации физический труд (в том числе и работа по дому) выполняет роль громоотвода — помогает отвлечься от внутреннего напряжения.
7. Включите успокаивающую музыку, ту, которую вы любите. Постарайтесь вслушаться в нее, сконцентрироваться на ней (локальная концентрация). Помните, что концентрация на чем-то одном способствует полной релаксации, вызывает положительные эмоции.
8. Постарайтесь вспомнить какой-нибудь особенно примечательный день вашей жизни. Вспомните его в мельчайших деталях, ничего не упуская. Попробуйте подсчитать, каким по счету был этот день вашей жизни.
9. Побеседуйте на какую-нибудь отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом: соседом, товарищем по работе или позвоните по телефону другу или подруге. Это своего рода отвлекающая деятельность, которая осуществляется «здесь и сейчас» и призвана вытеснить из вашего сознания внутренний диалог, насыщенный стрессом.
10. Прodelайте несколько противострессовых дыхательных упражнений.

После этого, взяв себя в руки, вы спокойно можете продолжить прерванную деятельность.

Стресс — называют одним из самых дорогостоящих видов издержек любой организации, негативно действующий как на состояние здоровья работников, так и на прибыль организации.

Накапливающееся давление вызывает напряжение эмоций человека, его умственной деятельности и физического состояния. Все это приводит к негативным проявлениям на показателях труда и здоровья. Физические расстройства под влиянием стресса приводят к заболеваниям сердца, почек, кровеносных сосудов, желудка и других органов.

Истощение сил. В случае длительного стресса истощенный стрессами человеческий организм постепенно утрачивает способность к восстановлению. Противостояние стрессу ослабляет людей как физически, так и психологически. Такое состояние называется исто-

щением сил. В этом случае работники люди жалуются на свои неудачи, раздражительны. Истощение сил может привести к внезапной смерти на работе. В Японии это явление получило название «кароши». Основной ее причиной признана перегрузка на работе, в результате которой может быть паралич или острый сердечный приступ.

Другим отрицательным результатом стресса могут быть **моральные травмы**. Их источником является непосредственная угроза безопасности работника (потеря работы, грубость со стороны руководителя, кризис в организации, стихийное или техногенное бедствие и т. п.).

Моральные травмы исследователи делят на три вида.

- моральная травма на рабочем месте. Ее причиной часто является внезапная потеря работы и, как правило, ее разрушительное воздействие на самооценку работника;
- моральную травму получают и работники, оставшиеся на своих рабочих местах, но которые перенесли сокращения своих товарищей и сотрудников. В этом случае оставшиеся работники испытывают чувства неопределенности, недоверия, раздражения, вины перед своими уволенными товарищами;
- присутствие на рабочем месте в момент насилия. Работник, находящийся в состоянии стресса, может нанести вред своим сослуживцам, руководителям, оборудованию, имуществу организации. Это могут быть избиения, нападения на руководителей. Работник, которому пришлось быть свидетелем насилия или жертвой, испытывает посттравматический стресс, который необходимо долго лечить.

Различают конструктивный и деструктивный стресс.

Конструктивный стресс помогает человеку решать поставленные перед ним задачи. Он представляет собой стимул, побуждающий работников реагировать на содержащийся в задании руководителя вызов. Такой стресс помогает человеку привлечь дополнительные ресурсы своего организма, чтобы повысить производительность своего труда.

Деструктивный стресс лишает человека возможности нормально работать.

При нарастании стресса показатели работы начинают снижаться после достижения некоторой точ-

ки, которую называют точкой срыва. Это обусловлено тем, что излишний стресс начинает препятствовать выполнению рабочих заданий. Работник чувствует себя плохо, утрачивает контроль над своими действиями, теряет способность принимать решения, ведет себя неадекватно складывающейся обстановке, показатели работы резко снижаются, он старается не выполнять сопряженную со стрессом работу или просто уходит из организации.

Одной из основных задач любого руководителя является нахождение такого соотношения конструктивного и деструктивного стрессов, которое бы помогало достигать наивысших результатов в труде без срывов.

Руководитель должен хорошо знать, что защищенность работника от стресса зависит от внутренних и внешних факторов.

К **внутренним факторам** относят **порог стресса** данного работника. Он представляет собой уровень напряжения (амплитуда и частота), который конкретный человек может перенести до того момента, когда у него появятся негативные ощущения стресса, отрицательно влияющие на показатели его работы.

Некоторые работники обладают низким порогом стрессов, которые возникают у них уже при небольших изменениях в их ежедневной деятельности.

Другие работники имеют более высокий порог стресса. Они остаются спокойными, уравновешенными до тех пор, пока стресс не становится слишком сильным или не продолжается длительное время.

Другой **внутренний фактор** — **уровень воспринимаемого контроля** над работой и ее условиями. Работники, у которых больше свободы принимать решения и меньше внешнего контроля, как правило, работают более эффективно и наоборот, работники, которых постоянно контролируют, которые не имеют возможности принимать самостоятельные решения чувствуют ограничения в свободе и работают менее производительно.

По уязвимости к стрессу работников можно разделить на два типа А и В.

К типу А относят работников склонных к конкуренции, агрессивных, нетерпимых по отношению к себе и другим. Эти работники предъявляют повышенные требования к себе и другим, не понимают, что многие конфликтные ситуации создают они сами. Из-

за постоянных стрессов некоторые из работников этого типа более склонны к заболеваниям на нервной почве.

К типу В относят работников, которые выглядят покладистыми, расслабленными, хорошо приспособившимися к окружающей обстановке. Они хорошо воспринимают установление жестких временных рамок работы.

К основным методам управления стрессом относят: предотвращение, контроль над уровнем стрессов, уклонение от стрессов и их преодоление.

Среди методов направленных на снижение или исключение факторов напряжения можно назвать совершенствование организационной культуры, расширение участия работников в управлении, обогащение содержания труда, совершенствование организации труда и т. п.

Уклонение от стресса может включать: тренинги, позволяющие противостоять факторам напряжения, переход на другое место работы, досрочный выход на пенсию и т. п.

Преодоление стрессов включает совместные усилия работников и руководителей по поиску приемлемых решений, а также социальную поддержку, возможность релаксации, биологическую обратную связь и личные оздоровительные программы.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Труд руководителя можно отнести к одной классификационной группе вместе с трудом ученого, военачальника, руководителя производственного коллектива, руководителя города, региона.

В содержание труда руководителя входят:

- создание единого, эффективно работающего коллектива;
- организация функционирования и совершенствование управляющей системы для достижения поставленной цели;
- организация собственной работы.

Вопросы организации собственного труда многие руководители часто игнорируют, ссылаясь на специфику сферы своей деятельности, на то, что они перегружены текучкой и, вообще, уж свой-то труд они организуют правильно.

В труде руководителей различных организаций и на различных уровнях управления много общего, сходного: повторяющихся приемов, методов, способов выполнения отдельных операций, процедур, отдельных видов работ, являющихся составными частями процесса труда, рациональное выполнение которых значительно повышает эффективность деятельности как руководителя, так и руководимого им коллектива.

Труд руководителя требует и особых качеств личности. Он должен уметь охватывать все стороны возникающих проблем, быстро анализировать огромный материал чрезвычайной сложности, связанный с различными областями человеческой деятельности, с различными областями знаний, систематизировать его, выделять существенное, намечать планы эффективных действий

и предвидеть их последствия, а также, в случае необходимости, при резком изменении обстановки, быстро менять эти планы. Все это невозможно без основательной интеллектуальной и специальной подготовки и достаточного опыта работы. Как правило, лучших руководителей отличает высокая культура, образованность и большой многогранный опыт работы.

Организационная культура — специфическое качество руководителя, связанное с пониманием природы труда в сфере управления, знанием принципов и методов организационной работы, умением осуществлять различные организационные процедуры. Проявляется в совокупности взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются работниками организации.

Организаторская работа — это особый вид творческого труда. Зрелость организатора не в механическом исполнении указаний вышестоящих руководителей, а в творческом, квалифицированном, самостоятельном выполнении порученных ему работ. Хороший организатор не тот, кто хорошо работает сам, а тот, у кого хорошо работают подчиненные.

Высокая организационная культура руководителя предполагает, что он знает как надо и умеет:

- спроектировать эффективную организационную структуру управленческого аппарата и технологию процессов управления;
- отобрать и расставить подчиненных по участкам работы с учетом их деловых и личных качеств;
- эффективно распределить функции, права, ответственность между своими заместителями, руководителями подразделений, исполнителями;
- поставить задачи подчиненным;
- спланировать и скоординировать их работу;
- эффективно организовать их труд;
- планировать свое рабочее и вне рабочее время;
- наладить эффективный контроль исполнения;
- проводить совершенствование аппарата управления на основе достижений науки управления и т. п.;
- изучать и внедрять отечественный и зарубежный опыт организационной работы.

Среди основных направлений организации труда руководителя, рассмотрим следующие: учет, анализ и планирование рабочего времени; передача полномочий; организация и проведение деловых совещаний; организация рабочего места и условий труда.

Учет и анализ рабочего времени руководителя

Правильное планирование ежедневной работы, среднесрочной и долгосрочной деятельности позволяет получать значительный выигрыш во времени и достигать хороших результатов в работе.

Многие руководители нежелание или неумение планировать свое время пытаются оправдать вероятностным и даже непредсказуемым характером деятельности. Результатом такой организации труда руководителя, как правило, является постоянное увеличение его рабочего дня до 9, 10, 12 и даже до 14 часов в сутки, и, как следствие этого, постоянные перегрузки, подрывающие здоровье, снижение внимания семье, отсутствие времени на повышение квалификации, на повышение своего культурного уровня и т. п.

Рациональная организация труда — это не личное дело руководителя. Неупорядоченность рабочего дня, его постоянная занятость решением мелких частных проблем, штурмовщина создают в организации и аппарате управления обстановку нервозности, неопределенности. Она начинается с руководителя и возвращается к нему же в виде неупорядоченной, малоэффективной работы всего коллектива.

Для того чтобы научиться эффективно планировать свое время, необходимо научиться правильно определять, куда, на какие работы тратится рабочее и вне рабочее время. Поэтому рекомендуется периодически проводить специальные наблюдения, изучать собственные затраты времени в течение дня, недели, месяца.

Большой интерес для каждого руководителя и любого работника представляет знание собственного годового, полугодового, квартального и т. п. бюджетов времени.

Руководитель, имеющий представление о своем бюджете времени, может достаточно эффективно им распорядиться.

В мире бизнеса уже давно поняли, что успех каждого руководителя зависит не только от материально-технических условий, но и от того, как он распо-

ряжается самым ценным своим достоянием — временем. Практически все зарубежные рекомендации деловым людям как стать предприимчивым и богатым начинаются с одного и того же — *как учитывать, анализировать и планировать свое рабочее и нерабочее время*. Чем лучше руководитель знает свой бюджет времени и свои служебные задачи, тем лучше он сможет распределить работу и организовать ее выполнение.

Периодический, многократный учет и анализ дадут возможность вывести определенные закономерности и характерные именно для конкретного руководителя причины потерь рабочего времени.

Результаты такого анализа и должны быть положены в основу работы по рационализации труда руководителя, в том числе и по совершенствованию планирования.

Очень важным является выбор целей и направлений анализа. Ими могут быть: определение фактических затрат времени на отдельные работы, выявление потерь времени, налаживание взаимодействия с заместителями, работа с подчиненными, работа с посетителями и т. п.

Анализ затрат времени и помех в работе следует проводить с помощью формуляров, которые должны иметь вид удобный для каждого конкретного руководителя. Но они должны дать возможность получать полную опись всех видов деятельности, в которых принимал участие руководитель, и их продолжительность, а также перечень всех помех в работе и связанных с ними потерь времени.

Один из вариантов формуляра приведен в таблице.

Формуляр 1

Анализ видов деятельности и затрат времени						
Вид работы	Интервал времени (с — до)	Продолжительность (мин)				
		Всего (мин)	О	В	Л	П

В формуляре столбцы О, В, Л, П означают степень важности затрат времени. Например, О — основные работы; В — вспомогательные работы; Л — затраты времени на личные нужды (семья, друзья, отдых, хобби и т. п.); П — потери времени.

Формуляры следует заполнять в течение нескольких дней. При этом следует быть максимально честным с собой и самокритичным. Надо помнить, что любая корректировка учета приводит к неправильным выводам.

Время начала и окончания каждого вида деятельности, каждой процедуры, операции следует сразу же фиксировать и стараться не делать никаких записей по памяти. При регистрации помех в работе следует заносить в формуляр не только внешние, но и внутренние, т. е. такие, виновником которых является сам руководитель.

Результаты анализа проведенных исследований бывают неожиданными для самих руководителей. Выясняются такие большие потери времени и по таким направлениям, о которых руководитель и не подозревал. Они могут заставить руководителя пересмотреть некоторые устоявшиеся, привычные методы работы и разработать мероприятия по сокращению нерациональных затрат времени.

Само собой разумеется, что перечни выполняемых руководителем работ будут различными для руководителей различных организаций и их подразделений. Они будут также зависеть и от уровня управления, от цели исследования и т. п.

Руководитель может проводить анализ сам или привлекать других специалистов, однако важно, чтобы он с интересом и объективно относился к оценке организации своего труда. Нужно не только уметь, но и очень хотеть выяснить нерациональные затраты времени в своей работе и их причины и найти пути сокращения или даже ликвидации таких потерь.

В самом начале работ по учету, анализу и планированию собственного рабочего времени можно использовать рекомендуемые в литературе формуляры, приемы фиксации временных интервалов и методы обработки полученных данных. Наиболее интересными, на наш взгляд, являются рекомендации, предложенные немецким исследователем Л.Зайвертом.

Для анализа потерь времени Л.Зайверт предлагает просмотреть список, включающий 30 самых существенных «поглотителей» или «ловушек» времени и наметить пять важнейших «своих». При этом не следует пугаться большого числа отмеченных причин потерь времени. Лучше расположить их в списке в соответствии с их важностью.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка сделать слишком много за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации при разделении труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

На основе результатов анализа перечня поглотителей времени рекомендуется выбрать 5–6 тех, которые характерны для вашего стиля работы и найти способы их устранения или хотя бы снижения их воздействия.

Основы планирования рабочего времени

Планирование рабочего времени преследует две цели:

- а) рационально использовать имеющееся время для высокоэффективной деятельности,
- б) достичь поставленных задач с возможно меньшим расходом времени.

Чем лучше руководитель планирует свое время, тем лучше он сможет использовать его в своих личных и профессиональных интересах.

Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на исполнение и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Каждому руководителю необходимо научиться до 1% от планового периода времени тратить на планирование (год, месяц, неделя, день).

Каждый руководитель должен научиться составлять план лишь на определенную часть своего рабочего времени. Мировая практика рекомендует на планируемый бюджет времени выделять 60% времени, 20% — на незапланированные действия и 20% — на внезапно возникшие проблемы.

Следует работать над своими планами времени регулярно и систематично, последовательно доводить до конца начатое дело.

Не рекомендуется впадать в крайность чрезмерного планирования. Следует планировать лишь такой объем задач, который реально может быть выполнен.

При составлении планов работы руководитель должен внимательно ознакомиться с планами работы вышестоящих инстанций, а также общественных организаций, в работе которых он принимает участие. Это необходимо для того, чтобы учесть в своих планах их работу.

Начинают, как правило, с составления перечня наиболее важных работ года, квартала, месяца, а затем устанавливают сроки их начала и окончания. Временные периоды берутся на основе опыта прошлых лет.

Для правильной организации своего труда руководитель должен уметь определять продолжительность каждой планируемой работы, сроки ее начала и окончания. При этом следует обязательно сопоставлять время, необходимое для работы с имеющимся фондом времени.

Рекомендуется задавать точные временные нормы, и предусматривать в своем плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует.

Поскольку планы распределения времени составляются не для того, чтобы облегчать жизнь руководителю, а для того, чтобы достигались его основные цели, следует проявлять большую гибкость в планировании при изменении внешних и внутренних условий.

Целесообразно, по возможности, сразу восполнять потери времени, например, лучше один раз дольше поработать, чем в течение следующего рабочего дня нагонять утраченное накануне.

Составлять свои временные планы следует на формулярах своего изготовления или на специально разработанных карточках. В таком случае ничего не будет потеряно, и всегда будет иметься полный обзор дел.

Не выполненные задачи, которые не хочется вычеркивать совсем, следует перенести в план следующего периода. Тем самым они обнаруживаются и автоматически учитываются при разработке новых планов.

Следует фиксировать в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия.

Обязательно нужно устанавливать точные сроки исполнения для всех видов деятельности. Это приучает к дисциплине. Следует избегать нерешительности, промедления и откладывания дел.

С самого начала в личных планах рекомендуется установить, какую работу руководитель должен выполнять лично, а какую можно порекомендовать (делегировать).

Необходимо оставлять в планах определенный процент своего времени в качестве резерва для неожиданных посетителей, телефонных разговоров и др.

Планировать и использовать с толком нужно также свое свободное время и время, которое уходит на поездки и ожидания. Здесь большую помощь может оказать дневник времени.

Необходимо научиться резервировать продолжительные непрерывные периоды времени для крупных задач или для обработки нескольких мелких дел.

Следует резервировать определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации.

Рекомендуется научиться вносить в свою деятельность разнообразие. Для этого следует чередовать выполнение долгосрочных и краткосрочных задач, работу в одиночку и в сотрудничестве.

Работа руководителя организации, подразделения, аппарата управления сложна, динамична, имеет много случайных и непредсказуемых событий, которые нарушают стройные, отлично составленные планы. Поэтому в мировой практике считается хорошим показателем выполнение личных планов более, чем на 60 – 70%.

Принципиально важно составлять в письменном виде планы на каждый день. Деловая активность руководителя становится целенаправленной и ориентированной на строгое следование разработанному плану.

Постоянное ежедневное планирование позволяет совершенствовать личную методику работы руководителя, способствует рационализации труда не только руководителя, но и его подчиненных.

Реальный план на день — это план, в котором содержится лишь то, что руководитель хочет, должен и может сделать в течение дня. Поэтому чем более реальными представляются поставленные цели и задачи, тем больше сил концентрирует руководитель на их достижении.

Разработку ежедневных планов целесообразно вести в следующей последовательности:

- а) составить задания;
- б) оценить продолжительность каждой работы;
- в) зарезервировать время на непредвиденные обстоятельства (рекомендуется это сделать в соотношении 60:40);
- г) принять решения по приоритетам и делегированию полномочий;
- д) проверить исполнение каждого пункта плана.

Если ежедневные планы руководитель разрабатывает именно так, то это позволит:

- лучше настроиться на предстоящий рабочий день и спланировать следующий день;
- сконцентрировать свое внимание на наиболее существенном;
- принять решения о делегировании полномочий;
- сократить нежелательные помехи и перерывы;
- уменьшить нервные напряжения и стрессы и улучшить самоконтроль;
- спокойно воспринимать непредусмотренные события;
- выигрывать ежедневно 10 – 20 % рабочего времени.

Служебные совещания

Значительную часть рабочего времени любого руководителя отнимают различные совещания, в которых он должен участвовать или которые он сам собирает и проводит. Поэтому каждый руководитель должен уметь повышать их эффективность.

Служебные совещания проводят для обмена информацией, для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности.

По характеру рассматриваемых вопросов различают следующие виды служебных совещаний.

Проблемные совещания представляют собой форму коллегиального обсуждения и поиска варианта решения какой-либо организационно-управленческой, технической или иной проблемы.

Для таких совещаний характерны широкая дискуссия участников и принятие решения голосованием.

Схема проведения проблемного совещания: доклад, вопросы к докладчику, ответы докладчика, прения по докладу (активное обсуждение доклада), выработка решения, принятие решения.

Инструктивные совещания. Главная их задача — передать распоряжения, указания, директивы, рекомендации, а также необходимые для работы коллектива сведения вниз по ступеням управления для выполнения. Передаваемые распоряжения, директивы на таких совещаниях конкретизируются для каждого уровня управления, при необходимости — для каждого исполнителя определяются объемы работ, назначаются сроки с учетом объемов и сроков, оговоренных в распоряжениях и указаниях.

Оперативные (диспетчерские) совещания. Их задача — быстро получить достоверную информацию о состоянии дел. Участники совещания передают информацию о ходе выполнения поставленных перед ними задач руководителю ведущему совещание. В ходе такого совещания отмечают факты своевременного выполнения заданий, а также появившиеся узкие места и наметившиеся сбои в работе. Руководитель, ведущий совещание, оперативно реагирует на складывающуюся обстановку.

На оперативных совещаниях, как правило, не бывает докладов, а проводится активный обмен мнениями, в процессе которого могут быть и реплики с мест, и многочисленные вопросы, могут также проходить короткие диалоги.

Деловое совещание может принести пользу только в том случае, если оно хорошо подготовлено. Неподготовленные совещания, — это, как правило, неэффективные совещания.

Подготовка любого совещания включает следующие моменты.

1. *Четкая формулировка цели совещания.* Чем более конкретна цель совещания, тем больше вероятность того, что оно будет результативным.
2. *Разработка повестки дня.* Сюда входит определение тематики, формирование повестки дня, назначение времени начала и определение его ориентировочной продолжительности. Подробная и очень четкая повестка дня позволяет участникам лучше подготовиться и к участию в совещании, и к выступлениям.
3. *Подготовка руководителя к совещанию, подготовка доклада и проекта решения.*
4. *Определение состава участников.* Оптимальное число участников 5—8 человек. Увеличение их числа ведет к увеличению времени совещания и к резкому снижению активности участников совещания, т. е. к простому отсиживанию времени. Наиболее рациональным можно признать такую организацию совещаний, при которой состав участников изменяется. Участникам, чьи вопросы закончены, разрешается покидать совещание, а другие участники приглашаются на заранее назначенное время.
5. *Оповещение участников.* О совещании и его повестке лучше всего проинформировать всех приглашенных заранее и в письменной форме. Такое приглашение значительно эффективнее устного. Кроме того, письменная информация допускает меньше искажений и обладает большей обязательностью для исполнения.
В информации о совещании (приглашении, оповещении и т. п.) следует указать: дату и место проведения совещания; время начала и предполагаемый срок проведения; изложить четкую формулировку выносимых на обсуждение вопросов, перечислить фамилии всех докладчиков, а при необходимости содокладчиков и ответственных за подготовку кон

крстных вопросов; указать время, отведенное для обсуждения каждого вопроса, а также место, где можно познакомиться с информацией по каждому вопросу.

Для повышения эффективности совещания рекомендуется вместе с информацией о совещании рассылать и проект решения (или несколько его вариантов). В этом случае уже во время подготовки к совещанию каждый докладчик может собрать основные замечания по проекту и подготовиться к их обсуждению.

6. *Выбор и подготовка помещения для проведения совещания.* Наилучшим местом для проведения совещания является специально оборудованное помещение. В нем должны быть: специальный стол (лучше всего овальный или круглый), настольные часы, микрофоны, диктофоны, таймер, средства для демонстрации иллюстративного материала (слайдов, кодосхем, компьютеров, плакатов, видеофильмов и т. п.), доски для отображения информации с помощью мела, фламастеров и других средств. Телефон, селектор и другие средства связи целесообразно вынести в соседнее помещение, чтобы они не отвлекали участников совещания. Желательно попросить участников совещания выключить свои сотовые телефоны, чтобы не прерывать совещание на посторонние разговоры. Очень важно, чтобы помещение имело хорошую вентиляцию и возможности для регулирования температуры. Установлено, что отсутствие вентиляции и большие отклонения температуры от нормальной в значительной степени снижают производительность умственного труда и эффективность совещаний. Многие организаторы совещаний часто просто не понимают, что экономия на технических средствах, повышающих эффективность совещаний, является одной из самых неразумных.

7. *Проведение совещания.* Заранее составляется план (сценарий) проведения совещания с перечислением всех его организационных и процедурных элементов с указанием ориентировочных затрат времени.

Например:

1. Вступительное слово, согласование с участниками повестки дня, утверждение регламента,

- объявление предполагаемой длительности совещания (3 мин).
2. Объявление темы доклада, фамилии, имени и отчества, должности (места работы) докладчика (1 мин).
 3. Доклад (10 — 20 мин).
 4. Вопросы (3 — 5 мин).
 5. Прения по докладу (25 — 30 мин)
 6. Заключительное слово докладчика (5 мин).
 7. Принятие решения (5 мин)
 8. Справки, объявления, замечания (2 — 3 мин).

Продолжительность совещаний должна быть минимальной. Так, для оперативных совещаний рекомендуемая продолжительность не более 20 — 30 мин, прочие — не более 1,5 часов.

Главными инструментами сокращения продолжительности совещаний являются тщательная подготовка и четкий регламент. **Регламент — это закон любого совещания!** Нельзя допускать ни малейших его нарушений.

8. *Ведение протокола.* Протокол — это первичный официальный документ, фиксирующий содержание выступлений, а также решения, принятые в результате рассмотрения повестки дня. Ведение протокола поручается, как правило, одному из членов президиума. В последние годы для протоколирования хода совещания стали применять магнитофоны и диктофоны с последующей расшифровкой и распечаткой текстов выступлений и решений.

9. *О порядке на совещании.*

Руководитель не имеет права заставлять себя ждать. Он должен начинать совещание точно в назначенный срок.

Нельзя допускать лишних разговоров во время совещания, разговоров по телефону (особенно на темы далекие от темы совещания), хождений и других проявлений бестактности и невоспитанности.

Руководитель должен добиваться соблюдения участниками одного из основных правил совещаний: «Если не можешь закончить свое выступление предложением, то нечего брать слово и тратить попусту свое и чужое время».

Участников следует отбирать с учетом их деловых и личных качеств, для того чтобы они могли помочь решить поставленные задачи.

Участники совещания должны:

- понимать, почему их пригласили на совещание и что от них ожидают;
- уметь вести себя на совещаниях: уметь слушать, уважать чужое мнение, задавать вопросы, вести дискуссию, искать рациональные варианты решений, формулировать свои предложения и высказывать их ясно, логично, коротко и точно.
- быть готовыми к конструктивным действиям вместе с другими участниками совещания.

Секретарь совещания должен:

- помогать председателю поддерживать порядок на совещании;
- обеспечить правильность и полноту ведения протокола;
- обеспечить правильность и полноту записей предложений участников в проект решения совещания;
- оформить и разослать участникам и заинтересованным лицам протокол и решение совещания.

Основные правила проведения совещаний можно сформулировать в следующих памятках.

РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ, ПРОВОДЯЩЕМУ СОВЕЩАНИЕ

1. Начинайте совещание точно в назначенное время.
2. Четко сформулируйте задачи совещания, чтобы они были ясны всем участникам (найти новый вариант решения проблемы, передать распоряжение руководства, разобраться в ходе выполнения общих для участников работ).
3. Объявляйте фамилию выступающего, его должность и название организации (подразделения), которую он представляет.
4. Тщательно следите за соблюдением регламента совещания. Если возникает необходимость продлить чье-то выступление, решение об этом принимайте коллективно.
5. Старайтесь построить обсуждение таким образом, чтобы в нем приняло максимальное число участников и каждый смог внести посильный вклад в решение поставленных задач. Участник, который никогда не выступает и ничего не предлагает, нужен ли он на совещании?
6. Слово для выступления представляйте в первую очередь младшим по должности и по званию. Именно от них чаще всего исходят решительные, неожиданные и нестандартные предложения. При таком порядке на этих участников не будет влиять авторитет старших и более опытных сотрудников, если они выступали первыми.
7. При обсуждении предложений чрезвычайно важно добиться серьезного отношения к любой, даже самой «сумасшедшей» на первый взгляд, идее и глубокого уважения к личности участника высказавшего ее.
8. Благодарите каждого участника за его выступление и предложения.
9. До принятия согласованного решения ни в коем случае не высказывайте своего предпочтения тому или иному предложению и не навязывайте своего мнения.
10. Свои мнения и предложения излагайте только после того, как все желающие выскажутся и будут

всесторонне рассмотрены все аспекты обсуждаемой проблемы.

11. Не препятствуйте выступлениям тех участников, чьи мнения противоречат вашим. Не вступайте с ними в споры в ходе проведения совещания. Относительно людей, чьи мнения противоречат вашим, не делайте оргвыводов.

12. Боритесь с любыми проявлениями пустословия, чванства и особенно демагогии.

13. Не прерывайте выступающего многочисленными вопросами, и особенно в обвинительном тоне.

14. Оказывайте влияние на корректность выступающих. Не допускайте перерастания делового обсуждения в спор без аргументов («Вздор!», «Ерунда!», «Глупость!» и т. п.).

15. Не допускайте личных выпадов выступающих против своих оппонентов («Тут передо мной Иванов говорил чушь...», «Эти неграмотные молодые люди...» и т. п.).

16. Приучайте выступающих говорить сдержанно, не торопясь и не очень громко.

17. Создавайте на совещании деловую, доброжелательную атмосферу.

18. Следите за правильным ведением протокола.

19. По окончании совещания поблагодарите его участников за активную работу и интересные предложения.

20. В случае длительного совещания через каждые 50 мин. делайте десятиминутный перерыв.

21. После совещания, в частной беседе, особенно с молодыми и неопытными участниками, можно отметить допущенные ими в выступлении ошибки и в доброжелательной форме посоветовать, как избежать их в следующем выступлении.

РЕКОМЕНДАЦИИ ВЫСТУПАЮЩИМ НА СОВЕЩАНИИ

1. Не тратьте первые минуты своего выступления или доклада на произнесение вступительных фраз и слов, не несущих никакой информации по обсуждаемому вопросу или являющихся призывами, лозунгами.

2. Не повторяйте сказанного предыдущими ораторами и тем более не оценивайте их выступлений.

3. Выступление должно быть кратким, емким и содержать самые необходимые сведения.

4. Не читайте, по возможности, заранее подготовленный текст. Старайтесь излагать доклад, выступление своими словами (для этого целесообразно его несколько раз прорепетировать дома или на работе).

5. Во время выступления обращайтесь ко всей аудитории, а не к президиуму или председателю совещания.

6. Не будьте излишне категоричны, безапелляционны как в отношении своих предложений, так и предложений, исходящих от других участников совещания. Уважайте чужое мнение, даже если оно в корне расходится с вашим. Избегайте выражений типа: «Как правильно отметил Петров...», или «Совершенно неправ Сидоров, когда утверждает...» и т. п.

7. Критикуйте спорные предложения, высказанные другими участниками совещания, но не личности людей, высказавших их.

8. В своем выступлении избегайте демагогических приемов и высказываний. (Например, вызова, излишнего пафоса, громких слов, ссылок на авторитеты, упреков в непатриотичности, упоминаний о честности, патриотизме, национальной исключительности и т. п.).

9. Подводите краткие итоги каждому разделу своего выступления. Это помогает слушателям лучше усвоить главные идеи выступления.

10. Завершайте каждое свое выступление конкретными выводами и предложениями.

Значение и эффективность совещания зависит от четкости и ясности принятых решений. Ничто так плохо не действует на участников совещания, как его безрезультативность. Поэтому подготовка и принятие решения являются очень важными этапами совещания.

Решение совещания может готовиться двумя способами:

1. Специально избранная комиссия по подготовке решения на основе доклада заранее составляет его проект, который зачитывается после выступлений. Участники совещания вносят в проект изменения, исправления, дополнения. После этого проект утверждается голосованием простым большинством.
2. Председатель собрания подводит итоги обсуждения, формулирует и принимает решение.

Завершающим этапом работы совещания является выбор формы контроля за принятыми решениями. Решения, как правило, должны содержать информацию о том, кто, где, когда и как будет осуществлять его выполнение, а также о том, кто и как будет контролировать выполнение решения.

Контроль за выполнением решений совещания. Это важнейший этап, от которого в значительной мере зависит эффективность совещания, действенность принятых на нем решений. Контроль за выполнением решений должен осуществлять либо сам руководитель, либо лицо, назначенное им. При этом ответственный за контроль должен регулярно информировать руководителя о ходе исполнения, сообщать о срывах сроков, о трудностях, о необходимости принятия каких-то мер. Не рекомендуется принимать новое решение (проводить еще совещание) по данному вопросу до реализации предыдущего решения.

ПРАВИЛА СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Руководитель действует по плану, в котором должны быть предусмотрены все его главные действия, его отношения с подчиненными, а также должно быть выделено время на обдумывание перспективных вопросов и время на повышение своей квалификации.

Руководитель, работающий по принципу «открытых дверей», — т. е. в кабинет идет кто хочет, когда хочет и по любому вопросу, не может рассчитывать на рациональное использование своего времени.

Основой подлинного авторитета руководителя являются знания и умения, принципиальность и человечность. Жизнь убеждает, что самые высокие авторитеты, созданные на иной основе, рано или поздно неизбежно разрушаются.

Кто хочет приказывать, тот должен уметь подчиняться, — только тогда он научится управлять.

Руководитель, слабо разбирающийся в специальных проблемах, управление реализацией которых составляет его компетенцию, подобен слепому, взявшемуся быть проводником.

Следует быть смелым и решительным; ничто так не компрометирует руководителя, как безынициативность и трусость, боязнь брать на себя ответственность, постоянное ожидание указаний свыше что и как делать.

Незачем откладывать без причин решение вопроса: бремя нерешенных проблем давит на психику и делает человека раздражительным.

Не торопитесь вносить изменения в уже принятые решения. пока не уясните, что, собственно, нуждается в корректировке. Торопливые, а значит и недостаточно продуманные действия часто не приносят пользы.

Не спешите с заключениями по вопросам, в отношении которых нужно высказать свои соображения. Прежде изучите всю необходимую информацию, посоветуйтесь с опытными людьми и внимательно выслушайте любые мнения по этим вопросам.

Загружайте подчиненных работой таким образом, чтобы они научились ценить время: нет ничего хуже, чем вынужденное безделье.

При неудачах не сетуйте на внешние обстоятельства, ищите источник неудач в себе. Помните, что руководитель, который легко находит оправдания всегда и всему, редко бывает специалистом сче в чем-нибудь.

С непредвиденными обстоятельствами сталкиваются, как правило, руководители, неспособные предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним.

Распределяйте задания с учетом опыта и способностей каждого работника. Нельзя давать поручения, явно превышающие возможности работника. Задание должно быть трудным, но выполнимым.

Давая задание, надо объяснить подчиненному его цель и смысл, а также проверить, как подчиненный понял задание. Это поможет ему действовать сознательно и проявлять инициативу.

Нельзя давать одновременно несколько важных и срочных заданий: это расплывает внимание исполнителя. Рекомендуются определить приоритетность заданий и выделить из них самые важные и срочные.

Неразумно рассчитывать только на себя, считая себя все знающим и все умеющим, а подчиненных неграмотными, неквалифицированными людьми.

Никогда не делайте сами того, что могут выполнить ваши подчиненные, за исключением случаев, когда нужно показать образец исполнения или пример.

Участвовать во всех делах и вникать во все детали, принимать посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывать письмо и в то же время переговариваться со стоящим рядом сотрудником — далеко не лучший стиль работы.

Отсутствие указаний «сверху» — это не основание для бездействия. Входящие в компетенцию руководителя вопросы должны решаться им самостоятельно без специального на то разрешения высшей инстанции.

Выполнение каждого задания обязательно контролируйте: отсутствие контроля может навести работни-

ка на мысль о ненужности выполняемой работы; в то же время следует избегать мелочной опеки над подчиненным.

Если среди ваших подчиненных есть хоть один бездельник, сделайте все возможное, чтобы заставить его работать, иначе он может подорвать дисциплину во всем коллективе.

Когда предлагаемое сотрудником решение не противоречит в принципе вашему мнению, предоставьте ему максимум свободы: нет нужды вести дискуссии по мелочам и мешать проявлению его инициативы.

Каждое достижение работника и его инициативу необходимо немедленно отметить. Не забывайте поблагодарить подчиненного, желательно в присутствии других сотрудников, за хорошую работу. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают его успехов.

Каждый раз с удовлетворением отмечайте положительные сдвиги в поведении неподатливого сотрудника, которых ему удалось добиться. Убедите его, что вы за разумные компромиссы и не разделяете лозунга «все или ничего».

Не бойтесь, если ваш подчиненный окажется более сведущим в каком-то вопросе; радуйтесь такой опоре и поддерживайте его. Хорошая репутация подчиненных есть похвала руководителю и ставится ему в заслугу.

Не давайте обещаний, если не уверены, что они будут обязательно выполнены. Настоящий руководитель не бросает слов на ветер, взвешивает каждое свое обещание и, если оно дано, исполняет его со всей энергией и настойчивостью.

Создавайте и постоянно поддерживайте материальную и моральную заинтересованность подчиненных в конечных результатах труда.

Лучше не увлекаться наказаниями; если вы не полностью уверены в виновности подчиненного, то предпочтительнее от наказания воздержаться.

Шутите сами и позволяйте шутить окружающим. Добрая шутка создает обстановку доверия, делает труд более привлекательным и производительным. Однако в своих шутках остерегайтесь:

- ставить человека в глупое положение;
- задевать чужие интимные или семейные дела;
- выражать свою неприязнь или издеваться на кем-то;

- не учитывать чужое самолюбие, задевать человеческое достоинство;
- смеяться, когда не смешно, или смеяться шутке прежде других;
- смеяться над тем, кто чего-то не понимает.

Держите себя с людьми ровно, не теряйте самообладания ни при каких обстоятельствах. Кто не может управлять собой, тот не может управлять вообще никем.

Помните, что руководитель не имеет права обижаться. Он должен анализировать складывающуюся ситуацию и принимать решение.

Не старайтесь приобрести репутацию «доброго» руководителя, фамильярничая с подчиненными.

Не говорите в споре что-то резкое и тем более оскорбительное. Подумайте о том, что у каждого человека есть чувство собственного достоинства. Чтобы разобраться в точке зрения оппонентов, попытайтесь, хотя бы на минуту, поставить себя на его место.

Не прикрывайте грубость ссылками на необходимость усиления требовательности — это далеко не одно и то же.

Помните: искра уважения и тем более любви, зароненная руководителем в сердце, способна зарядить его на творческую самоотверженную работу, не считаясь со временем.

Никогда не используйте власть до тех пор, пока не убедитесь, что все остальные средства воздействия исчерпаны; действуйте методом убеждения, находите индивидуальный подход к каждому работнику с максимально возможным учетом особенностей его характера, знаний, опыта и отношения к делу.

Не злоупотребляйте терпением подчиненных, будьте кратки в деловом разговоре с ними.

Всегда старайтесь предварительно выяснить, насколько уместными могут оказаться ваши критические замечания в адрес подчиненных в каждом конкретном случае, имея в виду, что их ошибки могут быть вызваны уважительными причинами.

Чтобы не унижить подчиненного без особой надобности, не делайте подчиненному замечаний в присутствии третьего лица. Не отзывайтесь о подчиненных недоброжелательно или оскорбительно в их отсутствии. высказывайте свои претензии к ним открыто.

Оценивая поведение подчиненных, не придавайте случайным и второстепенным деталям слишком большое значение.

Умейте трезво оценивать результаты своей деятельности, признавать свои ошибки и отменяя неправильные решения.

Скромность — это не только украшение человека: можно быть скромным, не будучи умным, но нельзя быть мудрым, не обладая скромностью.

Внимательно и благожелательно выслушивайте любую критику и любое предложение подчиненного, даже если оно несущественно. Иначе подчиненный будет молчать и в других, более важных случаях. Руководитель пренебрегающий справедливыми критическими замечаниями, неизбежно противопоставляет себя коллективу и в конечном счете теряет возможность эффективно управлять.

В манере говорить проявляется профессиональная грамотность, общая культура и нравственный облик руководителя. Благоприятное впечатление производит простота речи, удачно выбранные интонации, выражение лица, сдержанные экономные жесты и позы, меткое и к месту сказанное слово.

Желательно, чтобы в действиях руководителя не было никакого формализма, чтобы все они были продиктованы целесообразностью.

Иногда полезно высказывать замечания в виде вопроса: «Не считаете ли вы, что здесь допущена ошибка?» или «Не думаете ли вы, что здесь следует что-нибудь изменить?», чем сказать то же самое в резкой форме.

Вообще, следует стараться давать указания не в приказном тоне, а в стиле доверительного общения: «прошу», «будьте добры» и т. п. Если вы имеете в коллективе авторитет, то каждый поймет обращенную к нему просьбу как указание, обязательное к исполнению.

Назначение любого работника следует согласовывать с тем руководителем, в подчинение которого он будет находиться. Тогда этот руководитель проникается большим чувством ответственности за деятельность нового сотрудника и старается помочь ему, особенно на первых порах.

Будьте оптимистом и в сложных ситуациях не теряйте бодрости духа: это вселяет в подчиненных уверенность в успехе дела.

Нужно уметь хорошо разбираться в людях, в первую очередь в своем непосредственном окружении. Подхалимство и неумеренное восхваление часто кружит голову незрелым руководителям, мешают им правильно оценивать обстановку и результаты своей деятельности.

Нет лучшего способа усыпить бдительность руководителя, чем лести, тем более что ему часто трудно отличить ее от искреннего уважения и признания заслуг. Однако постоянное напоминание даже о действительных заслугах есть форма лести.

Не пытайтесь создавать вокруг себя группу «надежных лиц», чтобы обеспечить себе поддержку в коллективе: это неизбежно повредит вашему престижу и разрушит коллектив.

Руководитель сам никогда и никуда не должен опаздывать и обязан того же требовать от подчиненных.

Надо быть принципиальным не только с подчиненными, но и в общении со своими вышестоящими руководителями, правильно информировать их о положении дел в управляемой вами системе, отстаивать интересы дела.

Руководитель должен как можно меньше пользоваться словом «Я». Частое употребление слова «Я» вызывается тайным самодовольством и крайним честолюбием. Оно свидетельствует о том, что руководитель хочет подчеркнуть свою значимость и исключительность. Такое поведение руководителя, как правило, вызывает раздражение у подчиненных и отвращение ко всему, что он говорит и приписывает себе.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение следует еще раз подчеркнуть, что собранные в учебном пособии рекомендации не имеют целью дать руководителю абсолютные рецепты на все случаи жизни. Ни одна, даже самая верная рекомендация не принесет успеха, если руководитель будет применять ее механически, без учета особенностей конкретных управленческих ситуаций.

Важнейшей предпосылкой успеха деятельности руководителя должно стать творческое применение отработанных на практике традиционных методов в сочетании с инициативой, поиском новых форм и приемов управления. Квалифицированный руководитель — это руководитель, который достиг высокой степени профессионализма — искусства управления. Он прекрасно понимает место и роль руководителя в системе управления. Он умеет использовать различные стили руководства для организации эффективной работы своих подчиненных, умест разрабатывать, принимать и организовывать реализацию управленческих решений, налаживать контроль исполнения, правильно оценивать работу подчиненных, предотвращать и прекращать конфликты, не подвергать подчиненных стрессу и т. п.

Если приведенные в учебном пособии рекомендации в какой-то мере помогут студентам и специалистам стать такими руководителями, автор будет считать цель, поставленную перед ним, достигнутой.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреев В.И.* Конфликтология. М.: Народное образование, 1995.
2. *Большаков А.С.* Золотые алгоритмы. СПб.. Литера, 2001. 176 с.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во МГУ, 1995.
4. *Волгин Б.Н.* Деловые совещания. М.: Моск. рабочий, 1981.
5. *Власова Н.* ...И проснешься боссом. Новосибирск: Экор, 1994.
6. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. М.: Дело, 1991.
7. *Дейнеко О.А.* Современный организатор производства М.: Экономика, 1984.
8. *Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У.* Поведение человека в организации. Пер. с англ. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
9. *Жариков Е.С.* Вступающему в должность. М.: Знание, 1985.
10. *Зайверт Л.* Ваше время — в ваших руках. М.: Интерэкспорт, 1995.
11. *Зеленевский Я.* Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М.: Прогресс, 1979.
12. *Зигерт В., Ланг Г.* Руководить без конфликтов. М., 1982
13. *Китов А.И.* Психология хозяйственного управления. М.: Профиздат, 1984.
14. *Ковалевский С.* Руководитель и подчиненный. Пер с польск. М.: Прогресс, 1973.
15. *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель. Элементы психологического менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993.
16. *Корнелиус и Ш.Фэйр.* Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992.

Литература

17. *Кудряшова Л.Д.* Каким быть руководителю. Л. Лениздат, 1986.
18. *Омаров А.М.* Руководитель. Размышления о стиле управления. М.: Политиздат, 1984.
19. Оценка работников управления /Под ред. Г.Х.Попова. М.: Моск. рабочий, 1976.
20. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986
21. Секретарь учреждения /Под ред. Л.Н.Качалиной. М.: Экономика, 1983.
22. *Тихомиров Ю.А.* Курс административного права и процесса. М., 1998. 798 с.
23. *Тонких Ф.П., Фокин Ю.Г.* Как вы управляете? Психологические аспекты повседневной управленческой деятельности офицера. М.: Воениздат, 1984.
24. *Фишер П.* Новичок в кресле шефа. Пер. с немец. М.: Интерэксперт, 1995. 189 с.
25. *Фишер П., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992.
26. *Харрисон Д.* Организация работы секретаря учреждения. Пер. с англ. М.: Экономика, 1982.
27. *Цыбульская М.В., Яхонтова Е.С.* Конфликтология: Учеб. пособие. М.: Изд-во МГУ, 1997.
28. *Шепель В.М.* Управленческая психология. М.: Экономика, 1984.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3	
Глава 1	ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ	6
Глава 2	РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ ...	8
Глава 3	РУКОВОДИТЕЛЬ – ВОСПИТАТЕЛЬ	10
Глава 4	ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ	14
Глава 5	ВХОЖДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В НОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ	16
Глава 6	ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ ..	19
Глава 7	ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ	36
Глава 8	РУКОВОДИТЕЛЬ И ЗАМЕСТИТЕЛЬ	42
Глава 8	СЕКРЕТАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ	46
Глава 10	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ	51
Глава 11	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РАВНЫХ ПО ПОЛОЖЕНИЮ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	56
Глава 12	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И СТАРШЕГО НАЧАЛЬНИКА	60

Глава 13	МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ	66
Глава 14	СТИЛЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ	75
Глава 15	ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ ПО СУЩЕСТВУ	9
Глава 16	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	108
Глава 17	КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ	120
Глава 18	ОЦЕНКА РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ	136
Глава 19	ГРУППЫ	142
Глава 20	КОМАНДА	150
Глава 21	КОНФЛИКТЫ	155
Глава 22	СТРЕСС	179
Глава 23	ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ	191
Глава 24	ПРАВИЛА СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ	209
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	215
	ЛИТЕРАТУРА	216

Научное издание

Семиков Владимир Леонтьевич

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Компьютерная верстка *А. Пурескина*
Корректор *Т. Неретина*

ООО «Академический Проект»
Изд. лиц. № 04050 от 20.02.01.
111399, Москва, ул. Марتنювская, 3, стр. 4
Санитарно-эпидемиологическое заключение
Департамента государственного
эпидемиологического надзора
№ 77.99.02.953.Д 00.86.17.63.11.03 от 28.11.2003 г.

ООО «Гаудеамус»
115162, Москва, ул. Щукова, 21

*По вопросам приобретения книги просим обращаться
в ООО «Триксга»:*

111399, Москва, ул. Мартенювская, 3, стр. 4
Тел.: (095) 305 3702; 305 6092; факс: 305 6088
E-mail: aproject@ropnet.ru
www.aproject.ru

Налоговая льгота — общероссийский классификатор
продукции ОК-005-093, том 2, 953000 — книги, брошюры.

Подписано в печать 11.02.2004. Формат 84 × 108/32.
Гарнитура BalticaC Печать офсетная. Усл.-печ. л. 11,76
Тираж 3000 экз. Заказ № 916

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»
610033, г Киров, ул. Московская, 122