



100

—

—

СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ

***(методические рекомендации о стиле и
методах работы руководителя)***

Методические рекомендации подготовлены на основе рекомендаций «100 практических советов о стиле и методах работы руководителя», изданных ОАО «ЛЕПСЕ» в 2010 г. (но, до сих пор эти советы остаются актуальными).

Выражаем благодарность коллективу АО «Электромашиностроительный завод «ЛЕПСЕ» за предоставленные материалы.

Данные советы будут полезны руководителям профсоюзных организаций всех уровней: от руководителей профсоюза до председателей цеховых профсоюзных организаций, профгруппоргов и председателей молодёжных советов.

Методические рекомендации переработаны в схемы и таблицы специалистами организационного отдела профсоюза.

«Предлагаемые советы о стиле и методах работы руководителя заимствованы их различных источников. Эти советы не придуманы кем-то, а рождены и проверены самой жизнью, опытом, практикой людей. Собранные воедино, они стали правилами стиля и методов работы и поведения руководителей всех уровней – больших и малых. Их назначение – помочь руководителю с большей эффективностью выполнять свои служебные обязанности»

«100 практических советов
о стиле и методах работы руководителя»,
ОАО «ЛЕПСЕ» в 2010 г.

часть 1

КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

1

Управление людьми – это не только наука, а большое искусство. Необходимо постоянно изучать эту науку, совершенствовать искусство управления людьми, коллективом людей

2

Нужно уметь подбирать и воспитывать кадры. Кадры подобраны правильно, если каждый человек соответствует занимаемой должности и каждая должность соответствует человеку, который ее занимает

3

Выбор и обучение умелого работника, способного самостоятельно решать вопросы его компетенции, - всегда более полезная и благодарная задача, чем выполнение дела самим

4

Нужно постоянно проявлять заботу об улучшении и совершенствовании организации труда и управления. Помни, что хорошая организация при плохом оборудовании даёт лучшие результаты, чем наилучшее оборудование при слабой организации

5

Эффективная организация руководства создаётся тогда, когда определены и чётко регламентированы основные вопросы управления (структура, штаты, система поощрений, информации и т.д.)

6

Управлять – это уметь принимать правильные решения на основе полученной информации. Из большого потока информации нужно научиться выбирать только ту, которая нужна вам для управления. Не загружайте себя второстепенной информацией

7

Разграничение служебных функций и должностных обязанностей – одна из важнейших гарантий выполнения заданий. Чем точнее будут определены обязанности и задачи, тем скорее и полнее они будут выполнены.

8

Каждая организация и его подразделения должны иметь структурную схему, положение, а все работники – должностные инструкции с чётким определением круга обязанностей и ответственности за их выполнение. Децентрализацию ответственности следует довести до пределов возможного.

часть 1

КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

9

За выполнение одной служебной функции или решение одного вопроса должен полностью отвечать только один работник. Если работу выполняют несколько человек, то назначается ответственный исполнитель

10

Работник более высокой квалификации не должен выполнять работу, которую может с успехом выполнить менее квалифицированный работник или механизм

11

Выдавая задание, надо разъяснить исполнителю цель и смысл работы, убедиться самому и убедить исполнителей, что задание выполнимо.

12

Задания и распоряжения руководителя должны быть ясными, конкретными, понятными. Следует указать не только что и когда надо выполнить, но и определить конечную цель этой работы. Нельзя давать таких неконкретных распоряжений, как, например: «Для принятия мер», «Для исполнения».

13

Непременное условие для успеха любого мероприятия, любой работы – поощрение за добросовестный труд и взыскания за упущения, недоработки, халатность.

14

Выполнение каждого задания или распоряжения необходимо строго контролировать. Контроль за работой – одна из главных функций управления. Следует всегда иметь в виду, что высокая требовательность – это гарантия успеха, а прощение – непоправимое зло.

15

Руководитель должен уметь мобилизовать коллектив на выполнение стоящих перед ним задач с наибольшими результатами при наименьших затратах.

16

Хорошим руководителем нередко считается тот, к которому подчинённые идут советоваться во всякое время и по любому вопросу. «Политика открытых дверей» ведёт к неразумной трате времени. Следует установить часы приёма.

часть 1

КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

17

Не надо бояться «бумаги». Без хорошо продуманной системы документации нельзя установить ответственного за данный участок работы.

18

Настоящий руководитель устраняет возникший в работе сбой, но, главное, предусматривает меры, устраняющие причины его повторного возникновения.

19

В организации необходимо во всем устанавливать и поддерживать определенный разумный порядок – систему. Это позволит экономить время и труд.

20

Работать, имея для себя распорядок дня, — значит расходовать свои силы экономно и разумно. распорядок дня, как и всякая системы, сокращает путь к выполнению задания.

21

Добиться укрепления дисциплины может только тот руководитель, который сам дисциплинирован и организован. Кто приказывает, тот сам должен уметь слушаться. Только тогда он научится управлять.

22

Слишком частые реформы не рационализируют работу, а, увеличивая объем работ, отвлекают работников от выполнения прямых обязанностей. Прежде чем улучшить, надо изучить существующее

23

Умейте ценить время. Ничто так отрицательно не сказывается на деятельности коллектива, как вынужденное безделье по вине руководителя.

24

Никогда не считайте, что ваши организационные и производственные методы самые лучшие. Вашим главным принципом должно быть – все можно сделать лучше, чем было до сих пор.

25

Не думайте, что выполнение планов и программ обеспечивают вам репутацию хорошего руководителя. Таковым вы станете лишь тогда, когда их выполнение в коллективе будет связано с минимумом материальных, трудовых и эмоциональных затрат

26

Надо сконцентрировать работу на главном. Не следует строить работу на основе кампанейщины, перебрасывая все силы то на один, то на другой участок работы; это дезорганизует деятельность организации. Важно не расплываться по мелочам и не дать «съесть» себя текучке. Чем выше ранг руководителя, тем больше времени и внимания он должен посвящать перспективам

часть 1

КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

27

При наличии постоянно повторяющейся деятельности, протекающей в одинаковых условиях, необходимо создать инструкцию и педантично требовать ее выполнения, пока она не устареет.

28

Руководитель должен постоянно ставить перед собой новые задачи, проявлять инициативу, повышать требовательность к своей работе. Отсутствие заданий от вышестоящих руководителей не служит оправданием бездеятельности. Не надо ждать решений задач, а искать их, мобилизовав на эти решения все имеющиеся в распоряжении силы.

29

Будьте конкретными – оперируйте фактами, а не пожеланиями. Предложения руководителя по улучшению работы должны быть конструктивными, т.е. из них должно быть ясно, что необходимо изменить, как будет обеспечиваться взаимодействие в новых условиях и каков будет результат.

30

Руководителю не следует бояться отдельных ошибок и, в связи с этим допускать перестраховку или бездеятельность. Если ваше распоряжение или высказанное мнение оказалось ошибочным, признайте это открыто. Стремитесь работать без ошибок, а если допустили ошибку, то сумейте из этого извлечь пользу, чтобы такие ошибки не повторялись впредь.

31

Руководитель должен быть компетентен в основных вопросах, но он не может быть компетентен во всем. Поэтому он должен уметь поручать работу соответствующим специалистам.

32

Подписи согласователей на документе только помогают составителям не упустить какой-либо стороны вопроса, но не освобождают их от ответственности и не уменьшают ее.

33

Нужно уметь управлять собой, своим поведением, научиться правильным взаимоотношениям с подчинёнными. Человек, не умеющий этого делать, не пригоден для управления другими, не сможет выполнить роль руководителя.

34

Здоровый социально-психологический климат – это одно из условий успешной работы коллектива. Стремитесь установить в коллективе деловые отношения дружбы и взаимопонимания.

часть 2

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

35

В отношениях с коллективом стремитесь как можно меньше говорить «Я», а больше «Мы».

36

Вникайте в личную и общественную жизнь своих подчинённых и помогайте им. Забота о подчинённых – одно из условий слаженной работы коллектива.

37

Без особой надобности не делайте подчинённому замечаний в присутствии третьего лица, чтобы не унизить его

38

Не забудьте поблагодарить подчинённого за хорошую работу, даже если он уже был поощрён в официальном порядке

39

Будьте вежливы, имейте бесконечное терпение. Терпение и вежливость – краеугольные камни руководителя

40

Не бранитесь и не раздражайтесь, ибо грубость и брань – признак слабости, а не силы руководителя. Сильный руководитель никогда не прибегает к подобным методам.

41

Воспитывайте в себе спокойствие, стойкость и выдержку. Эти качества повышают доверие подчинённых к своему руководителю, укрепляют его авторитет.

42

Не подавляйте подчинённых своей властью, но стремитесь к тому, чтобы ваше решение стало их убеждением. Тогда они будут работать творчески и свободно. Работать только по принуждению недостойно

43

Не используйте власть до тех пор, пока не убедитесь, что все остальные средства воздействия не приводят к желаемым результатам.

44

Доверяйте своим подчинённым – это повышает чувство их ответственности за порученное дело.

45

Не бойтесь, что ваши подчинённые окажутся умнее вас. Гордитесь такими подчинёнными.

46

Не делайте сами того, что могут сделать ваши подчинённые, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни.

часть 2

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

47

Если то, что делают ваши сотрудники, в корне не расходится с вашим мнением, предоставьте им максимум свободы. Чем больше свободы ты даёшь подчинённым, тем больше получишь ее сам

48

Будьте кратки, не злоупотребляйте терпением подчинённых, и вместо ста слов, которые утомят людей, скажите десять, но таких, которые остались бы у них в памяти. Умейте говорить и умейте слушать.

49

Если отдали подчинённому ошибочное распоряжение, признайте перед ним свою ошибку.

50

Прежде чем обещать – подумайте. Но, если обещали – исполните.

51

Будьте принципиальны. Никогда не поддерживайте такое мнение, с которым вы не согласны.

52

Если в течение дня ничему не научились – считайте, что день для вас потерян

53

Шутите сами и разрешайте шутить своим подчинённым. Юмор, доброжелательные шутки создают обстановку доверия, делают труд более лёгким, привлекательным и производительным. Не позволяйте себе и другим злых шуток и насмешек, унижающих человеческое достоинство.

54

Будьте точным. Берегите время себе и подчинённых. Пунктуальность, высокая культура и организованность, оперативность и деловитость – отличительные признаки современного успешного руководителя.

Частые поиски ушедшего руководителя мешают работе. Всегда информируйте, куда вы уходите.

55

Будьте всегда опрятным, аккуратным, подтянутым сами и требуйте этого от подчинённых. Не забывайте, что руководитель должен быть примером для своих подчинённых.

56

Руководитель обязан ясно мыслить и уметь хорошо и грамотно излагать свои мысли как устно, так и письменно. Заботьтесь о гармоничности своего духовного развития.

Кто отстаёт в своём политическом, культурном и техническом росте, тот теряет не только идеологически, социально, но и чисто производственно.

часть 2

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

57

Можно извинить человека, опоздавшего по забывчивости или рассеянности, но не заслуживает снисхождения тот, кто опоздал потому, что в это время «был занят делом»

58

Бойтесь дешёвой популярности, не утешайтесь внешними проявлениями подчинения авторитету власти.

Заботьтесь о своём авторитете. Помните золотое правило народной мудрости: «Не место красит человека, а человек – место».

59

Встречаясь с неудачами в работе, не сетуйте на внешние обстоятельства. Ищите корень зла в самом себе.

60

Руководитель должен прислушиваться ко всем советам, даже к тем, которые не согласуются с его взглядом. Умейте слушать не перебивая, всегда проявляя скромность, простоту, доступность.

61

В отношениях с подчинёнными не дайте захватить себя в плен личным симпатиям и антипатиям. Пусть высшим критерием оценки подчинённого и вашего к нему отношения являются интересы дела.

62

Используйте оружие критики как инструмент для создания слаженной и дружной обстановки в коллективе. Критика должна быть направлена на исправление недостатков. «Делай так» — вот лозунг критики.

63

Когда вы назначаете встречи своим подчинённым, то заранее каждому из них дайте знать, по какому вопросу вы их вызываете. Это позволит им подобрать необходимый материал и поможет лучше осветить обсуждаемый вопрос.

часть 3

ИСКУССТВО ЦЕНИТЬ СВОЁ ВРЕМЯ

64

Точно определите цель.

Множество людей попусту тратят своё время и энергию из-за того, что отчётливо не представляют себе, что они собираются делать. Не зная точно, к чему идут, они сбиваются ещё на старте, теряют дорогу, падают духом и сворачивают с тропинки. Определите с самого начала хотя бы «пункт назначения», и уже поэтому достигнете его гораздо быстрее.

65

Сосредоточьтесь на главном.

Запишите на листе в порядке важности самые срочны дела. Сначала примитесь за дело № 1 и не отступайте от него, пока не закончите, затем также поступите с делами № 2, № 3 и т.д. Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или двумя делами, завтра вы снова сосредоточитесь на самом главном.

66

Придумайте себе стимулы.

Мы лучше делаем то, что нам хочется сделать. Такие дела, как правило, выдвигаем даже впереди тех, которые нам нужно сделать раньше. Отсюда задача: попробуйте превратите свои занятия из «надо» в «хочется». Тогда продуктивность вашей деятельности повысится почти автоматически.

67

Установите твёрдые сроки.

Один из способов связать себя обязательством – назначить для выполнения определенного задания твёрдый срок. Одно дело сказать себе: «Я отвечу на письмо при первой же возможности», и совсем другое – решить: «Я отвечу на письмо к такому-то сроку». В первом случае вы даёте себе возможность находить оправдание проволочке, во втором – ставите себя в определенные рамки.

68

Умейте быть решительным.

Не откладывайте сложных дел со дня на день из-за колебаний и сомнений в выборе решения.

Располагая определёнными фактами, решайте и действуйте. И уж если вы что-то сделали, то не теряйте времени на бесплодные размышления о том, что наилучшее ли решение вы приняли. Двигайтесь дальше.

69

Умейте говорить «нет».

Если вы не научились этому, то можете оказаться вовлечённым в дело, которое не согласуется с вашими взглядами. Отделяйте второстепенное от главного.

часть 3

ИСКУССТВО ЦЕНИТЬ СВОЁ ВРЕМЯ

70

Избегайте шаблона.

Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Только потому, что мы всегда выполняли что-то одним определенным образом, мы подчас считаем, что это и есть самый лучший из возможных способов. Между тем, почти всякую работу можно усовершенствовать. Если сейчас вы делаете что-то в последовательности А – Б – В – Г, попробуйте порядок А – В – Б – Г. Может быть получится быстрее. Не передать ли другим часть простейших функций, не требующих особой квалификации? Нельзя ли воспользоваться какими-нибудь техническими средствами, чтобы сберечь время? Не следует ли поинтересоваться, как это делают другие.

71

Пользуйтесь записной книжкой.

Всякий, кто хотя бы раз испытал муки, вспоминая, что ему следует сделать, поручится за правило: записывать все предстоящие дела, новые мысли, номера телефонов и т.п. Целесообразно размещённые пометки помогут вам всегда быть наготове, даже относительно мелких дел, о которых иначе можно было бы совсем забыть. Карандаш с бумагой может сберечь даже время, затрачиваемое на обдумывание проблем. Надо что-то решить? – Набросайте относящиеся к этому данные, и перед вами раскроется разнообразие решений. только выбирайте!

Сберегайте время, затрачиваемое на поиски справок. Держите в порядке списки часто требующихся адресов и телефонов. не загружайте память там, где это не нужно.

72

Избегайте досадных помех.

Добрые друзья и товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выполнить работу в срок. Вы можете сохранить их дружбу (и свой график), тактично дав понять, что вы в цейтноте.

73

Учитесь слушать.

Во избежание серьёзных ошибок, повторений и переделок стремитесь с первого раза получить исчерпывающие сведения и указания. Прежде чем что-то делать, уточните: где, когда, как, что, почему? Если что-нибудь остаётся неясным, сразу же спросите.

часть 3

ИСКУССТВО ЦЕНИТЬ СВОЁ ВРЕМЯ

74

Не «увязайте» в телефонных разговорах.

Ничто не может соперничать с телефоном, как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, выяснить недоразумения, дать указания или условиться о встрече. Ведите разговор на деловом уровне

75

Не упускайте из виду мелочи.

Вы можете избежать небольших, но растрачивающих время задержек, если будете по возможности предупреждать наступление внезапных мелких кризисов. Надо всегда иметь под рукой достаточный запас тех предметов, которые наиболее часто употребляются при работе – будь это какие-то запасные детали или канцелярские принадлежности, справочные книги или иные предметы.

76

Приступайте к делу сразу.

Прежде чем приняться за работу, множество людей приводят в порядок свои столы, обмениваются мнениями о служебных и других новостях, не имеющих ничего общего с их делами, а потом удивляются, куда девалось время. Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же. никто, кроме вас самих, не сможет помочь вам избавиться от привычки мешкать с делами.

77

Используйте время полностью

Всегда есть возможность немного увеличить производительное время, полнее используя его. время поездок, ожидания можно занять такими делами, как планирование своего дня, обдумывание предстоящих задач, просматривание записок, которые пригодятся в дальнейшей работе.

78

Следите за тем, на что тратите время.

Если лыжная прогулка или рыбалка помогают вам отдохнуть и освежиться – прекрасно! Но не предавайтесь таким занятиям только потому, что так отдыхают другие. Вы смогли бы сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе кинокартин и телепередач, которые смотрите, книг и журналов, которые читаете.

79

Меняйте занятия.

Почти никогда тело не устаёт все сразу. Обыкновенного устают лишь отдельные группы мышц. Меняя занятия, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше. Так, если вы несколько часов работали сидя и стали утомляться, переключитесь на работу, которую можно выполнять стоя или находясь в движении. Вы весь день на ногах? Займитесь сидячей работой, и вы не только увидите, что ваш организм способен на большее, но такая перемена придаст вам бодрость, повысит интерес к работе.

часть 3

ИСКУССТВО ЦЕНИТЬ СВОЁ ВРЕМЯ

80

Умейте правильно пользоваться телефоном

Внимательно набирайте телефонный номер. Помните, что ошибка ведёт к ненужной потере времени. Всегда говорите прямо в трубку, иначе слышимость резко ухудшается. Не говорите слишком быстро, т.к. при быстрой речи слова сливаются, искажаются и становятся непонятными. Никогда не отвечайте словами «Да», «Алло» и т.д. Вместо этого назовите свою фамилию. Если плохо слышно, попросите перезвонить. Если что-нибудь не разобрали, попросите повторить. Никогда не прерывайте собеседника на полуслове. Никогда не кричите в трубку, не бросайте трубку, не окончив разговора. Не «висите» на телефоне. Помните, что, затягивая разговор, вы лишаете других возможности пользоваться телефоном.

часть 4

ИСКУССТВО ПРОВОДИТЬ СЛУЖЕБНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

81

Служебные совещания должны созываться в строгом соответствии с общим календарным графиком

82

Внеплановые совещания допускаются только в случаях крайней необходимости

83

На совещания должны выноситься только те вопросы, которые не могут быть решены в рабочем порядке с более высокой оперативностью.

84

Объем обсуждаемых вопросов должен планироваться с таким расчётом, чтобы общая продолжительность совещания, как правило, не превышала одного часа.

85

Внеплановые совещания не должны являться для их участников внезапностью, мешающей выполнить запланированную на данный день или час работу

86

По каждому вопросу, который выносится на рассмотрение совещания, должен быть заранее продуман и рассчитан регламент его обсуждения и подготовлен проект решения.

часть 4

ИСКУССТВО ПРОВОДИТЬ СЛУЖЕБНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

87

Повестка дня и продолжительность внепланового совещания должны доводиться до сведения участников совещания за 1-2 дня. В необходимых случаях должно быть организовано ознакомление участников совещания с материалом обсуждаемых вопросов.

88

С особой тщательностью должны готовиться к совещанию докладчики и руководитель совещания: докладчики – с целью изложить содержание вопроса с максимальной обстоятельностью и ясностью в запланированное время, а руководитель – с целью выбрать наиболее рациональные пути и способы решения вопроса в срок, предусматриваемый регламентом.

89

С целью экономии времени и повышения доходчивости обсуждаемых вопросов на совещании должны широко использоваться наглядные материалы (таблицы, графики, диаграммы, фотографии, модели, чертежи, схемы и т.д.)

90

Перед каждым совещанием с повторяющейся тематикой обязательно проверять выполнение решений предыдущего совещания. Выполненные решения должны исключаться из протокола.

91

В отдельных случаях целесообразно переносить совещание из кабинета руководителя непосредственного на участок, с работой которого связан обсуждаемый вопрос.

92

Вся информация и сообщения на совещании должны быть предельно лаконичными, ясными и конкретными.

93

Цель объяснений исполнителей, не выполнивших указания руководителя, не в том, чтобы оправдаться, а в том, чтобы высказать деловые суждения о принимаемых и намечаемых мерах для исправления создавшегося положения и о тех мероприятиях, которые должны быть осуществлены для этого другими подразделениями или должностными лицами

94

Причины и обстоятельства, объясняющие неудовлетворительное состояние дел, должны доводиться для соответствующих руководителей личным общением, не откладывая до очередного совещания.

часть 4

ИСКУССТВО ПРОВОДИТЬ СЛУЖЕБНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

95

Совещания по проблемным вопросам с целью экономии времени и широкой мобилизации идей рекомендуется проводить в два этапа.

На первом этапе заслушиваются только поступающие конкретные определения, направленные на решение проблемы. Обсуждение и споры не допускаются.

Рассмотрение поступивших предложений поручается компетентной комиссии, которая отбирает из них наиболее рациональные и выносит на обсуждение совещания второго этапа, проводимого через некоторое время.

96

Служебные совещания с повторяющейся тематикой рекомендуется проводить по следующей схеме:

- а) заслушивание информации о выполнении решений (указаний) предыдущего совещания (3 – 5 минут)
- б) сообщение, раскрывающее содержание вопроса, вынесенного на обсуждение (10 минут)
- в) выяснение отдельных вопросов по сообщению (4 – 5 минут)
- г) заслушивание объяснений исполнителей, не выполнивших поставленных перед ними задач (по 2 – 3 минуты)
- д) обсуждение поступивших предложений (10 минут)
- е) указание руководителя совещания (5 минут)

97

Каждый из выступающих должен позаботиться о кратком, чётком и ясном изложении и обосновании собственного мнения или предложения по обсуждаемому вопросу и всячески избегать общих, расплывчатых и неконкретных суждений и предложений, руководствуясь правилом: «Лучше ничего не сказать, чем сказать ничего».

98

Руководитель совещания должен следить за тем, чтобы выступающие не допускали многословия, повторения уже высказанных и обоснованных положений, отхода в сторону от обсуждаемого вопроса, утверждения элементарных, всем известных «прописных» истин. На основании высказанных суждений и предложений он должен чётко сформулировать конкретное решение совещания.

часть 4

ИСКУССТВО ПРОВОДИТЬ СЛУЖЕБНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

99

Выполнение решений, принятых на совещаниях, должно строго контролироваться. К исполнителям, ответственным за выполнение решений и не выполнившим их в установленные сроки без достаточно веских причин, должны применяться меры административного взыскания.

100

Участники совещания должны строго придерживаться порядка: не прерывать выступающего, не разговаривать друг с другом, сдерживать эмоции, не повышать голоса, соблюдать деловой такт и взаимную корректность при оспаривании противоположной точки зрения, вопросы задавать только после разрешения руководителя совещания. Руководитель совещания обязан немедленно предупреждать тех, кто не придерживается установленного порядка, нарушает его.