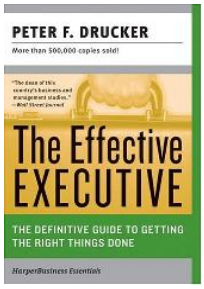

Вся беда в том, что многие управляющие все больше пренебрегают информацией и побудительными мотивами, которые не укладываются в логику компьютера и не могут быть выражены его языком. Они могут стать слепы ко всему, что связано с восприятием (то есть событиями), а не с фактами (то есть последствиями событий). Таким образом, огромный объем компьютерной информации может препятствовать доступу к реальности...

Как показывают наблюдения, сохранение изжившей себя деятельности является результатом отсутствия анализа и контроля.

О знаниях

1. Одно из слабых мест современных образованных молодых людей, занятых на производстве, в медицине или руководстве, в том, что они ограничиваются знаниями в каком-то одном узком разделе и с пренебрежением относятся ко всем другим…

2. Настоящий работник-интеллектуал всегда позаботится о том, чтобы его понимали. Мнение о том, что дилетант может и должен делать все от него зависящее, чтобы понять специалиста, которому пристало общаться лишь в кругу себе подобных, является не чем иным, как варварским высокомерием.

Об эффективности консультанта

1. Во-первых, консультант, который по сути своей не обладает никакими другими полномочиями и преимуществами, кроме собственных знаний, должен быть эффективным, иначе его ценность равна нулю.

Во-вторых, **эффективность консультанта** зависит от людей, работающих в организации – Заказчике. Именно их эффективность говорит о том, приносит ли в конечном счете консультант конкретную пользу или попросту занимается ненужной деятельностью.

2. «Я не буду говорить вам, что нужно исследовать, что писать и какие выводы делать. Это ваше дело. Но я рекомендую вам записывать все, что вы сочтете нужным. Не обращайте внимания на нашу реакцию. Не беспокойтесь о том, нравится нам это или нет. Но главное, не ищите компромиссов, которые могут потребоваться для того, чтобы

сделать ваши рекомендации приемлемыми. В нашей компании все руководители – настоящие мастера компромиссов». (Альфред Слоун мл. исп. Дир «Дженерал Моторс» Друкеру . 1944 г.)

Пять элементов для повышения эффективности труда

1. Эффективные управляющие должны знать, на что они расходуют свое время. Умение контролировать свое время является важнейшим элементом производительной работы.

2. Эффективные управляющие должны концентрироваться на достижения, выходящие за рамки своих организаций. Им следует быть нацеленными не на выполнение работы, как таковой, а на конечный результат. Хороший управляющий, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, задает себе вопрос: «Каких результатов я должен достичь?» Сам процесс работы и ее методы отходят для него на второй план.

3. Эффективные управляющие должны строить свою деятельность на **преимуществен ных** , сильных качествах, как собственных, так и руководителей, коллег и подчиненных, а также

обязаны отыскивать положительные моменты в конкретных ситуациях. Им не следует опираться на то, что ненадежно. Нельзя начинать работу с решения нереальных на данных момент задач.

4. Эффективные управляющие концентрируют свое внимание на нескольких важнейших участках, в которых исполнение поставленных заданий принесет наиболее ощутимые результаты. Они должны научиться устанавливать приоритетные направления работ и не отклоняться в их выполнении. Собственно, вся их деятельность должна состоять из выполнения именно приоритетных задач – Эффективный управляющий обязан заниматься лишь главным. Пустая трата сил приводит к самым отрицательным результатам.

5. Наконец, эффективные управляющие должны принимать эффективные решения. А это, прежде всего, вопрос системности, то есть процесс выполнения задания должен проходить в нужной последовательности. Следует помнить, что эффективное решение – это всегда суждение, основанное, скорее, на «несовпадении мнений», чем на «согласованности по фактам». Чрезмерная поспешность ведет к принятию неверных решений. Решений должно быть немного, но все они должны быть фундаментальными. В принятии решения нужно руководствоваться верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями.

О делегировании полномочий

Традиционный смысл, вкладываемый в понятие «делегирование прав и полномочий», придает самому процессу неверную окраску. Рациональное распределение нагрузок - это отнюдь не «делегирование», не перекладывание своих функций на других, а частичное высвобождение своего времени для концентрирования сил и внимания на наиболее важных участках работы и предоставление своим коллегам и подчиненным проявить свои способности.

Персонал

1. Организация – это особый инструмент, помогающий реализации сильных сторон человека и одновременно нейтрализующий и обезвреживающий человеческие слабости. Люди, отличающиеся большими способностями, не нуждаются в организации и не испытывают желания в ней работать.

2. Задавать себе вопрос типа **«Чем я могу помочь своей организации?»** – это значит начать поиск неиспользованных резервов а своем рабочем месте. Как нам известно, достаточно часто многое из того, что традиционно воспринимается как образцовое выполнение своих обязанностей, на самом деле является лишь бледной тенью того, что в принципе можно достичь на данном рабочем месте.

3. Традиционно коммуникативные отношения строились по нисходящей, то есть от руководителя к исполнителям. Но дело в том, что правильные коммуникативные отношения на этой основе просто невозможны… Чем с большим усердием старается начальник довести что-то до сведения своего подчиненного, тем больше вероятность того, что последний воспримет это в искаженном виде.

4. Ставка на безупречных **людей**, имеющих одни только достоинства и никаких недостатков (вместо «безупречных» могут быть использованы такие выражения, как «цельная личность», «зрелый человек», «дисциплинированный человек»), говорит о посредственности, если не о некомпетентности управляющего…Нет такого понятия, как «хороший человек». Весь вопрос в том, чем он хорош.

5. Любая работа, оказавшаяся непосильной для нескольких исполнителей (притом таких, которые отличались с самой лучшей стороны на своих предыдущих должностях), должна быть признана непригодной для всех .

6. В каждом учебнике по маркетингу содержится заключение, что управление сбытом, а также реклама и продвижение продукции находятся в ведении одного управляющего по маркетингу. Опыт крупных производителей показывает, что такое широкое толкование обязанностей руководителя службы маркетинга неверно. В этом случае требуется сочетание эффективности в реализации с умением воздействовать на людей. Такие качества редко сосуществуют в одном человеке.

7. Тесты создаются психологами, дабы определить диагноз больному человеку…

8. Если управленцам удается установить хорошие отношения в своих организациях, то это не потому, что у них есть «талант обращения с людьми». Это можно объяснить тем, что в своей работе они нацелены на вклад в общее дело. Именно поэтому эти отношения продуктивны, а это и является единственно верным определением «хороших человеческих отношений». Выражения теплых чувств бессмысленны и даже лицемерны, если не будет существовать общей направленности на выполнение определенной работы. С другой стороны, возникающие время от времени словесные перепалки не являются серьезной помехой во взаимоотношениях людей, если они стремятся к достижению общих результатов и решению поставленных перед всеми задач.

9. Как показывает практика, существует только три объяснения «незаменимости» работника:

А) Он в действительности некомпетентен и может держаться только за счет отсутствия у него конкретной ответственности.

Б) Его сильные качества используются только на то, чтобы поддержать своего более слабого начальника, который не способен принимать самостоятельных решений.

В) Его сильные качества направляются на отсрочку решения серьезных проблем или на то, чтобы скрыть их существование.

Эффективный управляющий

1. Наиболее распространенной ошибкой является отношение к типичной ситуации как к серии уникальных событий, то есть проявление прагматизма при отсутствии принципа и понятия о типичном.

2. … принимая кадровые решения, он делает ставку на наличие достоинств, а не на отсутствие недостатков у работников.

3. … он мыслит категориями покупателя, клиента или пациента, на которых в конечном счете и направлена деятельность предприятия, учреждения или больницы. Таким образом, что делает руководитель и как – две разные вещи с точки зрения результата.

4. В то время, как само эффективное решение основывается на высочайшем уровне концептуального понимания, действие по его практическому воплощению должно быть максимально простым и носить максимально оперативный характер.

5. Концентрация или, иными словами, мужество навязывать времени и событиям свою собственную волю и заниматься тем, что наиболее значимо и актуально, - вот единственная возможность управляющего стать подлинным хозяином времени и обстоятельств, а не их рабом.

Приоритеты

Именно смелость, а не анализ, диктует по-настоящему важные правила определения

приоритетов:

· Ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое.

· Концентрируйтесь на возможностях, а не на проблемах.

· Выбирайте свое собственное направление, не плывите по течению вместе с другими.

· Ставьте для себя высокие цели, которые позволяют круто изменить ситуацию, а не такие, которые «надежны» и легко достижимы.

Совещания

1. Совещания как таковые уже по сути своей являются уступкой слабой организации. Можно либо совещаться, либо работать...

2. Если в организации постоянно что-то обсуждают и совещаются, это значит, что в ней никто ничего толком не делает. Совершенно недопустима ситуация, когда работники проводят четверть или больше рабочего времени на разного рода совещаниях.

3. Можно вести совещание и слушать то, о чем говорят, или самому принимать участие и выступать – совмещать эти два принципа нельзя.

Решения

1. **Качественные решения** вырабатываются только в результате столкновения взглядов, высказывания разных точек зрения и выбора одного суждения из многих возможных. Таким образом, первое правило принятия решения может звучать так: «Если не имеется предварительных разногласий, невозможно выработать оптимальное решение».

2. Большинство эффективных решений поначалу оставляет неприятный осадок.