

По образу и подобию...



ТРУШКЕВИЧ
Анатолий Иванович – инженер-технический наук, доцент Белорусского национального технического университета. Автор пяти учебных пособий, одного учебника (в соавторстве с П. И. Лазрею), а также многочисленных статей.

Людей бесталанных, ни к чему ни способных, в Природе не бывает. Есть только люди слабовольные, неорганизованные или занимающиеся не своим делом.

Воля и организация выше таланта!

Аристотель 384-322 до н.э.	Леонардо да Винчи 1452-1519	Франциск Скорина 1490-1541
Ломоносов Михаил Васильевич 1711-1760	Толстой Лев Николаевич 1828-1910	Циолковский Константин Эдуардович 1857-1935
Сахаров Андрей Дмитриевич 1897-1989	Алферов Жорес Иванович р.в. 1920	?

А. И. ТРУШКЕВИЧ
Организация выше таланта
от специалиста до руководителя

А. И. ТРУШКЕВИЧ

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫШЕ ТАЛАНТА



Уважаемые читатели, редакция продолжает публикацию (с небольшими сокращениями) книги Анатолия Ивановича Трушкевича «Организация выше таланта». Многосторонний взгляд автора на производственные отношения безусловно заслуживает Вашего внимания. Однако непосредственно побудил к публикации особый ракурс, в котором эти отношения рассматриваются, — сквозь призму внутреннего духовного мира человека. «... Всем нам более всего недостает знаний о себе как неповторимой личности, знаний о способностях в труде, знаний о том, как построить здоровую жизнь. Причины, почему мы так неустроены на прекрасной Земле, едины для всех. Они в нас самих и мы до сего часа делали все, чтобы, например, не было мира в семье или наш труд превратился в нудную повинность».

Для того чтобы приблизить теорию к практике — оценить предлагаемые пути разрешения насущных производственных и житейских проблем (как того требует формат журнала), редакция с согласия ав-

тора публикует материалы книги одновременно тремя параллельными потоками. Первый поток (глава 1 — «Открытие мира творческой личностью») — погружение в многосторонний мир личности. Второй (глава 3 — «Специалист и руководитель в системе производства») — человек в системе производственных отношений. Третий (главы 2 — «Талант не заменит организованности» и 4 — «Общение в труде») — выводит на путь самосовершенствования.

«... Кого жизнь уже «подлекла», кто, испытав потери, страдания и переживания, начал задумываться над собой и своим трудом, в этой книге ... многое «услышит». ... любой пылливый ум найдет здесь свое: юноша откроет что-то «с нуля», специалист, занятый в общественном производстве, утвердится в том, что мерцало в его душе, но после общения с книгой станет ясным и осознанным. И наконец, кто-то испытает радость, найдя в авторе друга-единомышленника».

3. Специалист и руководитель в системе производства

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом

Образ руководителя. Деловой портрет менеджера. Стиль руководства. Организация управленческого труда. Управленческое решение. Распоряжение руководителя и распределение работы. Убеждение и принуждение в труде. Желания и возможности работника. Организация контроля. Неформальная структура и проблема лидерства. Сотрудничество в коллективном труде. Оценка работы подчиненных. Как организовать совещание. Как в кратчайшее время...развалить предприятие или фирму.



*Уделяйте главное внимание не работе, а работнику!
Управлять – значит приводить к успеху других!*

Принципы менеджмента

Образ руководителя. Различают три категории работников системы управления: руководители, технические специалисты и вспомогательный персонал. Эффективность управляющей системы зависит в первую очередь от того, какими качествами обладает руководитель, как он умеет организовывать свой труд и труд подчиненных.

Организации труда руководителя должно уделяться особое внимание, так как ошибки рабочего или, например, мастера не равноценны. Чем выше уровень управления, тем большие негативные последствия может иметь непродуманная или несвоевременно выданная команда управления и тем большими способностями к управлению должен обладать специалист.

По замечанию французского специалиста в области управления А. Файоля, нескольких дней, иногда нескольких часов достаточно, чтобы судить о качествах рабочего, нужны недели или месяцы, чтобы судить о достоинствах мастера, но проходят иногда годы, прежде чем точно определятся достоинства руководителя большого предприятия.

Говоря о дарованиях руководителя, в первую очередь надо задавать вопрос о способностях по назначению. Еще древние отмечали, что обнаружить превосходное знание вещей, не столь уж существенных для основного дела, значит показывать, что ты недостаточно напряженно используешь время для изучения вещей, более нужных и полезных. Возникает какое-то нарушение этической грани, неловкость за человека, когда становишься свидетелем его стремления прославить себя за те качества, которые не подобают его положению, хотя сами по себе могут быть и достойны похвалы.

Когда-то, по описанию, спутники Демосфена, с которыми он был отправлен послом к Филиппу Македонскому, стали восхвалять этого царя за его красноречие и за то, что он мастер выпить. Философ же нашел, что такие похвалы больше подходят женщине, повару и хорошей губке, но отнюдь не царю. Пусть он будет беспощаден в бою и щадит поверженного врага, а не его дело быть хорошим охотником и плясуном.

Именно тщеславие побуждает человека с какими-нибудь ярко выраженными

способностями искать еще признания и в том, в чем он менее всего смыслит. Дадим свободу тем редким личностям, которые за что бы не взялись, все будут делать так, как будто это их единственное призвание. Именно о таких говорят: если человек талантлив, то он талантлив во всем. Мы же с осторожностью воспримем результаты приложения новых способностей тех, кого знали ранее как выдающихся личностей в другом деле. Вот почему мы больше доверяем врачам, когда они говорят о здоровье, а не о политике, юристам, если они рассуждают о законах и государственном устройстве, а не об искусстве. Вместе с тем чья-нибудь богато одаренная натура, кажется, только и ждет своего часа, чтобы раскрыться на полную мощь, независимо от того, чем ранее занимался ее обладатель. Русская культура изобилует примерами подобного рода, когда химик, юрист или морской офицер становились великими композиторами. Однако, как правило, человек, пытающийся овладеть многими ремеслами, не достигнет совершенства ни в чем и останется на поверхности познания и опыта. По восточной посло-

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)



вице, человек, знающий сто ремесел, не знает ни одного.

Лучшей добавкой к профессиональным знаниям начальствующего будет считаться не то, что он хороший музыкант или мастерски играет в хоккей, а его высокая нравственность, порядочность. Как замечали подвижники благочестия, начальствовать по надлежащему следовало бы тому, кто для души и тела положил законом требования добродетели. Прекрасным дополнением к организаторским способностям лидера будут также знание литературы, психологии личности или тонкостей хозяйственного права.

Трудно установить качества, которые необходимы руководителю в первую очередь. Но если достаточно большому числу исполнителей задать один и тот же вопрос, каким бы вы хотели видеть своего руководителя, то ответы покажут следующее: **руководитель должен обладать лучшими качествами, присущими вообще человеку.** А далее важнейшими можно считать самостоятельность мышления, инициативу, целеустремленность, решительность, волю. Необходимо особо выделить специфичность требований, предъявляемых к руководителям, осуществляющим оперативное управление производством. Например, в строительстве это прорабы и мастера, организующие труд рабочих бригад; в проектировании – руководители групп и бригад проектировщиков. Важнейшие

функции линейных руководителей – быстрое решение постоянно возникающих в производстве конкретных вопросов и реализация принятых решений.

Главная функция руководителя – организаторская. Десяток организованных личностей может повлиять на поведение сотен и более. Искусство организации, с одной стороны, опирается на природные способности к такого рода деятельности, а с другой – является результатом целенаправленного труда по развитию этих качеств. Трудно надеяться увидеть в каждом руководителе большие природные организаторские способности. Но это не означает, что человек не может стать более умелым руководителем. Наукой и практикой выработано немало правил организации, которые осознав и применив можно значительно усилить свои организаторские возможности. Правильные принципы организации дают возможность наиболее эффективно использовать физические и духовные силы для достижения цели.

Одно из важнейших качеств, которым должен обладать руководитель, – умение привлекать к себе людей. Человек может располагать к себе или оттолкнуть даже выражением лица и позой. Он может быть недоволен, но на его лице не должно быть ни презрения, ни раздражения. Как известно, в радостных или негативных ситуациях изменяется биохимия всего организма. Хотя эта реакция и зависит от конкретной обстановки и специфична в каждом отдельном случае, однако на одни и те же ситуации (радость, страх...) реакция практически одинакова. Даже одинаковы мимика и жесты, так как люди пребывают в одинаковом эмоциональном состоянии. Попробуйте учиться читать едва заметные проявления мимики и жестов и вы сможете различать невидимые глазом эмоциональные состояния и черты характера. Такая невербальная информация исключительно ценна в деловом общении. Всем известны слова: лицо—это зеркало души. Душа, наполненная радостью, делает лицо сияющим, как бы источающим энергию радости, добра, любви. И наоборот, малейшее беспокойство, а тем более уныние или раздражение искажает наши черты и только большое самообладание позволяет сохранить бесстрастное выражение лица. Доброжелательный и

объективный взгляд руководителя или учителя поможет им распознать многие оттенки внутреннего мира тех людей, труд и поведение которых они хотят предопределить или скорректировать. Без умения «видеть» человека по состоянию лица невозможно хотя бы немного разбираться в людях. Еще большую суть человека как личности раскрывает его речь. Недаром мудро замечено: скажи мне что-нибудь, чтоб я тебя «увидел».

Деловой портрет менеджера. В нашей стране деловая этика все более насыщается терминологией, принятой на Западе. Например, частные предприятия называются фирмами, руководители – менеджерами и т.д. Естественно, в словах «руководитель», «менеджер», «управляющий» и «организатор» можно выявить какие-то оттенки, но в общем все они синонимы.



Менеджер – наемный управляющий, специалист по управлению, который умеет выбирать правильные организационные решения и реализовывать их через других людей. Руководитель делает такой выбор с помощью интуиции или путем логического, рационального рассуждения. Менеджер – не бездушная машина, а тоже человек и ничто человеческое ему не чуждо. Как и все люди, менеджер обладает неповторимой совокупностью личных качеств, которые создают определенный характер. Однако проблема в том, что не каждая черта характера способствует успешному выполнению менеджерских функций. Так, по мнению отца научной организации труда Тейлора, идеальный менеджер должен обладать умом, образованностью,

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

техническими знаниями, тактичностью, энергичностью, решительностью, честностью, рассудительностью и др. Если человек имеет три из названных качеств, писал Тейлор, то его можно приглашать на работу. Если четыре – то ему надо лучше платить. С пятью качествами (из названных) работника найти трудно, а с шестью–семью – почти невозможно. Другой классик менеджмента, Файоль, считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Так, один из принципов американского менеджмента гласит, что быть руководителем – это значит иметь два необходимых качества: *терпимость к слабостям людей, не мешающим их работе, и нетерпимость ко всему, что неблагоприятно отражается на работе*. Но какие бы ни составлялись системы качеств и черт характера менеджера уже в наши дни, везде отмечается, что *его ум и характер важнее, чем знание техники управления и профессиональные знания*.

Современный менеджмент направлен прежде всего на личность работника и человеческий фактор, отдавая ему предпочтение перед материально-технической составляющей производства. Это требует от руководителя любого ранга знаний этики и психологии человеческих отношений в целом и служебных отношений в частности.

Чтобы стать настоящим руководителем, необходимо обладать способностью и умением работать с людьми. Ли Якокка, один из выдающихся менеджеров прошлого столетия, прославившийся тем, что благодаря своему управленческому таланту спас от банкротства американскую автомобильную компанию «Крайслер», писал: «Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело руководитель, а с людьми, только с людьми. Если он не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя – это побуждать к деятельности других людей. Если у него нет умения работать с людьми, следовательно, он не на своем месте».

Какие же личностные качества должен проявлять менеджер в своей работе

с персоналом? Что нужно, чтобы наиболее результативно использовать человеческий фактор в решении поставленных задач? Для этого рассмотрим требования, обобщенные в деловом портрете менеджера.

1. Морально-этические качества:

1) духовный потенциал (работа совести, достоинство, благородство, справедливость, милосердие, мужество);

2) этика общения в коллективе (тактичность, терпимость, выдержанность, благожелательность, опрятность);

3) этика поведения в бизнесе (честность, обязательность, доверие).

2. Профессиональная компетентность:

1) экономическая культура (знание экономических теорий, планирования, статистики, финансов, маркетинга, банковского дела, бухгалтерии);

2) правовая культура (знание хозяйственного, трудового и других видов права);

3) организационно-управленческая культура (знание методов, техники и технологии управления производством).

3. Предприимчивость:

1) интеллект (ум, практический опыт, жизненная мудрость);

2) умение генерировать идеи (нестандартность мышления, пытливость, интуиция);

3) умение принимать решения (ясность целей, здравый смысл, самообладание, чувство меры);

4) деловитость (инициатива, решительность, целеустремленность, способность доводить дело до конца).

4. Организаторские способности:

1) личная организованность (самодисциплина, собранность, умение ценить время, системный подход к решению задач);

2) умение организовать коллективную деятельность (способность подбирать работников, распределять функции, контролировать и координировать действия коллектива);

3) коммуникабельность (уме-

ние общаться и убеждать, обаятельность, чувство юмора).

5. Работоспособность:

1) физиологический потенциал (здоровье, возраст, тренированность, отсутствие разрушительных пристрастий);

2) эмоционально-волевой потенциал (воля, трудолюбие, жизнерадостность, оптимизм).

Получить «от природы» в готовом виде названные качества невозможно, их можно и нужно воспитывать в себе. Прекрасно, если вы попытаетесь анализировать свои удачи и промахи. Такой здоровый самоанализ в сочетании со знанием методов организации работы расширит гамму ваших личных качеств и значительно усилит их. Иначе, выявите в себе наиболее сильные стороны как личности и как работника и развивайте их. Таким методом «замещения» вы быстрее преодолете свои недостатки.

Стиль руководства. При выработке решений и организации коллективов для их выполнения проявляется стиль работы руководителя. Стиль как система применяемых методов управления – это прежде всего забота о человеке, признание его достоинств и опыта, его способностей и призвания, внимательное отношение к нуждам и запросам людей, принципиальный подход к решению вопросов, деловитость и организованность в работе, личная ответственность.

В современной теории управления выделяются три основных стиля руководства.



3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

1. Авторитарный, когда руководитель сосредоточивает в своих руках решение всех вопросов как в сфере производства, так и области поощрения и наказания подчиненных. Кроме того, он активно вмешивается в действия руководителей низших ступеней, выполняя при этом функции, которые входят в обязанности подчиненных. Такой стиль руководства приводит к снижению инициативы исполнителей. Названный стиль управления целесообразен лишь в экстремальных случаях.

2. Либеральный, когда руководитель разрешает группе подчиненных принимать решения самостоятельно и только изредка контролирует их действия. В производственных коллективах подобный стиль встречается редко. Он чаще имеет место в научных, проектных организациях, где работа исполнителей носит индивидуальный, творческий характер.

3. Демократический – административную власть и функцию принятия решений руководитель делит с подчинен-

ными, оставляя за собой право принятия решений по особо важным и сложным вопросам. Такие условия позволяют подчиненным проявить их способности и вызывают интерес к результатам работы всего коллектива. Демократический стиль руководства нельзя признать единственно приемлемым. Руководитель должен умело сочетать все три стиля.

Э. Старотинский привел обобщенную характеристику стилей руководства (табл.).

Параметры взаимодействия руководителей с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решения	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещаний
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Бойтся квалифицированных работников	Подбирает грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Бойтся общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной и жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования. Поощряет только по праздникам	Использует различные виды стимулов, не всегда ориентируясь на праздники	Действует примерно так же, как и демократ

Организация управленческого труда. Общие результаты работы коллектива во многом зависят от умения руководителя организовать свой личный труд. Организация управленческого труда должна предшествовать организации работы непосредственных исполнителей: в конструкторской фирме –

проектировщиков, в промышленной или строительной – рабочих. Ошибка руководителя мастерской или прораба на стройке обходится для производства, как правило, дороже, чем ошибка рядового работника.

В первую очередь руководитель должен постоянно планировать свою заня-

тость. **Человек дела работает только по плану.** План личной работы делает труд человека более целенаправленным, он не ожидает пассивно наступления событий, а готовится к ним или опережает их. Естественно, что план должен соответствовать реальным условиям и не становиться жесткой моделью рас-

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

порядка дня. И хотя сам по себе он не гарантирует выполнение всех позиций, но помогает не распылять жизненные силы, а концентрировать усилия и время на осознанно выбранных направлениях.

Руководитель должен выполнять, как правило, только ту работу, с которой не может справиться ни один из подчиненных. Нарушение этого требования приводит к перегрузке и снижению качества выполнения лидером своих непосредственных обязанностей.

К важнейшим элементам искусства руководства относится способность ценить рабочее время. В этом случае не только повышается собственная творческая продуктивность, но и дисциплини-

руется поведение подчиненных.

Продуманность использования рабочего времени проявляется прежде всего в строгой направленности его затрат. Если руководитель воспринимает как должное выполнение массы работы, навязываемой ему текущей деятельностью, вместо того чтобы сознательно выбирать только то, что отвечает его прямым обязанностям, он допускает грубую ошибку.

Нельзя говорить о профессиональной грамотности руководителя, если он не владеет техникой личной работы. Рационализация личной деятельности высвобождает время для выполнения важнейших функций по руководству коллективом.

Подобно технологии сборки здания или машины можно установить и определенную технологию управленческой деятельности. Ежедневно приходится искать решения, отдавать распоряжения, контролировать и оценивать работу подчиненных и т.п. В процессе таких повторяющихся действий вырабатываются управленческие навыки и накапливается опыт.

Думаящий руководитель не останется безучастным к тому, чем он занят и насколько работа соответствует его прямым обязанностям. Для этого полезно проследить характер работ и сделать выводы по следующей форме:

Наименование работ	Время выполнения	АНАЛИЗ			Предложения о рационализации труда
		Работа необходимая		Работу может выполнить подчиненный	
		Можно сократить	Сократить нельзя		

Сами результаты деятельности руководителей практически не поддаются четкому, формальному определению, поскольку классический подход «затраты времени – результаты» в управлении неприменим. Вместе с тем можно выявить прямую зависимость между качеством управленческих решений и эффективностью работы трудового коллектива. Туманность, неопределенность, отсутствие ясной цели в его действиях обязательно передается подчиненным. **Организация не может быть лучше своего руководителя, т. к. в природе следствие не бывает лучше причины.**

Приведем несколько рекомендаций

руководителям по планированию рабочего дня:

1. Не загружайте свой рабочий день больше чем на 60 процентов, поскольку ежедневно есть непредвиденные дела.
2. Проверьте по своему плану на неделю, что следует выполнить сегодня.
3. План составьте накануне вечера, уходя с работы.
4. Начиная рабочий день со спокойного обдумывания (10–15 минут) предстоящих в этот день работ.
5. Определите последовательность работ.
6. Старайтесь сначала выполнить

самое трудное задание дня.

7. Не поддавайтесь соблазну убрать сначала с дороги всякую мелочь.
8. Постарайтесь найти час в первой половине дня для работы «за закрытыми дверями».
9. Проверьте, все ли задания вчерашнего дня выполнены.
10. Заканчивайте рабочий день обзором того, что было сделано.

Если обратиться к работе руководителя, менеджера, то его деловая занятость составляет 60–80 ч в неделю. На рис. показано, на что руководитель тратит свое время.

После долгих часов работы мозг ме-

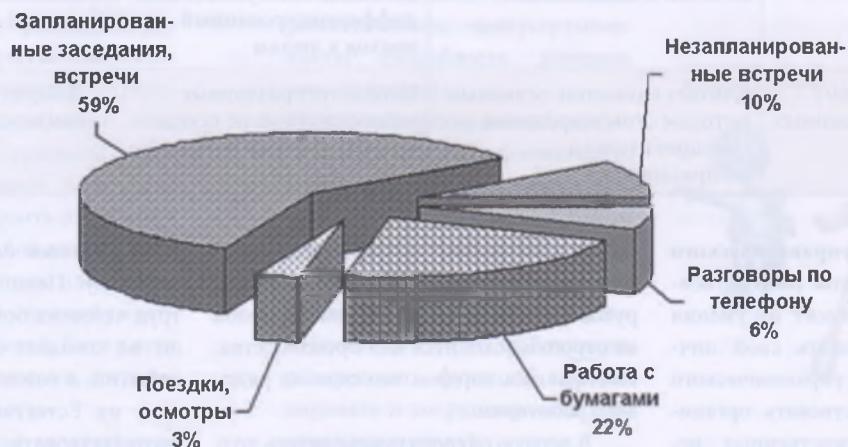


Рис. – Распределение рабочего времени руководителя

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

неждера не может освободиться от мыслей, постоянно нацеленных на поиск новых, оригинальных решений, новой информации. Внешняя и внутренняя среда фирмы, которой руководит менеджер, всегда в динамике, и если не принимать вовремя решения – всегда существует риск неудачи.

Л. Зайверт обобщил причины, по которым происходят непроизводительные затраты рабочего времени руководителей.

- Отсутствие приоритета в делах. Нечеткая постановка целей.
- Стремление слишком много сделать за один раз.
- Отсутствие представления о задачах и путях их решения.
- Незапланированные посетители. Отрывающие от дел телефонные звонки.
- Плохое планирование рабочего дня. Личная неорганизованность. Заваленный письменный стол.
- Неудовлетворительная система хранения и доступа к документам.
- Недостатки разделения труда. Неспособность сказать «нет».
- Отсутствие самодисциплины. Неполная, запоздалая информация.
- Неумение довести дело до конца. Поиск записей, документации, адресов.
- Затяжные совещания. Недостаточная подготовка к обсуждениям и беседам.
- Посторонние разговоры на частные темы (болтливость).
- Отсутствие надежной коммуникации. Излишняя коммуникабельность.
- Чрезмерность деловых записей. Чрезмерное время на чтение.
- Синдром откладывания дел «на потом».
- Желание знать все факты и вникать во все детали.
- Длительное ожидание приема у руководителя.
- Спешка и нетерпение. Слишком малое делегирование полномочий.
- Недостаточный контроль порученных дел.

Добиться дисциплины среди подчиненных сможет только тот руководитель, который сам дисциплинирован. Ничто так не разлагает подчиненных, как отсутствие дисциплины у самого руководителя, как различные простои по его вине.

Если родители передают свой образ жизни детям и ребенок как губка начинает впитывать привычки тех, кто вскармливает его, то в труде не меньшее воздействие на подчиненных оказывает поведение руководителя. Так, пример пунктуальности, ответственности и справедливости, данный лидером, оказывается всегда более могучим стимулом в работе, чем страх наказания. Мы не отрицаем способности чувства страха тормозить действия человека, влекущие наказание. Но одно состояние души, когда я заставляю себя работать из-за боязни быть наказанным, другое, когда я работаю с искренним старанием потому, что плохо работать не могу, к тому же перед моими глазами благородный пример руководителя.

Сверху может исходить и дурной образец, который еще более заразителен и оказывает разлагающие последствия на весь коллектив. Нерадивый работник чуть ли не с радостью воспримет любое действие, не украшающее образ руководителя. В этом он видит прямой знак оправдания его собственного, нечестного отношения к делу.

Решающую роль на становление дисциплины труда молодого специалиста оказывает рабочая обстановка. Если он попадает в коллектив, где много времени тратится на дела и разговоры, не относящиеся к производству, то наверняка начнет растрчивать попусту рабочее время так же, как его руководитель. Однако сама по себе рабочая обстановка, как бы она ни была хороша, не разбудит в человеке мысль, что работать плохо стыдно. Главные причины, снижающие дисциплину труда, – это слабое воздействие моральных и материальных стимулов, отсутствие интереса к работе, вызываемое нечеткой регламентацией обязанностей и зачастую низким использованием знаний специалистов. Среди многих задач руководителя как организатора коллектива важнейшей является выработка у подчиненных творческого отношения к делу. Развитию творческой активно-

сти способствуют расширение прав и ответственности, соответствие опыта и квалификации работников характеру и сложности выполняемой работы, объективность в оценке труда.

Современные данные свидетельствуют о том, что здоровье человека, его работоспособность более чем на 50 % обусловлены его образом жизни и условиями труда. Отсюда очевидно, что руководитель должен уметь не только работать, но и отдыхать. Правильное чередование труда и отдыха, смена различных форм умственной деятельности являются одним из главных условий высокой работоспособности. Отдых должен быть столь же регулярен, сколь регулярно утомление, вызываемое работой. Лучше использовать короткие и частые отдыхи в работе, а не длительные, но редкие. Мера во всем означает не давать мелочам поглощать все наше внимание, упуская что-то главное. Например, для руководителя большой недостаток – посвящать много времени тем делам, которые с не меньшим успехом могут быть выполнены подчиненными. В итоге он не успеет разрешать более важные проблемы.

У руководителя никогда не будет лишнего времени для выполнения личной работы от которой, как правило, зависит итог работы всего коллектива. Именно поэтому *лидер должен все знать, но не должен делать все сам.* Если он и выполнит какую-то часть общей задачи, в которой его участие не обязательно, то это может быть случайностью, но не закономерностью. Увидев же не однажды перегруженного руководителя и работающих с прохладцей подчиненных, можно с уверенностью сделать вывод о слабых организаторских способностях того, кто к этому призван. И лучшее состояние дел в коллективе – достаточно высокая и возможно равная нагрузка всех его участников.

Перегруженный, переутомленный и издерганный руководитель по всей вероятности является наверняка худшим, чем тот же руководитель, который осуществляет свою работу в уравновешенном и спокойном состоянии. Чтобы обеспечить спокойную работу, формальный лидер должен лично решать только те вопросы, которые нельзя передать на рассмотрение и решение ни одному из подчиненных. На практике, однако, весь-

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

ма распространено стремление руководителей сосредоточить в своих руках как можно более широкую компетенцию и передать в руки подчиненных только то, что он сам уже не в состоянии разрешить.

Причина такого положения – стремление создать видимость незаменимости и перегруженности. При этом забывается истина, что ни один разумный вышестоящий руководитель не станет оценивать

эффективность работы подчиненного руководителя степенью измученности последнего, а будет судить о нем по результатам работы организации.

Организаторы коллективного труда, никогда не делайте сами того, что могут выполнить ваши подчиненные, за исключением случаев, когда надо показать пример или когда это сопряжено с серьезной опасностью. Гораздо полезнее обучить работников решению определенных задач, чем подменять их и самому решать эти задачи.

Управленческое решение. В процессе динамичного производства постоянно возникают ситуации, требующие от руководителя принятия того или иного решения. Практические задачи, решаемые руководителем, включают:

- достижение заданных результатов при минимальном расходе ресурсов;
- получение максимального результата при ограниченных затратах ресурсов;
- поиск наилучшего варианта без жесткой фиксации ресурсов и результата.

Решение любой задачи сводится к рассмотрению большого числа вариантов. **Выбор одного из них и есть управленческое решение.**

Сравнительная оценка возможных решений иногда производится по определенному показателю-критерию, например, стоимости или продолжительности изготовления изделия, трудовым затратам и др. Использование в качестве критерия лишь одного показателя упрощает оценку вариантов. Однако в большинстве случаев сравнивать решения приходится по нескольким критериям: экономическим, социальным, экологическим. При этом возникает вопрос, какому из них отдать предпочтение. С этой целью выделяют важнейшие показатели. Например, при расходовании средств на развитие городского хозяйства в первую очередь рассматривается степень обеспеченности жильем и состояние коммунального хозяйства.

Структура управления может включать несколько уровней управления. Чтобы организовать управление, необходимо прежде всего решить вопрос, какие задачи и функции должны выполняться на каждом уровне, т. е. какие решения



может и должен принимать управляющий фирмой или предприятием, его заместители и др.

Существуют два способа организации управления: **централизованный и децентрализованный**. Первый означает, что права и обязанности каждого работника строго определены указаниями и инструкциями. При этом любые решения руководителя низшего уровня должны быть согласованы с вышестоящим руководителем. Однако по мере расширения производства руководителям более высоких уровней все труднее учитывать реальное состояние дел в производстве. Для этого приходится получать и перерабатывать неоправданно большой объем информации, что излишне загружает руководителей и ограничивает инициативу и ответственность работников.

Отрицательные последствия излишней централизации могут быть устранены расширением самостоятельности низовых руководителей. Такой процесс называется **децентрализацией**. Суть этого

подхода в том, что руководитель фирмы должен больше заниматься перспективой ее развития и регулированием внешних связей, а оперативное руководство передавать нижестоящим руководителям. Передача прав и ответственности на более низкие уровни управления способствуют росту квалификации руководителей этих уровней. Децентрализация позволяет экономить рабочее время вышестоящих руководителей, за счет чего повышается гибкость и оперативность принимаемых решений.

Можно составить определенную технологию принятия управленческих решений, которая должна дать ответы на вопросы:

- что делать (количество или качество продукции);
- с какими затратами (финансовые, материально-технические и трудовые ресурсы);
- как делать (по какой технологии);
- кому делать (исполнители);
- когда делать (сроки);
- для кого делать (потребители);
- где делать (место);
- что это дает (экономический, социальный, экологический или технический эффект).

Если мы ответили на эти вопросы и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям (рис.), значит, мы подготовили все необходимое для принятия решения.

Среди распространенных ограничений на пути принятия решений – поведенческие факторы, например, негативное отношение к чему или кому-либо, пристрастия работников и др. Кроме того, каждое важное решение сопряжено с компромиссами, побочными эффектами или временными негативными

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

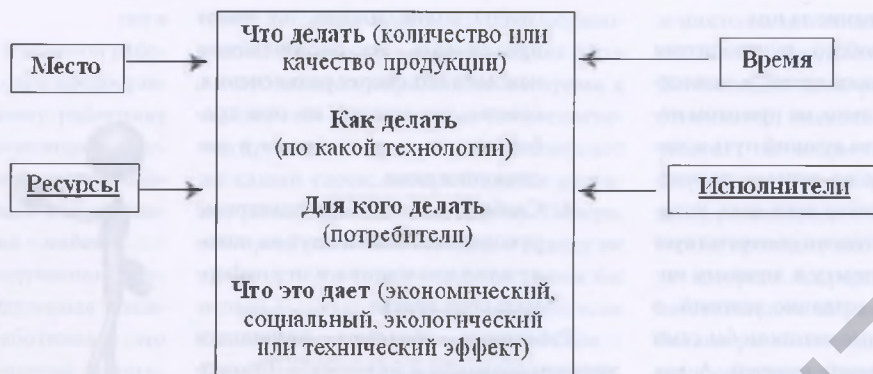


Рис. – Структура управленческого решения

последствиями. Руководитель должен сопоставить все потери с ожидаемой выгодой.

В основе любого решения должны быть логика, здравый смысл и объективная реальность. Вот типичные ошибки, допускаемые руководителями при принятии решений: поспешность, необдуманность, опора на чувства с игнорированием фактов, здравого смысла и логики, чувство непогрешимости, нежелание учиться на ошибках ранее принятых решений. Исключить ошибки в работе практически невозможно. Поэтому столь ценной является для руководителя способность без болезненного самолюбия быстро пересматривать свои ошибочные решения и находить лучшие варианты.

Все люди в большей или меньшей степени обладают сознанием, а соответственно, и здравым смыслом. Найдется ли чудак, переходящий ручей вброд, не обращая внимания на перекинутый рядом мостик. Или кто будет забивать тяжелой кувалдой гвоздь, если рядом будет лежать удобный молоток. Но почему же тогда наш здравый смысл далеко не всегда продолжает так же успешно определять наше поведение в жизни и труде? А все потому, что нам приходится преодолевать такие преграды, как привычки, неуверенность, противоречия и, наконец, наши низменные устремления под воздействием страстей и неуправляемых желаний. Такая внутренняя борьба – удел каждого работника, но лидеру гораздо тяжелее, поскольку он имеет дело со своей несовершенной природой и, кроме того, с невежественными предубеждениями подчиненных. Как заметил когда-то Г. Эмерсон, «низкий здравый

смысл прикрепляет нас к центру шара. Высший же здравый смысл может, подобно звездам, обозревать центр с любой точки небосвода... Создать творческую созидательную организацию, тщательно выработать здравые идеалы, чтобы затем твердо проводить их в жизнь; постоянно рассматривать каждый новый процесс не с ближайшей, а с высшей точки зрения, искать специальных знаний и компетентного совета повсюду, где только можно их найти, поддерживать сверху донизу организации высокую дисциплину, строить всякое дело на твердой скале справедливости – вот основные проблемы, к немедленному разрешению которых призван здравый смысл высшего порядка».

Чтобы стать эффективным управляющим и не попасть в плен ошибочной оценки своих действий, руководителю предлагается регулярно задавать себе три вопроса:

- что я делаю из того, что вообще не должен делать?
- что я делаю из того, что другие могут сделать более квалифицированно?
- какие мои действия приводят к дополнительной работе подчиненных?

Проводя подобный анализ работы, можно быстро отличить **активность от продуктивности, имитацию деятельности – от полезных действий.**

Таким образом, если для рядового исполнителя сфера проявления его организаторских способностей ограничивается личным трудом, то для руководителя даже небольшой группы работников возникают качественно новые проблемы в области организации. В частности, это

необходимость разделения общей задачи на части и распределение их между исполнителями, затем координация действий подчиненных и контроль за их работой, поиск мотивов, побуждающих к старанию в труде, оценка работы подчиненных и др. Можно быть прекрасным специалистом, но не уметь работать с людьми, не знать, как руководить даже небольшим коллективом. И чем выше уровень руководства, тем большее значение приобретают не профессиональные способности, а способности к управлению, умение внедрить культуру деловых отношений, начиная с использования современных принципов организации труда и кончая способностью не столько разрешать, сколько не допускать конфликтов в коллективе. Итог нехватки знаний в области организации труда и управления производством только одна – низкая производительность труда и неспособность вызвать творческий интерес к работе.

Распоряжения руководителя и распределение работы. Всякий коллективный труд требует подчинения работников осознанной воле руководителя. Эффективность управления может быть оценена по форме (способностью управлять) и по содержанию (качеством выдаваемых команд). Умение отдавать распоряжения во многом определяет личный авторитет руководителя. Ясные и быстро понимаемые инструкции нравятся людям. *Когда человек точно знает свои права и обязанности, это само по себе повышает его персональную ответственность за порученное дело.* Так происходит потому, что если конкретизировать круг забот человека, у него

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

появляется переживание за них.

Стремление любого руководителя достигать намеченных целей в коллективном труде похвально, но при этом нередко забывается, что лучший путь к желанному результату: во-первых, поручение каждому работнику того дела, которое в наибольшей степени соответствует его способностям, опыту и личному интересу. Во-вторых, создание условий, в которых подчиненные захотели бы сами работать с наибольшей отдачей. А как помочь человеку задуматься над своим поведением, своими возможностями и тем, что он может приобрести или потерять при конкретном отношении к делу? Для этого руководителю надо знать, с каким желанием работник трудится, насколько работа удовлетворяет его и, вообще, все то, что формирует истинное положение труженика. И здесь любой нажим, любые домогательства неуместны, иначе подчиненный постарается еще более оградить свой внутренний мир от чужого воздействия. Вот почему в наставлениях тем, кто получил право организации работы других лиц, говорится об одном и том же: *доступ к сознанию человека возможен лишь путем уважения его достоинств без какого-либо недовольства им как личностью.*

Приведем пример интересного и поучительного правила, действовавшего в дореволюционной России в среде служителей культа: начальник должен быть выше оскорблений подчиненных и вступаться за правду, порядок, за спокойствие других, а не за себя. Истинная обязанность начальствующего не в том состоит, чтобы с завязанными глазами ходить между подчиненными, а в том, чтобы, узнав преткание брата, не думать, что мы лучше его, и чтобы действовать в отношении к нему так же безгневно, как и прежде сего сведения.

По характеру распоряжений можно выделить четыре типа руководителей:

1. Руководители-командиры. Это люди сильного непосредственного влияния на окружающих. Свои требования они не мотивируют.
2. Руководители с сильной волей и добрым сердцем. Они строги и требовательны, но при надобности проявляют мягкость и снисходительность.
3. Руководители внешне как бы со

слабой волей, мягкие, но умеют приказывать. Их распоряжения напоминают скорее разъяснения, советы, пожелания, но они требовательны и настойчивы в достижении цели.

4. Слабовольные и бесхарактерные руководители. Они идут на поводу или у коллектива, или у неформального лидера.

Работники обладают различным уровнем сознания и интеллекта. Руководитель совершит ошибку, если будет думать о своем подчиненном, как человеке, имеющем в принципе такую же логику и знания, что и он. Часто это не так, поэтому во избежание недоразумений следует подробно разъяснить собеседнику очевидное для вас, но, может быть, непонятное ему. Лучшее окончание беседы – предложить подчиненному повторить суть задания.

Различие людей в сознании, профессиональном опыте, настроении и т.п. порождает в момент получения задания свой неповторимый ход развития мыслей, свой путь к цели, намечаемой руководителем. И этот путь нередко может быть более рациональным по сравнению с моделью поведения в понимании лидера. Возникает вопрос: давать ли в приказе подчиненному (а в обучении ученику) всеисчерпывающую формулу поведения при выполнении задания или оставлять некоторое место свободе воли? Все зависит от участников и ситуации. Для одних свобода воли – это лучшая мотивация к индивидуальному творчеству, приложения способностей к лучшему выполнению задания. Для других, наоборот, свобода воли может превратиться в своеволие, безответственность и самонимение, закрепляющее слабое знание. Однако в любом случае, управляя или научая, надо знать меру, поскольку сказать все, как однажды было замечено, значит, надеть цепи. Естественно, что *руководитель никогда не умаляет, а ищет в работнике лучшее и развивает это.* Разве может насмешка побуждать человека лучше учиться или работать!

Для напоминания работнику об ответственности и обязательности также приходится повторяться. Но как быть, если, с одной стороны, люди не терпят непрерывных повторений, а с другой – они нуждаются в постоянном напоми-



нии? Нужно сказать почти то же самое, но в каждом случае добавить что-то новое. Иногда один намек может придать новизну всему предложению. Полезно для убеждения собеседника класть ему на плечо руку или касаться руки.

Особое влияние на работника можно оказать молчанием. Молчаливые поручения или вопросы могут воздействовать сильнее слов. Например, молчаливый ответ с неприятием или с радостью, молчаливое выслушивание, пока не выговорится. Разумеется, мы не имеем в виду молчание перед будущим раздражением. Внушение не нуждается в словах. Иногда пристальный, молчаливый взгляд может быстрее остановить, чем окрик. Для передачи мысли не нужно ни крика, ни махания рук.

Одним из главных принципов в организации трудовой деятельности коллектива является *достижение возможно ровной загрузки всех его участников.* Если один или два работника недостаточно загружены, происходит общее снижение темпов работы. При неудовлетворительном управлении работники загружаются неравномерно и попеременно испытывают то вынужденные простои, то перегрузку. Лучше давать задания с более сжатым сроком, чем с растянутым. Очень важно подобрать работу, соответствующую способностям подчиненных. Нельзя давать поручения, явно превышающие возможности работника, задание должно быть трудным, но выполнимым. Заниженные задания портят даже хороших работников, а простая работа вызовет через некоторое время падение интереса к ней. Известно также, что некоторые люди достигают

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

большей производительности, работая в одиночку, другие – в коллективной работе. Опыт показывает, что при предоставлении квалифицированному работнику свободного времени происходит естественный отбор: *эффективность работы хороших специалистов значительно увеличивается, плохих – падает.*

Таким образом, продуманное распоряжение и четко определенная должностная компетенция работника – это только часть организационной работы. Не менее важно создать соответствующие условия труда, без которых самая правильная инструкция потеряет свою силу.

Убеждение и принуждение в труде.

Воздействие руководителя на подчиненных может быть основано:

- **на принуждении** – этот метод управления персоналом подразумевает влияние на работников через страх, например, страх лишиться работы или социальной защищенности;
- **на вознаграждении** – при этом методе исполнитель вознаграждается адекватно старанию выполнить приказ;
- **на традиции подчинения должности**, а не личности;
- **на силе примера** – влияние происходит не по логике или традиции, а на силе личных качеств и способностей руководителя.

В современных условиях при высоком образовательном уровне подчиненных в некоторых отраслях производства недостаточно применять лишь названные методы управления персоналом. Необходимы и такие формы воздействия, как убеждение и участие в управлении.

Влияние через **убеждение** предполагает, что руководитель побуждает исполнителя к активному сотрудничеству путем открытого изложения точки зрения и обоснования ее полезной сути.

Когда-то даже осторожный по натуре Н.В. Гоголь решительно предлагал учить и давать советы. «Но если хочешь, чтобы это принесло в то же время тебе самому пользу, – писал он своему адресату, – делай так, как думаю я и как положил себе отныне делать всегда: всякий совет и настаивание, какое бы ни случилось кому дать, хотя бы даже человеку, стоя-

щему на самой низкой ступени образования, с которым у тебя не может быть ничего общего, обрати в то же время к самому себе и то же самое, что посоветовал другому, посоветуй себе самому; тот же самый упрек, который сделал другому, сделай тут же себе самому. Поверь, всё придется к себе самому, и я даже не знаю, есть ли такой упрек, которым бы нельзя было упрекнуть себя самого, если только пристально поглядишь на себя... Позаботься прежде о себе, а потом о других; стань прежде сам почище душою, а потом уже стараться, чтобы другие были чище».

Как учитель, так и руководитель, обращаясь к своим подопечным, вправе заявить: **помогите мне помочь вам.** Нередко человеку кажется, что он готов



принять помощь старшего, но на самом деле всей своей сущностью противится. Вот почему большие душевные силы тратятся не столько на помощь, сколько на преодоление различных препятствий для такой помощи. Особенно трудно превозмогать невежество, гордыню и тупой скептицизм. Вместе с тем руководителю не следует стремиться во что бы то ни стало заставить подчиненного выполнить определенное задание. Такой одержимости может быть подвержен и учитель, если он хочет обязательно в данный момент втиснуть знания в ученика.

Побуждение работника к производительному труду – мера обязательная

и никто из исполнителей не противиться такому воздействию руководителя. Естественно, свою роль играет и форма отношений, насколько она этична и не унижает ли человеческого достоинства. Вместе с тем у работника, познающего дело, развивается к нему интерес и труженик проходит как бы горный перевал, за которым возрастает его личная ответственность за результаты труда. Чем больше развито трудолюбие, тем быстрее он преодолевает подобные преграды, независимо от вида деятельности.

Влияние через **участие** – это привлечение подчиненных к процессу принятия решений, т. е. к самому управлению. Цель, намеченная с участием исполнителя, становится одновременно и его целью, что побуждает его старательнее трудиться.

Успешность влияния через **убеждение** и **участие** будет зависеть не только от способностей руководителя влиять на людей, но и от того, насколько он сам понимает устремления своих подчиненных. Речь идет о мотивации и стимулировании труда.

Мотивация – это приведение доводов, побудительных причин в пользу улучшения работы и приложения большего старания и ответственности. Цель – **изменение общего отношения к работе** («будешь лучше работать, получишь более высокую заработную плату»).

В принципе можно различить две формы мотивации – внешнюю (когда побуждения исходят от других лиц) и внутреннюю (когда работник руководствуется собственными идеями). Лучшая мотивация создается у внутренне раскрепощенного работника, поскольку опора на самого себя есть основа творческого отношения к труду.

Изучение источников мотивации независимо от вида деятельности четко обнаружило, что те работники, которые руководствуются внутренними побуждениями (своими собственными идеями), работают более эффективно, чем те, которые рассматривают своих руководителей как основные стимулы деятельности.

Если обратиться к взаимосвязи между стилем подхода к работе и продуктивностью, то оказывается, что заинтересованность в «широком охвате новых областей» явно способствует повышению

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

продуктивности, тогда как стремление к «глубокой разработке узких областей» является помехой для высокой производительности.

Стимулирование (от лат. stimulus, букв. – остроконечная палка, которой погоняли животных) побуждает к производительному труду путем установления конкретной пользы при конкретных результатах труда. Цель – *изменение отношения к выполнению определенного задания* («если произведешь *n* единиц продукции, получишь *k* рублей зарплаты»).

Нет такого стимула, который бы одинаково воздействовал на всех работников: одному нужна большая зарплата независимо от содержания работы, а другому – лучшие условия для реализации своих способностей. Как показали исследования, 15–20 % работников будут трудиться хорошо, независимо от над-

бавки к зарплате (они отличаются трудолюбием и ответственным отношением к делу). 15–20 % работников будут работать плохо, сколько бы им ни платили. Оставшиеся 60–70 % работников будут трудиться в зависимости от того, сколько им платят. Эффективность их труда напрямую связана с экономическим стимулом.

Поскольку со временем потребности меняются, нельзя рассчитывать также, что какой-то стимул, сработавший однажды, будет эффективен всегда. *Даже работа собственника на себя не может быть единственным и достаточным условием высокой ответственности работника за результаты своего труда.* Разве мало людей, которые не умеют и не хотят сберечь как чужую, так и свою собственность?

Какие причины, кроме экономиче-

ских, будут побуждать работника лучше трудиться? Для этого надо начать с главного стремления в жизни человека – *сохранения самой жизни*, что возможно лишь путем удовлетворения в дыхании, питье, пище, тепле. Как только человек достигает этих целей, в действие вступают мотивы более высокого порядка, и главный из них – стремление проявить себя как личность. И здесь ведущую роль играет желание успеха и связанного с ним признания. Назовем ряд мотивов, побуждающих к производительному труду: интересная работа, одобрение и стимулирование успехов в работе, возможность творческого роста, достойное в профессиональном и человеческом отношении руководство и др. Все факторы, способные вызвать радость труда и желание лучше работать, можно разделить на четыре группы (рис.).

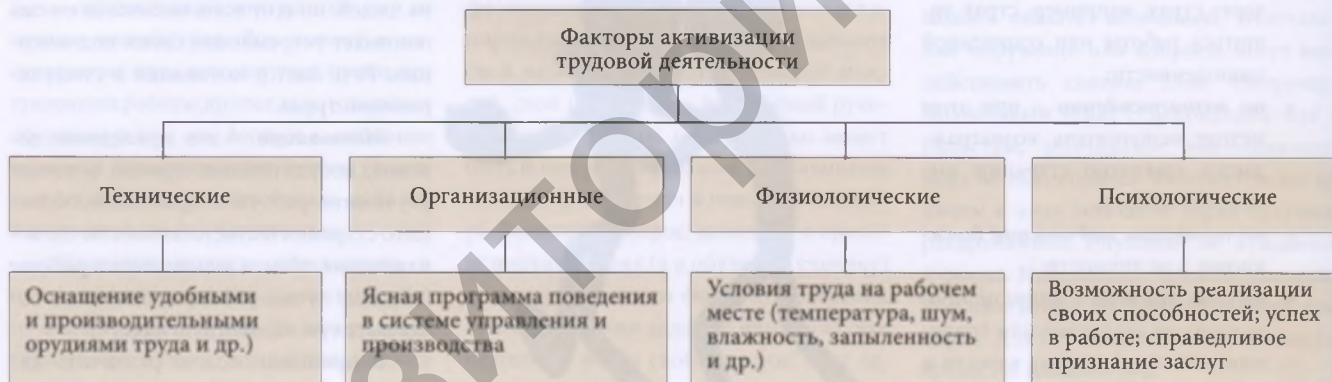


Рис. – Способы активизации труда

Вероятно, как нигде, в труде решающее влияние на поведение работника имеет то, насколько сам начальствующий любит и умеет работать. *Профессионализм старшего по чину, соединенный с его организованностью и ответственностью, будет воздействовать на сознание подчиненных лучше всяких слов.*

Когда-то Апостол, показывая, что он это делает в образец для пользы других, говорил: мы не были праздны между вами, ни у кого не ели хлеба даром, но занимались трудом и работою ночь и день, чтобы не обременить кого из вас, – не потому, чтобы мы не имели власти, но чтобы себя самих дать вам в образец для подражания нам (2Фес. 3, 7-9).

Как разнообразен живой и вещественный мир, так неповторимы люди

в проявлении своей души и ума. И если руководитель будет пренебрегать очевидными стремлениями человека, он не заметит и более тонких оттенков настроения работника, его отношения к делу.

Заставлять других работать можно также силой или угрозой наказания, но прекратится угроза – исчезнет и желание. Человека можно заставить работать, но нереально заставить *хотеть работать хорошо.* Еще И. Павлов заметил, что поощрение подкрепляет положительное поведение, а наказание – тормозит отрицательное.

Наказание – это проблема, к которой необходимо подходить с особой осторожностью. Каждый, кто хоть раз был в роли наказуемого, знает это по себе. Нередко после наказания работник

больше думает не об улучшении своей работы, а о том, чтобы отомстить руководителю, задевшему его личное достоинство, унизившего его при товарищах. *Выговор подчиненному в коллективе – крайняя мера, к которой прибегают, когда остальные методы воздействия и убеждения не помогают.* Поэтому всякие замечания должны быть продуманы и сделаны, как правило, наедине. Наказание тяжело ранит людей с обостренной чувствительностью. Одно и то же критическое замечание может дать разные результаты: бурная реакция холерика, повышение деятельности сангвиника, потеря работоспособности меланхолика и отсутствие влияния на флегматика.

Чувство страха быть наказанным сковывает волю и разум человека, он уже

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

не способен самостоятельно принимать ответственные решения. Вот почему там, где не принято хвалить человека за успехи в труде, а в управлении коллективом превалирует система наказаний, отсутствует инициатива подчиненных.

Творческое отношение к делу возможно лишь при вдохновенном состоянии самого исполнителя и этому в большой степени способствует **оптимизм и приподнятость чувств руководителя**. Подчиненным импонируют руководители-оптимисты, заражающие их своей уверенностью в будущее. Пре-

красная черта – чувство юмора. Многие положения и в жизни, и в труде скорее можно улучшить смехом, чем окриком.

Силу духа ученика или подчиненного укрепляет и подход к ним по принципу «Ты все можешь!». Как пояснил суть этого подхода И.В. Гете, если мы принимаем людей такими, какие они есть, мы делаем их хуже. Если же мы относимся к ним так, как будто они таковы, какими им следует быть, мы помогаем им стать такими, какими они в состоянии стать. Помочь стать лучшим работником можно лишь тому, кто желает принять по-

даваемую ему помощь. Как говорится в одной из поучительных книг, нельзя и думать приносить помощь тем людям, которые принимают за жизнь *бытовые удобства, величие среди себе подобных и деньги*. Такому человеку трудно помочь и в труде, поскольку первое препятствие к помощи лежит в нем самом. Однако и руководителю, и родителю, и учителю **необходимо делать, что должно, а там будь что будет**. Как в притче о сеятеле: не все семена вырастают одинаково, но все равно сейте!

Желания и возможности работника. Между удовлетворенностью работой и отдачей специалиста существует тесная связь. Степень удовлетворенности можно выявить, анализируя различные возможности, которые предоставляет работнику организация (см. перечень)

Исследуемые возможности:	А	Б
1. Полностью использовать мои нынешние знания и умения		
2. Расти и пополнять свои знания и умения		
3. Получать хороший оклад		
4. Продвигаться по служебной лестнице и в статусе		
5. Работать с высококомпетентными коллегами		
6. Иметь близких по духу сотрудников или коллег		
7. Работать под началом высококвалифицированных руководителей		
8. Общаться с высшими должностными лицами организации		
9. Создать себе профессиональную репутацию		
10. Работать над трудными и увлекательными проблемами		
11. Работать над проблемами, важными для национального благосостояния		
12. Разрабатывать свои собственные идеи		



ветствующую одному из пяти ответов: *никакое; 2 – малое; 3 – среднее; 4 – достаточно большое; 5 – самое большое.*

А теперь в колонке Б укажите, какие *действительные возможности* дает Вам Ваша нынешняя работа в отношении каждого из 12 факторов. Степень наличия факторов на данной работе тоже ранжируется по пятибалльной шкале: 1 – *никакие; 2 – малые; 3 – средние; 4 – достаточно большие; 5 – полные.*

В зависимости от того, насколько возможности (Б) соответствуют желаниям (А) можно судить об удовлетворенности работника тем или иным условием. Неудовлетворенность может возникать при комбинациях А < Б, например, из значительной потребности, но умеренной возможности разрабатывать свои собственные идеи или из умеренной потребности при нулевой возможности общаться с высшими руководителями

организации.

В принципе можно говорить об удовлетворении, если и потребность, и возможности ее удовлетворения были либо одинаково сильными, либо слабыми. Правда, последний случай правильнее назвать апатией, чем каким-либо уровнем жизненной активности работника.

Разумеется, баллы желания и соответственно возможности удовлетворения не абсолютны. На них будет влиять индивидуальное представление работника о том, что является нормальным. **Но если неблагоприятные комбинации А < Б по одним и тем же факторам будут повторяться в ответах многих работников, это должно стать для руководителя организации объектом серьезного анализа.** Пренебрежение к подобному положению имеет одно последствие – снижение производительности труда подчиненных.

Дадим краткое пояснение к заполнению анкеты.

Если бы вы искали работу, то какое значение вы лично придавали бы каждой из этих возможностей (независимо от того, предоставляются ли Вам эти возможности при вашем нынешнем положении)? Иначе, в колонке А, рассуждая: «Я придаю бы этому фактору такое-то значение», следует поставить цифру, соот-

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

Организация контроля. *Выполнение любого задания должно быть проконтролировано. Лучшее для руководителя – поменьше отдавать приказов и побольше следить за их выполнением. Однако систематические проверки исполнения не могут превращаться в мелочную опеку.*

Контроль применяется ко всему, что выполняется и ко всем, кто трудится. В процессе контроля решаются две основные задачи:

- проверка того, насколько исполнение соответствует принятой программе;
- выявление заблуждений и ошибок, с тем чтобы можно было их исправить и не допустить повторения.

Кроме того, контроль становится своеобразным психологическим побуждением к труду. Подчиненные знают, что в период проверки их работы будет обращено внимание не только на то, что именно и насколько правильно делается, но и на стремление работника к производительному труду.

Настоящая польза от контроля будет лишь тогда, когда за ним последуют практические шаги по улучшению работы подчиненных, однако и здесь существует своя мера, требующая оставлять за подчиненным определенную свободу поведения. Так, специалисты, изучившие проблемы делового общения, пришли к важному выводу, что управление и надзор «общего характера» дают гораздо лучшие результаты, чем попытки руководить каждым шагом и действием подчиненного. Устранение мелочного контроля создает у работающего чувство хозяина самого себя и всего, что находится в его распоряжении для выполнения задания. Высокие начальники, которые дают детальные инструкции подчиненным всех рангов и пытаются указывать, что и как делать в предвидении всех возможных ситуаций, связывают сами себе руки.

Как было отмечено в циркуляре российского морского технического комитета в 1910 г., никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать впредь соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициа-

тиву и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения.

Эффективное управление требует сведения указаний до минимума, но указаний точных. Подчиненных надо учить принимать решения самостоятельно. О качестве их решений следует судить по результатам, постоянно подчеркивая, что *за ошибки, происходящие не по их вине, они наказываться не будут*. Только при таком порядке происходит «естественный» отбор кадров и выдвигаются действительно лучшие работники.

Следовательно, могут быть два подхода к организации управления. Первый, когда руководитель дает своим подчиненным производственные задания и затем лишь требует, чтобы они сами, без помощи, справились с ними. Правильная же организация – это выработка ясной команды с учетом объективных условий, обучение подчиненных методам ее выполнения и обязательный контроль и помощь по ходу производства.

Регулярность контроля связывается с характером контролируемого работника. Так, подчиненный с ярко выраженным темпераментом должен контролироваться более часто и в работе с ним недопустима резкость, так как она может вызвать ответную реакцию. Флегматичному исполнителю, возможно, потребуется лишний раз повторить задание и его нельзя быстро переключить с одной работы на другую. В то же время при полном уважении личности подчиненного следует учитывать не только темперамент, но и его потребности, характер, волю.

На каждом государственном предприятии или в частной фирме должна быть разработана ясная для всех работников система контроля. Подчиненные весьма остро реагируют на применение руководителем двойных стандартов в распределении работы, контроле или оценке результатов труда. Поэтому лидеру не должно быть неудобно проверять кого бы то ни было, даже, если это его друг. *Беспристрастный контроль – одно из условий здоровых отношений с подчиненными.*

По деликатности контроль можно сравнить с критикой, которая, как известно, достигает цели лишь при соблю-



дении ряда условий, и первое из них – уважение к человеку. Здесь руководитель, даже не произнося каких-либо слов, подходит к исполнителю как бы с мыслью: «Ну, посмотрим, насколько вы хороший работник». Это чувство испытывают все контролируемые. Такая предпосылка в сознании руководителя затрагивает самые чуткие струны физической природы человека – гордость и тщеславие. И малейшие попытки «уличить» работника будут вызывать у него чувство напряжения и страха, хотя, по словам, сказанным еще святителем Феофаном, *начальствующий не должен быть страшилищем для подчиненных.*

Неудачная система контроля может сделать поведение работников ориентированным на нее, а не на конечный результат. Люди начнут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленной цели. Как говорится, если работника хвалить за дело, он станет мастером дела, а если за составление отчетов – мастером отчетности.

Мера в контроле находится между двумя крайностями. С одной стороны – отсутствие контроля и как следствие – снижение отдачи даже у самых хороших работников, с другой – реакция руководителя на любые отклонения, независимо от их масштаба. В итоге недоверие и мелочные проверки лишают исполнителя той свободы, в которой он может проявить свою инициативу. Представим ученика, у которого учитель корректирует малейшие действия. Так он никогда не

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

научится самостоятельности и уверенности в себе.

И наконец, эффективность контроля в большой степени зависит от активности позиции руководителя, которая характеризуется, во-первых, тактом в общении со способностью помочь работнику в случае задержки и, во-вторых, обязательной поддержкой малейших успехов. Этим самым укрепляется главная составляющая высокопроизводительного труда – радость труда.



Особенно трудно переоценить важность умелого обращения с подчиненными в небольших группах, например, проектных фирм, где специалисты ежедневно тесно соприкасаются друг с другом и плодотворная творческая работа может протекать лишь в атмосфере сотрудничества. Дадим характеристику морально-психологического климата, при котором сотрудничество руководителя с подчиненными невозможно:

- за ошибки одного отвечает другой;
- разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствии работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работ-

Сотрудничество в коллективном труде. Атмосферу сотрудничества создает в первую очередь человеческий подход к подчиненным, объективность в оценке их работы, поддержка в достижении их личных и служебных успехов.

Основным условием успешного руководства является завоевание доверия подчиненных, доверия в том, что руководитель действительно, а не формально благожелателен к ним. Человечность в обращении вытекает из сочетания доброжелательности со справедливостью.

Правильные взаимоотношения между руководителем и персоналом должны быть серединой между двумя неблагоприятными положениями: когда руководитель является либо «своим» человеком, завоевывающим себе популярность тем, что он закрывает глаза на недостатки в их работе, либо когда он недоступен и при помощи злоупотребления дисциплинарными мерами стремится построить свой авторитет на чувстве страха у подчиненных (рис.).



ника достаются другому;

- различие в требовательности к сотрудникам, в коллективе есть любимчики и отверженные;
- нетерпимое отношение к взглядам и предложениям подчиненных.

Изменить можно только то, что человек сам увидит в себе и только страдание способно перевернуть его сознание, чтобы быть способным измениться. У каждого из нас существует свой порог восприимчивости, озарения. **Огромная польза тем руководителям, учителям, родителям, кто, уча и учась, способен увидеть свои недостатки.** Насколько это открытие – удел немногих, можно почувствовать из ответа старца молодому жителю монастыря, которому захотелось с восторгом поделиться новостью о том, что он уже даже начал видеть ангелов: «Сын мой, чудо в другом, если бы ты сообщил об увиденном тобою хотя бы одном своем недостатке».

Здоровое недовольство самим собой – обязательное условие совершенствования в любой области. Если у руководителя стало пропадать критическое суждение о собственной персоне, то это тревожный симптом зарождения горды-

ни. Так возникает всегда, когда человек позволяет воспевателям дифирамбов усыплять себя. Лесть имеет даже большую силу воздействия, чем клевета. Поверив оболъщению, вы поневоле снизите к себе требования и начнете небрежно относиться к людям и к делу.

Преувеличенное мнение о себе мешает руководителю объективно оценивать способности окружающих. Трудолюбивые, но уравновешенные работники будут представляться в сознании начальника менее полезными для дела, чем те, кто лишь имитирует деятельность, но ублажает его самолюбие. Жизненный опыт показывает, что люди, которые учат или управляют другими, менее всего в состоянии увидеть свои недостатки.

Как известно, в медицине есть направление, изучающее профессиональные заболевания. Например, у тех, кто долго работает с пылевидными материалами (пудры, цементы), начинает развиваться силикоз, ослабляющий дыхательную систему человека. Не станем утверждать, что все виды трудовой деятельности могут как-то по особенному сказываться на поведении человека, но то, что работа многих руководителей со временем начинает приносить профес-

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

сиональные оттенки в их слова и поступки, так это определено. Многолетнее пребывание в роли наставителя порождает особого рода профессиональную болезнь. Человек привыкает излагать свои мысли повышенным тоном в менторской, назидательной манере. Кроме того, он становится более категоричным в своих суждениях и в его сознании постепенно поселяется убежденность в монопольном праве на истину. На таком «профзаболевательном» древе можно заметить и другие ветки, как многословие и боязнь сказать «неумно». **Профессионально грамотная, логичная и вместе с тем простая и ясная речь руководителя – вот что в первую очередь воздействует на сознание подчиненных.** Для пользы дела любому из нас лучше не привыкать к сложному бессистемному изложению, многословию, трескучим фразам, модному употреблению иностранных слов, вместо «слишком простых и понятных» из своего языка, поскольку все это есть не более, как словесные, цветастые пузыри.

Таким образом, однажды поселившись в душе руководителя зазнайство и чувство превосходства имеет немало последствий, но среди них выделим два наиболее очевидных. Во-первых, подтачивается нравственное, а соответственно, и физическое здоровье. Во-вторых, резко снижается истинное доверие и уважение подчиненных к лидеру, а в итоге ослабевает нормальное напряжение труда.

Далеко не все руководители понимают, что **именно они отвечают за**

неспособность подчиненных жить и работать согласно принятым принципам. Каждый приказ или распоряжение деспотичного, властного, бестактного руководителя, требующего беспрекословного повиновения, оставляет глубокую рану, чувство обиды и унижения в душах подчиненных. Это происходит из-за большого самомнения и почти врожденного презрения ко всем, кто не соответствует его личным представлениям. Мягкие, деликатные попытки усмирить такого лидера только укрепят его желание сохранить нездоровые отношения.

Как быть? Вот один из предложенных ранее рецептов лечения зарвавшегося лидера: «Обманщик, неискренний друг, предатель или хищник в человеческом облике только тогда поймут, что они в действительности являют собой, когда тот, кого они уважают за высокие качества, открыто обличит их пороки и выступит против них. Только тогда они захотят изжить свои негативные свойства».

Правда, кроме шоковой терапии, на сознание можно воздействовать и другим способом – посеять чувство страха болезненных последствий своего поведения. К такой мере, если ранее сделанное доброе вразумление не принесло пользы, может прибегнуть вышестоящий руководитель. Однако страх, как известно, со временем притупляется и естественные черты характера необузданного руководителя проявятся с прежней силой. К тому же **страх тормозит зло, но не развивает добро.**

Одна из задач, возникающих перед

каждым руководителем, – **развитие инициативы у своих подчиненных.** Известно, что никто не знает лучше работу, чем тот, кто ее непосредственно выполняет. А без личной инициативы у работника не будет стремления что-либо усовершенствовать. Проигрыш в общем деле очевиден. Среди различных способов развития в людях самостоятельности мышления приведем подход известного английского физика Эрнеста Резерфорда.

Однажды Резерфорду сказали, что один из его учеников работает над безнадежной задачей и напрасно тратит свое время и деньги на приборы. «Я знаю», – ответил Резерфорд, – что он работает над безнадежной проблемой, но зато эта проблема его собственная, и если работа у него не выйдет, то она научит его самостоятельно мыслить и приведет к другой задаче, которая уже будет иметь решение».

Вот почему так важно выслушивать любую критику и любое предложение работника, даже если это безделица. В противном случае в следующий раз он и по серьезному делу не вымолвит ни слова.

Оценка работы подчиненных. Оценка труда – это установление факта, насколько количественные и качественные итоги работы соответствуют заданию. При неудовлетворительном результате руководители обычно начинают судить о поведении подчиненного, хотя надо начинать с себя: все ли сделал он сам для успеха в работе (рис.).

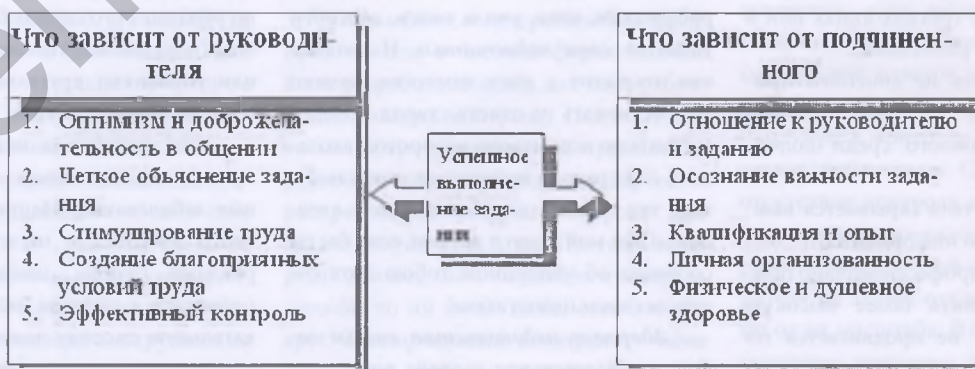


Рис. – Действия руководителя и подчиненного, определяющие результат труда

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

Чаще всего три причины мешают проявлению высокой работоспособности человека: **недостаток решительности, веры в себя и доверия к руководителю**. Поэтому для руководителя очень важным является своевременное и справедливое признание заслуг исполнителя и правильная оценка его труда.

Оценка любого труда по принципу справедливости должна была бы соответствовать равенству:

$$\text{Воздаяние (В)} = \text{Дела (Д)} + \text{Заслуги (З)} + \text{Достоинства (Дс)}$$

Если примешиваются большие запросы и высокое самомнение, то нам всегда кажется, что с нами поступили несправедливо, что по отношению к нам $V < D + Z + Dc$.

Руководителю постоянно приходится указывать на ошибки или недостатки в действиях своих помощников, препятствующие достижению цели. Естественно, критические замечания не могут уподобляться мелочным придиркам.

Еще в Древнем Риме слово «крити-

ка» означало анализ действий человека с сопоставлением положительных и отрицательных сторон. Но со временем это понятие стало вмещать в себя характеристику лишь негативных качеств в словах и поступках. Мало найдется людей, которые бы тосковали по критике в свой адрес. Вместе с тем в коллективном труде без нее не обойтись. Критика – не самоцель, поэтому прежде чем высказываться открыто, стоит подумать, а нельзя ли заметить о недостатках косвенно, тактичным намеком (умный – поймет). И более того, иногда самым уместным будет видимое не увидеть, почувствовав, что работник сам осознал свою ошибку. Кроме того, критицизм и указывание недостатков и ошибок не всегда полезны. Они могут вызвать антагонизм или недоверие, а то и подтолкнуть к депрессии. Таковы три самых нежелательных результата критики. По словам Г. Лихтенберга, прежде чем осудить, надо всегда подумать, нельзя ли найти извинение.

Если все же предстоит трудный разговор по серьезной проблеме, то для

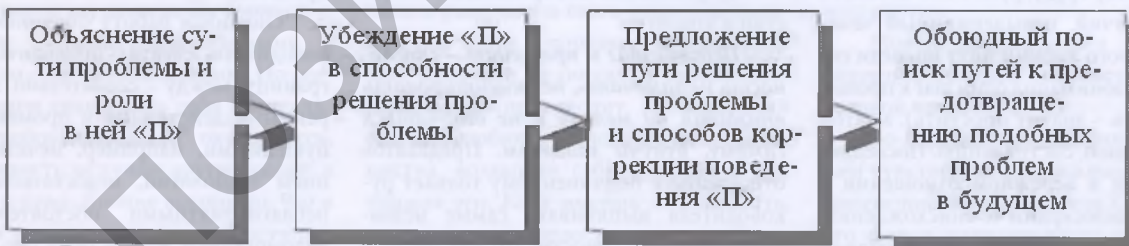
поиска истины лучше применить обычай древних философов: перед началом дискуссии каждый должен пересказать взгляды противника так, чтобы тот подтвердил правильность пересказа. Без такого подтверждения все попытки убеждения будут обречены на провал.

Чтобы слух подчиненного не закрылся, с самого начала полезно упомянуть о способностях и возможностях критикуемого. А признание своей доли вины в возникшей неблагоприятной ситуации еще быстрее поможет подчиненному по-деловому реагировать на критические замечания. В любом случае необходимо убедить человека, что ему лично выгоднее следовать советам своего руководителя, чем пренебрегать ими. Еще Авраам Линкольн заметил: «Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы его друг».

Именно руководитель создает атмосферу общения и логическую последовательность обсуждения результатов работы (рис.).

Конструктивная атмосфера критики

Выдержка, неприятие ошибок, но доброжелательность к подчиненному, справедливость, логика и аргументация, право на обоюдное объяснение, осознание доли своей вины



Раздражение, пренебрежение к человеку, преувеличение или искажение истины, взывание к чувствам, лишение возможности объяснения, укор в прошлых исправленных ошибках

Разрушительная атмосфера критики

Рис. – Общение руководителя с подчиненным («П») при разборе ошибок

В частности, «критикующему» за- прещается:

- сводить разговор к отрицанию. Оглашенный перечень недостат-

ков бесплоден. Мало разрушить старое, сумеете построить новое;

- делать выводы, не зная всех обстоятельств. «Слишком скорые выводы – результат замедлен-

ного размышления», – говорил Вольтер;

- лишать критикуемого возможности возразить;
- унижать его достоинство. Оскор-

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

бить можно не только словами, но и пренебрежительным тоном, жестом, мимикой;

- копить чужие недостатки. Лучше объяснить сразу же;
- возвращаться к прошлым грехам, когда дело исправлено;
- недобросовестная аргументация. Например, разного рода преуве-

личения, использование авторитетов, тенденциозное надергивание фраз, взывание к чувствам, искажение позиции оппонента и т. п.

От исполнителя также будет зависеть характер его реакции на критические замечания. Давно известно, что *нет более глухих и слепых людей, которые*

сами не хотят ни видеть, ни слышать. Поэтому самая справедливая и доброжелательная критика не даст пользы, если человек не захочет ее воспринять. Без такой внутренней установки заранее можно предсказать отрицательную реакцию подчиненного. Выдержка и деловая реакция на критику – признак высокого сознания личности (рис.).

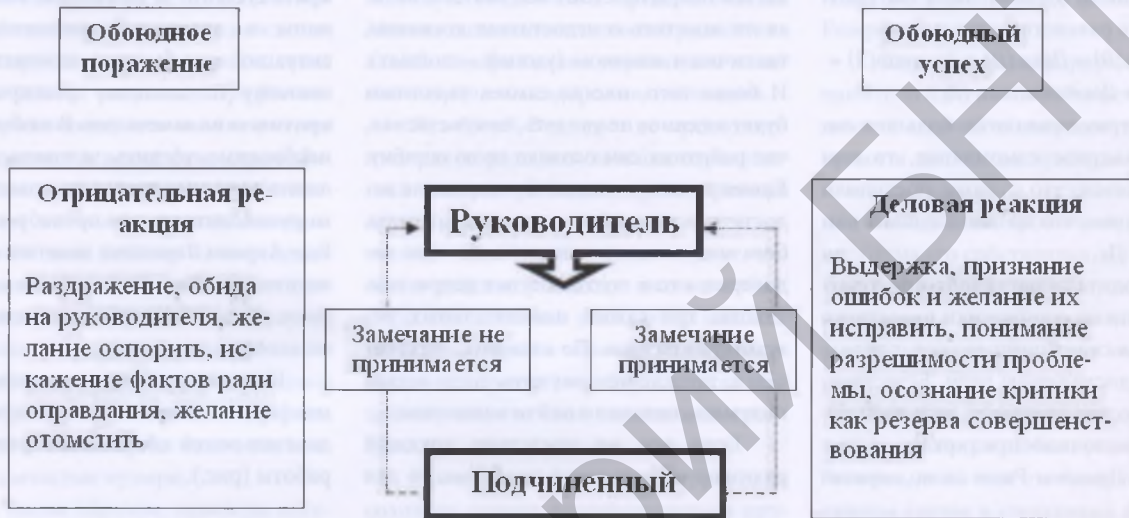


Рис. – Возможные реакции подчиненного на критические замечания

Руководитель, желая понять работника, получит от этого огромную пользу. Давать оценку труду, рубя с плеча, может только горячий, невыдержанный человек, у которого эмоции идут впереди сознания. От понимания один шаг к прощению (понять – значит простить), а затем и к сочувствию, состраданию. Последнее проявляется в бережном отношении к людям, в милосердии и снисхождении. Как было ранее замечено, и в домашнем обиходе, и в трудовом коллективе, увы, это не самые распространенные краски в палитре человеческого общения. Преобладающее поведение – невнимание, равнодушие, осуждение.

Категоричная оценка поведения человека показывает отсутствие малейшего милосердия к нему (не смешивайте с беспринципностью и попустительством). Милосердие могут проявлять только благородные души, обладатели которых:

- 1) способны рассуждать и взвешивать свои поступки;
- 2) наделены терпением (выноси-

востью);

3) имеют чувство справедливости и способны прощать;

4) утонченно воспринимают искусство и красоту.

Первый шаг к прощению – способность не замечать, не акцентировать внимания на мелочи и не огорчаться самому, будучи задетым. Предвзятое отношение к подчиненному толкает руководителя выпячивать самые незначительные оплошности. Но как часто в жизни и труде то, что волнует и раздражает сегодня, завтра оказывается мало значащим и даже пустым. Время и расстояния очищают наше представление о ценностях жизни, об истинной значимости наших дел и желаний

Подобно тому, как в христианской этике есть понятие о вольных и невольных грехах, так и в труде человек может действовать злонамеренно или делать ошибки неосознанно. Первое совершается вопреки нашей совести, когда мы, зная, как поступать, сознательно идем против веления нашего разума, например, уходим раньше с работы, оставляем

неприбранным рабочее место и грязным инструмент, не выдерживаем всех требований технологии производственного процесса.

Оценивая работу подчиненных руководителю следует проводить четкую границу между сознательно злонамеренными действиями и промахами, допущенными, например, нечетким знанием технологии, недостатком опыта, неблагоприятными обстоятельствами, недомоганием или усталостью, низким качеством сырья или инструмента и т.п. Подчиненный также не может нести ответственность за конечный результат, если он вызван ошибочным приказом. Правда, по ходу работы исполнитель может скорректировать свои действия, даже вопреки первоначальному указанию. Но реакция руководителей в этом случае не всегда бывает однозначно положительной. Те из них, кто больше ценит послушание, обязательное следование своим установкам, даже при удачном исходе дела не преминут отметить не столько результат, сколько самовольное отступление работника. Другие же,

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

приветствуя личную инициативу по ходу работы, сделают еще добавку к формально причитающемуся вознаграждению.

Опыт подтверждает несомненную пользу для будущего результата определенную свободу поведения исполнителя, у которого все-таки остается часть права распоряжаться собой в соответствии с обстоятельствами, поскольку все невозможно предвидеть наперед. А безусловное повиновение полезно лишь при наличии стандартной, отработанной технологии производства (например в машиностроении) и точного определенного приказа.

В анализе результатов труда следует различать *обсуждение* и *осуждение*. Хотя они внешне похожи, но в сущности своей это противоположные понятия. Обсуждающий или хочет что-то понять, или ищет возможность какого-то улучшения, какой-то помощи (как врач, изучающий состояние больного). В любом случае он руководствуется положительным импульсом. Осуждающий же движим обычно раздражением, завистью, своекорыстием или другими отрицательными свойствами.

Изменение мира в нашем сознании связывается с изменением людей, чьи слова и поступки вызывают у нас неприятие и осуждение. Но так происходит от того, что *мы сопоставляем окружающих не с тем, какие мы сами, а с такими самими, какими мы хотели бы быть*, т. е. добрыми, умными, выдержанными и т. д., т. е. по сути без недостатков. Но когда начинаем сравнивать себя с моральными требованиями, то оказывается, что мы ничуть не лучше других людей, а нередко и хуже. Вполне возможно, что в какой-то момент времени мы поступим более благородно, чем другой человек, но это вовсе не дает нам права мнить, что мы лучше, чем он. Жизнь складывается из тысяч проявлений, и, без сомнения, в чем-либо другом он окажется добрее и вообще человечнее, чем мы сами.

А как поступать руководителю, если налицо упущения в работе? Худшая реакция – тратить силы на осуждение с раздражением, лучшая – искать пути помощи подчиненному избавиться от недостатка, мешающего общему делу. «Делай так» – вот лозунг критики. И здесь, естественно, потребуется объяснение, убеждение в той пользе, которую

получит и работник при исправлении, и коллектив. Вместе с тем руководитель обязан давать принципиальную оценку любому недостойному поведению помощников, что не является осуждением. Вполне возможно, что потребуются применить и меру какого-то наказания. Но в любом случае *надо судить дело, а не человека, его поведение, а не личность*. И не столько искать вид наказания, сколько создавать условия, в которых работник захотел бы измениться сам. Правду говорить дело хорошее, когда нас призывает к тому обязанность или любовь к человеку, но это делать надобно, сколько возможно, без осуждения ближнего и без тщеславия и превозношения себя, как будто лучше другого знающего правду. Об этом же наставники благочестия замечали и следующее: «И неприятные вещи умей говорить с приятностью». «Будь строг, но строгость твоя да будет растворена любовью». «Начальствующий не должен быть страшилищем для подчиненных».

Еще много веков назад христианскими подвижниками был дан совет: «При выговоре подчиненным за их нерадивость тщательно воздерживайся от рвения и раздражительности и будь кроток, исполнен любви, степенен и покоем. Если подлежащий исправлению человек обижается, кротко заметь ему, что ты вовсе не имеешь намерения обижать и раздражать его, а искренно желаешь ему добра и порядка в его деле, что тебе противен не он сам, а беспорядок, который он производит. Не оскорбляй его самолюбия и человеческого достоинства, возвышая себя в глазах его и унижая его. Если имеешь эту слабость, порождаемую гордостью, лучше брось исправлять другого и наперед исцелись сам. Вынь прежде бревно из своих очей и тогда увидишь, как изъять сучок из ока брата твоего. В противном случае ты только раздражишь ближнего, а пользы нравственной не принесешь ему».

Будь кроток и снисходителен к другим при замечаниях об их недостатках, памятуя, что ты и сам с недостатками и большими недостатками. Предположим, обличаешь другого в нерадении к службе, а сам, быть может, тоже нерадив. «Врачу, исцелись сам!».

Приведенный отрывок из мудрых поучений показывает, что человек, жела-

ющий видеть плохое во всем, обязательно найдет его (совершенных людей нет), но это не путь созидания. Если человек судит о других по-хорошему, он уже сам чего-то стоит. Нет человека, который бы в чем-нибудь хорошем не превосходил нас. Поэтому любой руководитель, организуя труд своих подчиненных, может многому у них научиться. *Все мы друг другу и в жизни, и в труде учителя и ученики. Замечайте в других только то, что имеет каждый хорошего, принимайте и усваивайте это себе!*

Таким образом, не отрицая приоритета профессиональной подготовки специалистов, огромное значение приобретает их организационно-управленческая грамотность. Путь к управленческой культуре лежит через личную организованность. *Организовать труд коллектива может только тот, кто организован сам.*

Как организовать совещание. У многих работников представление о деловой и личной культуре руководителя складывается под впечатлением того, насколько он профессионально грамотно и организованно проводит совещание. В этот момент формальный лидер имеет прекрасную возможность укрепить свой авторитет, обратив внимание на качество своих выступлений, этичность поведения и уважительный подход к мнению других.

Можно выделить ряд правил, соблюдение которых способствует успеху деловой встречи.

Во-первых, приглашенный не должен чувствовать себя живым фоном для многословия руководителя. Совещание – это форма равноправного обмена мнениями и руководителю будет полезен совет, высказанный еще Цицероном: «Не следует завладевать разговором как вотиной, из которой имеешь право выжить другого».

Во-вторых, любое совещание необходимо тщательно подготовить. И здесь имеется в виду не только его деловая часть (отбор вопросов для обсуждения, подготовка необходимых материалов, установление регламента работы и др.). Не менее важна и психологическая подготовка. Например, сложные или принципиально важные вопросы желательно поставить в первую очередь, когда люди

3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (продолжение)

еще не устали. Не забывайте, что всякое выступление, превышающее 15–20 мин, вызывает заметное ослабление внимания слушателей. Кроме того, руководитель должен предвидеть ситуации, когда у части аудитории могут возникнуть повышенная возбудимость или, наоборот, пассивность. Вот почему следует стремиться к балансу между тем, что хочет высказать оратор и тем, что нужно слушателям. Всякое выступление должно иметь главную, стержневую идею.

Большой эффект воздействия на людей по ходу совещания дают специальные паузы, остроумные шутки, новые варианты изложения точки зрения и др.

Известная поговорка «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» весьма подходит для выступающих по техническим или экономическим вопросам. Графическая информация (рисунки, схемы, чертежи, фотографии), проецируемая с помощью технических устройств на экран, в большой степени помогает усвоить материал и к тому же облегчает лектору изложить детали.

А здесь мы особо обратимся к господам руководителям, менеджерам и организаторам. Кто из вас не хотел бы, чтобы вашим идеям и предложениям рукоплескали или, как минимум, молча принимали и соглашались? А ведь речь идет лишь об одном – достучаться до сознания собравшихся работников и прикоснуться к таким струнам, которые бы зазвучали в унисон вашему душевному состоянию. Вы устремлены к решению какой-то задачи, значит надо найти стимулы, чтобы помощники тоже захотели бы направить силы по такому же вектору. И для этого пригодна не любая словесная мешанина, а лишь краткая, сжатая, острая и вместе с тем простая речь на языке слушателей. К чему пытаться до напыщенности оттачивать свои слова, к тому же перемежая их модно трескучими или многоумны-

ми выражениями? Только недалекие слушатели разинут рот, чтобы клюнуть на подобную словесную патоку. Людям нравится и быстрее доходит до ихнего сознания простая, безыскусная речь. Правда, для аудитории, составленной из гордых многознаек, нагруженных книжной премудростью, чтобы уж совсем не выглядеть белой вороной, позволительно ввинтить несколько словесных пузырей, не теряя все же стержня повество-

вания.

Дельному объяснению должно предшествовать в первую очередь знание самого дела. Если кто-то выучил грамматику и знает все спряжения, склонения и наклонения, то это еще не значит, что он начнет красиво говорить. Кроме правильного построения предложений надо хорошо знать предмет своего объяснения и обладать какой-то особой способностью наполнять слова чувствами. Послушайте, как любой из нас рассказывает о каком-нибудь любимом деле, сколько эмоций и какая складная речь и все потому, что это дело завладело нашей душой. Как говорил один из древних авторов, *cum res animum occupaverit verba ambiunt* (когда суть дела заполняет душу,

слова сопутствуют ей).

Все высказывания на этот счет обобщим словами М. Монтеня, которые сегодня так же актуальны, как и пять веков назад: «Итак, лишь бы наш питомец научился как следует делам: слова же придут сами собой, – а если не захотят прийти, то он притащит их силой. Мне приходилось слышать, как некоторые уверяют, будто их голова полна всяких прекрасных мыслей, да только выразить их они не умеют: во всем, мол, виновато отсутствие у них красноречия.

Но это – пустые отговорки! На мой взгляд, дело обстоит так. В головах у этих людей носятся какие-то бесформенные образы и обрывки мыслей, которые они не в состоянии привести в порядок и уяснить себе, а стало быть, и передать другим: они еще не научились понимать самих себя. И хотя они лепечут что-то как будто бы уже готовое родиться, вы ясно видите, что это скорее похоже на зачатие, чем на роды, и что они только подбираются издали к смутно мелькающей перед ними мысли. Я полагаю, – и в этом я могу опереться на Сократа, – что тот, у кого в голове сложилось о чем-либо живое и ясное представление, сумеет передать его на любом, хотя бы на тарабарском наречии.»

Искренность заражает людей, поэтому лидер проникнет в сознание подчиненных лишь в том случае, если будет говорить о том, во что сам верит. У англичан фраза: «Он знает, о чем говорит», самая лестная оценка выступления. И, наконец, следует помнить, что деловая встреча, совещание, не законченное обобщением взглядов на проблему, – пустая трата времени.

Как в кратчайшее время... развалить предприятие или фирму. Врач, прописывая лекарство больному, нередко задается вопросом, ка-



3.4. Как лучше управлять коллективным трудом (окончание)

Окончание главы 3.
Окончание книги – в следующем номере



кое из снадобий быстрее всего поможет данному пациенту. В нашем случае не было больших раздумий, что предложить руководителям для достижения цели, указанной в заглавии, поскольку любое из предписаний само по себе уже весьма эффективно, а если их применить еще и в совокупности, задача действительно будет решена в кратчайшие сроки. Вот каковы эти «пилюли»:

- ☺ подбирайте специалистов только по личной преданности, не обращая внимания на их профессиональные и деловые качества;
- ☺ обещайте налево и направо, не трудясь запомнить свои слова, лучше, если они не будут совпадать с вашими делами;
- ☺ приказов должно быть как можно больше или вообще уходите от решения любых вопросов, и вы убедитесь, что 95% из них были мелкими, несущественными, а оставшиеся 5% вообще неразрешимы;
- ☺ считайте наказание основным методом стимулирования и никого не поощряйте за хорошую работу даже на праздники;
- ☺ рабочий коллектив должен быть четко разделен на любимчиков, т. е. подхалимов и доносчиков, и с другой стороны – отверженных;
- ☺ оценивайте работников не по конечным результатам, а по количеству и объему записок, отчетов, планов;
- ☺ грубость и резкость должны стать нормой в общении с подчиненными и, вообще, будьте для них срашилицем, при этом неважно, что вас не будут любить, главное – чтобы боялись;
- ☺ никогда не признавайте своих ошибок, сваливая их на подчиненных, а любую критику в свой адрес воспринимайте как сведение личных счетов;

- ☺ стирайте грань между наказанием и поощрением, выплачивая трудяге и бездельнику одинаковую заработную плату;
- ☺ постоянно жалуйтесь одним своим работникам на других;
- ☺ критикуйте подчиненных только в присутствии коллег и припоминайте при этом как можно больше прошлых грехов, не допуская какого-либо оправдания с их стороны и снисхождения к ним;
- ☺ подавляйте любую инициативу, а если таковая все же проявилась, нагрузите выскочку дополнительной работой, естественно, за те же деньги;
- ☺ постоянно взывайте к чувствам своих подчиненных с патетическими возгласами типа: где ваша совесть, неужели вам не стыдно или как вы могли докатиться до такого поведения;
- ☺ усматривайте в каждом старательном, инициативном работнике конкурента на ваше место и никогда не готовьте себе преемника;
- ☺ чтобы сберечь спокойный сон, старайтесь не планировать дел с вечера на завтра, поскольку утро вечера мудренее;
- ☺ совещания проводите как можно дольше – пусть у подчиненных вырабатывается терпение и выдержка;
- ☺ и наконец, в рабочее время занимайтесь чем угодно, но только не основной деятельностью.

На Востоке существовал древний обычай: врачу платили до тех пор, пока пациент здоров. Автор останется в добром расположении духа до тех пор, пока уважаемые руководители, лидеры, менеджеры, организаторы, прочитав эти предписания, будут вести себя подобно упрямым малышам, которые на подталкивание к чему-либо отвечают поведением наоборот. **Ничто так не помогает истине, как сопротивление ей!**