

РЕКОМЕНДАЦИИ

**для руководителя
по поведению
и взаимоотношениям
с подчиненными**

РЕКОМЕНДАЦИИ

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ПОВЕДЕНИЮ
И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМ
С ПОДЧИНЕННЫМИ

1972 год

ВВЕДЕНИЕ

Успехи в работе современного производственного коллектива во многом зависят от правильного решения комплекса экономических, социальных, нравственных и психологических проблем, а также создания хорошего настроения, здоровых взаимоотношений руководителя и коллектива. Ныне уже недостаточно быть только специалистом своего дела: руководитель должен стать и социальным строителем, объединяющим, направляющим и организующим волю людей в трудовом коллективе.

Считается, что даже простое колебание психологического настроения работника от плохого к хорошему повышает производительность труда на 20—25 проц., а иногда и на 50 проц. Следовательно, помимо моральной стороны дела, создание правильных отношений во всех производственных звеньях завода может дать большой экономический эффект.

Руководство людьми — большое искусство; от хорошего руководителя — командира производства — требуются не только глубокие знания, большой опыт, мастерство организатора, но и высокая культура, умение привлекать к себе и воспитывать людей, вызывать у них добрые порывы и желание лучше трудиться. Правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют снижению текучести кадров, уменьшают количество прогулов, аварий, повышают качество и эффективность труда,

оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива.

Настоящие «РЕКОМЕНДАЦИИ» не исчерпывают все вопросы поведения и взаимоотношений с подчиненными, но они помогут командиру производства выработать правильный стиль руководства людьми, добиться устойчивого, здорового «психологического климата» на предприятии.

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ?

1. Советским руководителем должен быть человек с коммунистическим мировоззрением, преданный идеям коммунизма, хорошо знающий теорию марксизма-ленинизма и политику Коммунистической партии.

2. Настоящий руководитель должен органически сочетать деловитость в работе с партийной принципиальностью. Он обязан подходить к решению любого вопроса прежде всего в интересах политики партии, проявляя при этом непреклонность, твердость.

3. Чтобы быть хорошим руководителем, «...нужно быть компетентным, нужно полностью и до точности знать технику этого производства на современной высоте, нужно иметь известное научное образование». (В. И. Ленин. Полное собр. соч. Том 40, стр. 215).

4. Особое значение в современных условиях имеет экономическая подготовка. Руководитель должен знать методы научного планирования и внутризаводского хозрасчета, уметь произвести технико-экономический и социальный анализ производственно-хозяйственной деятельности руководимого участка.

5. Руководитель должен уметь побуждать подчиненных действовать в интересах производства.

6. Организаторские способности или, как говорил В. И. Ленин, «талант организатора» определяются целым комплексом индивидуальных особенностей руководителя. В основном они зависят от деловых и личных его качеств — знаний, трудолюбия, добросовестного отношения к работе, решительности и смелости в постановке и решении вопросов, спокойствия и выдержки, чувства долга.

7. Научиться уважать критику, внимательно прислушиваться к ней, воспринимать ее объективно, не пренебрегать замечаниями о недостатках, а стремиться разобратся в них и сделать для себя правильные выводы — обязательное требование к любому руководителю.

8. Руководитель должен твердо отстаивать свои идеи и убеждения, но он не считает себя непогрешимым и должен во-время видеть свои промахи и ошибки, чтобы избавиться от них.

9. Руководитель не бросает своих слов на ветер, ему должны верить.

10. От настоящего руководителя требуется уверенность в себе и в своем деле. Нельзя никогда говорить о безвыходности и склоняться перед препятствиями: настойчивая мысль и упорная воля сумеют победить.

11. Большое значение имеет манера руководителя вести себя на людях, в коллективе. Нужно держаться прямо и свободно, при разговоре с людьми смотреть в глаза собеседнику, не опуская голову вниз, когда находишься в присутствии подчиненных или идешь по заводу. Прямая походка, четкий шаг, поднятая голова помогают молодому руково-

дителю выработать привычку уверенности в себе, способствуют его авторитету.

12. Обязанностью руководителя является организация социалистического соревнования в коллективе. Надо помнить, что без соответствующей помощи со стороны администрации, работа по организации социалистического соревнования и привлечение работников предприятия к участию в нем, не может получить достаточного развития.

13. Разносторонняя деятельность требует от руководителя, чтобы он был достаточно компетентным в области трудового законодательства, техники безопасности и противопожарной техники.

14. При подборе руководителей необходимо учитывать потенциальные возможности кандидатов. При этом следует иметь в виду, что качества работника могут развиваться в процессе воспитания его в окружающей среде, за счет самовоспитания, за счет жизненного и производственного опыта. В. И. Ленин писал, что искусство управления не приращено людям, а дается опытом.

РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЙ

1. Надо помнить, что «...руководитель отвечает не только за то, как он руководит, но и за то, что делают руководимые им. Этого он иногда не знает, этого он часто не хочет, но ответственность ложится на него». (В. И. Ленин. Полное собр. соч. том 31, стр. 270).

2. Опытный руководитель должен уметь создавать в своем коллективе теплый «психологический климат». Для этого он сам обязан подавать личный пример человечности, справедливости, тактичного обращения с людьми, аккуратности, простоты и

скромности. Нужно интересоваться настроением подчиненных.

3. Быть руководителем — это значит всегда держать себя с людьми ровно, не терять самообладания при любых обстоятельствах. Грубость — это признак слабости, а не силы. Н. А. Добролюбов справедливо писал, что «...никто так грубо не ведет себя с подчиненными, как те, которые подличают перед начальниками».

4. Распоряжение, отданное в твердой, но вежливой форме, всегда приводит к лучшим результатам, чем в форме грубой. Вежливость, приветливость и тактичность — признаки стиля хорошего руководителя.

5. Хороший руководитель принципиально важные вопросы никогда не решает единолично, не давит своим авторитетом, а наоборот, всегда поощряет инициативу. При этом надо учитывать, что непременным условием правильной организации управления В. И. Ленин считал: «Обсуждение сообщения, а ответственность — единолично».

6. Плохой руководитель всегда полагается на свою власть, при помощи которой он командует своими подчиненными. А нужно, прежде всего, быть организатором, уметь увлечь за собой подчиненных и рассчитывать на их помощь.

7. Не может быть хорошим руководителем человек, который все время нервничает и легко теряет спокойствие. Не торопитесь сказать что-то резкое, оскорбительное. Подумайте о том, что у каждого человека есть чувство собственного достоинства.

8. Нужно иметь всегда вокруг себя способных и активных помощников, не подхалимов и льстецов, а добросовестных работников, которыми следует гордиться, никогда не выпячивая себя. Любое нов-

шество, сделанное по инициативе руководителя вместе со своими помощниками, следует относить ко всему коллективу.

9. Руководитель должен знать, что чрезмерное ограничение прав подчиненных, мелочная опека над ними не дают возможности им проявлять самостоятельность в работе, сковывают их инициативу и не развивают чувства ответственности.

10. Бывает, что некоторые руководители, чтобы обеспечить себе поддержку в коллективе, пытаются создать вокруг себя группу «надежных» лиц, на которых они всегда и при всех случаях могут положиться. Это обычно отрицательно сказывается на авторитете руководителя, так как привелигированная группа восстанавливает против него всю остальную часть подчиненных.

11. Подчиненные плохого руководителя живут в мире слухов, догадок и сплетен. Следует держать своих работников в курсе дела общей работы, не боясь сказать правду.

12. Хороший руководитель должен уметь замечать подчиненного: во-время назвать его просто по имени, поздороваться с ним, поздравить с днем рождения, спросить его о детях и т. п. — это способствует повышению настроения людей. Доброжелательность к людям, понимание их человеческих интересов, умение тактично и с симпатией относиться к их нуждам и проблемам устанавливают дружескую атмосферу в коллективе.

13. Не ожидайте, чтобы подчиненный первым проявил к вам дружелюбие и приветливость, а начинайте с этого сами. Даже если подчиненный сразу не будет реагировать на это, все равно ваша приветливость одержит верх.

14. Надо уметь вызывать подчиненных на разго-

вор. Молчалиый, угрюмый работник — всегда загадка и трудный объект для управления. Но не менее важно во-время остановить не в меру разговорившегося подчиненного. Сам руководитель должен уметь говорить, излагать свои мысли кратко, четко и ясно. Но не менее важно искусство слушать.

15. Нельзя прерывать жалобщика: необходимо дать ему возможность разрядить свою психологическую напряженность. После этого часть жалобы разрешается сама собой.

16. Плохой руководитель ищет «козла отпущения» на все совершенные ошибки, а настоящий — исправляет эти ошибки и не только устраняет возникший сбой в работе, но, что является главным, предусматривает меры, предупреждающие его повторение.

ОРГАНИЗАЦИЯ И СИСТЕМА

1. Хороший руководитель должен для каждого дела отвести свое время, работать по системе, постоянно сохраняя в себе ясность цели, методов и средств ее достижения. А для этого он всегда уделяет время организации работ на главном направлении, а затем лишь решает текущие вопросы.

2. Руководитель должен не только знать, как надо сделать: он обязан показать и научить других, как надо сделать.

3. Главные достоинства любой работы — своевременность и точность. Нужно стремиться к точности, так как точность в работе — это научность, деловитость, принципиальность. Следует помнить, что через щель неточности пролезают беззаконие, брак, воровство, склока.

4. Руководитель должен уметь ценить и беречь не только свое, но и чужое время. Он сам никогда

и нигде не должен опаздывать и обязан требовать того же от подчиненных.

5. Большой недостаток для руководителя — посвящать много времени таким мелочам, которые с не меньшим успехом могут быть выполнены подчиненными, между тем как сам не успевает разрешать более важные проблемы. Это приводит к потере чувства ответственности у подчиненных и к задержке решения оперативных вопросов.

6. Ничто не разлагает людей так, как безделье. Всякое откладывание со стороны руководителя на завтра того, что можно и нужно сделать сегодня, — симптом плохого стиля работы.

7. Чтобы освободиться от выполнения несвойственных функций, руководителю следует в первую очередь четко определить обязанности своих заместителей и наделить их всеми необходимыми правами для самостоятельного решения вопросов. У руководителя не должно быть никаких секретов от своих заместителей. Он должен постоянно информировать их как о создавшейся текущей обстановке, так и о перспективах развития производства, систематически советоваться с ними, помогать им.

8. Порядок на рабочем столе — один из признаков хорошего руководителя. Нагроможденные бумаги на столе (лишняя информация) создает впечатление странной занятости и наводит на мысли, что задание выполнить либо невозможно, либо очень трудно.

9. Хорошо организованная работа канцелярии может значительно сократить объем работы руководителя, освободить его от мелких дел. Посетители, приходящие к руководителю, составляют о нем первое впечатление при встрече с его помощником или секретарем. Поэтому необходимо уделить вни-

мание дальнейшему повышению их квалификации, помня, что стиль работы помощника или секретаря является отражением стиля работы руководителя. Характерными чертами секретаря или лица, его заменяющего, должны быть: желание ускорить решение вопросов, с которыми приходят посетители, выдержанность, точность, старательность, приветливость, вежливость.

10. Там, где в работе имеются постоянно повторяющиеся события, протекающие в одинаковых условиях, руководитель должен создать инструкцию и требовать ее выполнения, пока она не устареет.

11. Частые реформы не улучшают положения дела, а только без надобности увеличивают объем работы всех исполнителей. При смене руководителей необходимо помнить, что ломка установившихся в результате длительных усилий предшественников, оправдавших себя традиций, без достаточных к тому оснований, может оказаться катастрофической для интересов производства и установления взаимоотношений с коллективом. Ломать годами сложившиеся традиции и порядки, представления и привычки необходимо тогда, когда они пришли в противоречие с интересами развития завода.

12. Выполнять план производства «любой ценой» — это еще не значит хорошо руководить порученным делом. План должен выполняться при наименьших затратах труда и материальных ценностей, наилучшим использованием основных и оборотных средств.

13. Руководитель отвечает за порученное ему дело и в то время, когда он находится в командировке, в отпуске и т. д. Поэтому необходимо подготовить так своих подчиненных, чтобы один из них всегда мог заменить начальника.

ЗАДАНИЕ И КОНТРОЛЬ

1. Каждый работник должен подчиняться только одному руководителю, от которого он получает задание и перед которым он отчитывается.

2. «Доверяй и проверяй» — важнейший принцип работы хорошего руководителя. Для этого следует научиться доверять подчиненным, всячески поддерживать и развивать их инициативу, не вмешиваться в мелочи, если в главном задание выполняется верно.

3. Лучше давать задания с более сжатыми сроками, чем с растянутыми.

4. Задание должно быть трудным, но выполнимым.

5. Не следует давать подчиненному важные и срочные задания сразу по нескольким вопросам. Это распыляет внимание исполнителя. Если этого нельзя избежать, то нужно тщательно разграничить задания, выделив из них самые важные.

6. Необходимо добиться такого положения, чтобы каждый работник информировал своего начальника о возможных случаях невыполнения задания сразу же после того, как эта опасность выявляется.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Хороший руководитель, говоря о недостатках подчиненных, должен уметь слушать замечания и о своих качествах, даже если они критические.

2. Каждое достижение подчиненного, проявление им инициативы руководитель должен отмечать. Во многих случаях это целесообразно делать в присутствии других сотрудников, чтобы и у них возбудить желание работать лучше.

3. Хороший руководитель, умея наказывать, должен не бояться и хвалить. Если подчиненный достоин похвалы, нужно сказать доброе слово.

4. Нельзя «накидываться» на провинившихся. Даже собираясь сделать замечание, лучше всего начать с похвалы, а затем уже указать на упущения, упирая на порчу личной репутации работника, — то есть быть объективным и справедливым.

5. Критика должна быть позитивной. Никогда нельзя критиковать ради критики, иначе руководитель превратится в человека, который все время брюзжит и распекает подчиненных. Это вызывает у подчиненных реакцию, что у руководителя вообще нельзя добиться положительной оценки.

6. Первое замечание подчиненному всегда нужно делать наедине — если замечание будет справедливым, это вызывает уважение к руководителю.

7. Выговор в присутствии коллег — высшая мера наказания, к которой следует прибегать только в крайних случаях. «Распекание» в присутствии коллег способно вызывать ненависть к руководителю, желание отомстить ему, легко приводит к склокам, анонимным доносам.

КАК БЕРЕЧЬ ВРЕМЯ?

1. Точно определите свою цель, «пункт назначения» — это решающее условие.

2. Сосредоточтесь на главном.

3. Установите твердые сроки того или иного дела и не отступайте от них.

4. Научитесь говорить «нет». Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми вы никогда не занялись бы по своей воле.

5. Не увязайте в телефонных разговорах.
6. Приобретите привычку к записной книжке, имейте под рукой все необходимые вам по работе справочники.
7. Хорошие друзья и товарищи по работе, любящие поболтать или просто в данный момент не занятые, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу (и ваш график), тактично дав понять, что вы весьма заняты.
8. Придумайте себе стимулы. Мы быстрее делаем то, что нам хочется делать. Такие дела мы, как правило, выдвигаем вперед тех, которые нам нужно делать. Отсюда задача: как-то превратить свои занятия из «надо» в «хочется»: продуктивность в нашей деятельности повысится почти автоматически.
9. Никто, кроме вас самого, не сможет помочь вам избавиться от привычки мешкать с делами. Принимайтесь за них. Принимайтесь сразу же!

О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение	3
Каким должен быть руководитель?	4
Руководитель и подчиненный	6
Организация и система	9
Задание и контроль	12
Оценка деятельности	12
Как беречь время?	13

СОДЕРЖАНИЕ

1	Введение
2	Краткое описание методики исследования
3	Цели, задачи и методы исследования
4	Объекты и методы исследования
5	Результаты исследования
6	Выводы
7	Литература

Ответственный за выпуск настоящих «РЕКОМЕНДАЦИЙ»
начальник бюро социологических исследований

Г. ГОЛЫШЕВ.