Часть I. Основные принципы управления

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Очевидно, что прежде чем приступить к изучению социально-психологических аспектов управления и искусству воздействия на личность и коллектив, необходимо рассмотреть фундаментальные основы управления - его принципы. Дом начинают строить не с крыши, а с его фундамента.

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления - человека также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его Отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Принципы управления объективны, т. е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, хотя любая истина познается через сложнейшую систему субъектно-объектных отношений, и в этом основная трудность управления социумом и отдельной личностью. Эти принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хотя бы немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и лишь подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему, и какую реакцию следует, вероятно, ожидать на управляющее воздействие. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию. "Чувства хороши как слуги, но ужасны как господа", но как сильна склонность слуг к бунту… Понять и отстаивать принципы всегда легче, чем жить по ним. Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. При смене социально-политических формаций, при непрерывном развитии всех явлений в мире изменяются и совершенствуются методы, формы, техника и сами принципы управления. Изменения политической и экономической ситуации в стране, переход на новый уровень знаний наполняют новым содержанием теорию и практику, нельзя пользоваться принятой системой категорий вечно. Время меняет и язык науки, терминологию, и неудивительно, если какой-либо принцип управления при неизменности его сути называется в разных странах, в различных национальных школах менеджмента по-своему.

Принципы управления универсальны, т. е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом - официальным (производственным, служебным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым).

Особо сложным объектом управления является коллектив, т. е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные, сердечные отношения в семье, как установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств - искусства управления не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

# Принцип цели

Пожалуй, любой человек легко ответит на вопрос: что такое цель? Ясно, что это то, чего мы хотим достичь, цель - мысленное, продуманное и взвешенное определение того результата, на достижение которого направлены наши помыслы и действия. Счастье, благополучие родных и близких, достижение славы, почестей и богатства - цели могут быть далекие и близкие, общие и частные, промежуточные и конечные. Но трудно найти человека, который мог бы в своей жизненной повседневности, в ежедневной суете и текучке помнить об этих целях и давать самому себе отчет - зачем он это сказал, зачем он это сделал, какой цели он хотел добиться? Не случайно, что на вопрос о цели жизни так и не получен ответ.

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и pery-лирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под целью понимается действие обратных связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактом стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективной, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Производственное, а тем более государственное управление, наряду со стратегическими целями должно решать значительный комплекс взаимосвязанных организационных, научных, социальных и технических задач. Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решения, и часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно появляющихся острых проблем. Искусство определять важнейшие тактические цели, определять очередность и методы их решения - основа искусства управления и часто основывается на предвидении, интуиции. Однако перечень ключевых, центральных задач и, следовательно, ожидаемый эффект от их решения вполне могут и должны быть определены заранее по каждой из основных подсистем управления.

Итак, один из важнейших принципов управления можно сформулировать коротко и четко: **каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.** Этот принцип распространяется на все виды деятельности человека, от государственного и производственного управления и до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях. Не зная цели и тех результатов, которых можно ожидать при ее достижении, любая акция, любой поступок обречены на провал или могут вызвать серьезный конфликт.

# Принцип правовой защищенности управленческого решения

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с определенным риском, а в России после ее вступления в конкурентные рыночные отношения и при не устоявшихся еще правовых нормах - особенно. Взаимодействие между производителем и потребителем, между продавцом и покупателем зависит ОТ многих правовых ограничений. Постоянно рождаются все новые и новые законы, меняются кодексы. Государственная Дума России поражает мир не только громкими скандалами, но и удивительной законотворческой плодовитостью, не уступают ей и так называемые субъекты Федерации, постоянно рождаются указы Президента и решения Правительства. Каждое ведомство России, "идя навстречу пожеланиям трудящихся", постоянно "совершенствует" систему учета, отчетности и надзора: меняются и непрестанно регулируются требования к качеству пищевых продуктов и к защите прав потребителя, к охране труда и нормативам условий работы, к охране окружающей среды и т. д. Как бы ни относились руководители предприятий и фирм к этим правовым актам, но выполнять или хотя бы считаться с ними необходимо - иначе неминуемы крупные штрафы или решения о полном прекращении работы предприятия.

Принцип "разрешено все, что не запрещено" вызывает большие сомнения. Многие сферы бизнеса, сулящие несомненную и быструю прибыль, находятся или в противоречии с действующими законами (торговля оружием, наркотиками), или на грани с их нарушением (игорные заведения, многочисленные "массажные" заведения и т. д.). Решения о вложении капитала в подобные сферы при всей их коммерческой заманчивости практически неминуемо приведут к краху, как не имеющие правовой защищенности, не говоря уж о морально-этической стороне подобного бизнеса. Нельзя путать деловой риск с риском преступить закон, тем более что, несмотря на трудности, противоречия, бесконечные дискуссии, правовое пространство страны постоянно расширяется, вводятся в действие все новые и новые законодательные акты. Такие федеральные законы, как о защите прав потребителей, антимонопольной политике и конкуренции, о стандартизации (составившие основы общественного движения, называемого за рубежом консюмеризм, и деятельности союза потребителей России), сертификации продукции и услуг, о рекламе и т. п., уже дают ощутимые результаты.

с переходом России к рыночной экономике, с повышением роли международных связей стало необходимым знать и постоянно изучать законодательные акты стран - партнеров по бизнесу, и в первую очередь учитывать действующие торговые ограничения этих стран: величину таможенного тарифа, т. е. налог на ввозимые товары; размеры квот - количественный предел товаров, разрешенный на ввоз в страну; систему эмбарго, т. е. перечень запрещенных видов импорта; существующую систему валютного контроля; нетарифные барьеры (отдельные страны налагают жесткий запрет на ввоз товаров, не соответствующих принятым в стране стандартам). **Принцип правовой защищенности требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам**.

# Принцип оптимизации управления

Любая управляемая система эволюционно развивается, совершенствуется, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы, и эволюция системы зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния. Противоречия как диалектическая категория являются необходимым и существенным фактором развития, любого поступательного движения. Но накопление противоречий может привести к хаосу, потере управления, к регрессу.

Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе и ее осмысление позволяют принимать разумные управленческие решения, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Этот важный принцип управления можно сформулировать так: **оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы.** Справедливость принципа подтверждается бесчисленными примерами, так как принципы управления универсальны и могут быть отнесены к любой действующей открытой системе – технологическим процессам, производственным коллективам или внутрисемейным отношениям. Оптимизация управления, включая и процессы само регуляции, для любых сложных систем (будь то человек, фирма, производственное предприятие или экономика в целом) является основным условием развития и гарантом эффективной деятельности. Например, летательные аппараты любых систем дают бесспорный выигрыш в скорости передвижения, но важно обеспечить их высокую надежность. Прогресс в авиации, совершенствование управления увеличивали скорость и постоянно повышали надежность и безопасность полетов. Совершенствование управленческих процессов в трудовых коллективах имеет основной целью повышение производительности труда при уменьшении противоречий между руководителем и исполнителями. Экологические потребности общества и технический прогресс находятся в постоянном противоречии, и основная задача производственников - уменьшить негативное влияние технологических процессов на состояние окружающей среды.

Оптимизация и упрощение сложных производственных систем - необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем. В народном хозяйстве принцип оптимизации управления диктует необходимость сокращения отраслевых иерархических уровней управления, уменьшения регламентирующей роли государственного аппарата, сковывающей самостоятельность и инициативу, совершенствования структуры управления предприятий и мотивации труда. Все это в итоге повысит эффективность деятельности трудовых коллективов и народного хозяйства в целом.

Этот основополагающий принцип управления дает ответы на важнейшие, принципиальные, имеющие большое практическое значение вопросы - какое решение должен принять руководитель: сконцентрировать всю полноту власти в своих руках или раздать большую ее часть СВОИМ коллегам? Централизация или децентрализация? Когда, в каких случаях централизация необходима? Какая структура управления при данной производственной ситуации является оптимальной? И, наконец, сколько сотрудников должно непосредственно подчиняться руководителю? Трое, пятеро, а может быть, десять? Согласитесь, что ответы на эти животрепещущие вопросы должен знать каждый руководитель.

**Централизация управления,** говорит теория и подтверждает практика, имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач. Она позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Подтверждает этот вывод печальный опыт социалистического строительства в нашей стране, трагические эпизоды Великой Отечественной войны, изуродованные судьбы миллионов советских людей, особенно творческих профессий. Яркий пример - разгром непобедимой армии Наполеона в битве при Ватерлоо как результат жесткой централизации управления. Наполеону же принадлежит известная фраза: "Лучше один плохой главнокомандующий, чем два хороших". Но в некоторых, чаще всего экстремальных, ситуациях принцип единоначалия совершенно незаменим: война, пожар, стихийные бедствия. Трудно представить управление армией без реализации этого принципа или семью без главы - отца или матери. Важное следствие имеет принцип единоначалия - работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Это ясное и понятное всем правило нарушается постоянно, начальнику трудно преодолеть искушение самому вмешаться в производственный процесс, и его указания кажутся ему, несомненно, самыми мудрыми.

**Децентрализация управления** освобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством (например, при обеспечении оперативного управления, решении кадровых вопросов и т. п.). Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, о КБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т. д.). Но децентрализация управления имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос. Часто и опытные руководители обоснованно опасаются потерять контроль над управляемой системой, а слабые - что появится компетентный неформальный лидер, который может подменить своего начальника, подорвать его авторитет. Делегируя при децентрализации свои полномочия исполнителям, руководитель часто не может ответить на конкретные вопросы непосредственного начальства или при выступлении на общем собрании. Например, какова текучесть кадров по специальностям за отчетный период, как обеспечен производственный процесс станочниками различного профиля, какие именно необходимы запасные части, какое необходимо дополнительное электротехническое оборудование и контрольно-измерительные приборы. Ответы на эти вопросы прекрасно знают компетентные заместители руководителя, но сам руководитель в этой ситуации чувствует себя, мягко говоря, дискомфортно. Должен ли он знать ответы на эти и сотни других мелких производственных вопросов?

Итак, как разумнее должен распорядиться своей властью руководитель, первое лицо предприятия, особенно если это предприятие - частная фирма? Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. Ипри этом не мешать их работе мелкой опекой, постоянным контролем, если они в основном успешно выполняют свои служебные обязанности. "Не сломано - не чини!", а если вспомнить клятву Гиппократа, то "Не навреди!" Илишь при явной угрозе срыва запланированных работ или очевидном несоответствии исполнителя занимаемой должности руководитель обязан активно вмешаться в работу отстающего структурного подразделения, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

**Норма управляемости.** Остается еще один, весьма существенный вопрос: сколько можно и нужно иметь подчиненных, какова норма управляемости руководителя? Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия.

Французский исследователь В. А. Грейкунас обосновал зависимость между количеством подчиненных и количеством их ежедневных обращений к руководителю несложной формулой

Если руководителю непосредственно подчинено четыре исполнителя, то количество спорных вопросов, разногласий, а, следовательно, и обращений за их решением к начальнику будет порядка 44 раз за рабочий день:

|  |  |
| --- | --- |
| Число подчиненных | Количество обращений |
| 4 | 44 |
| 5 | 100 |
| 6 | 222 |
| 8 | 1080 |
| 15 | 245.970 (!) |

Бесспорен тот факт, что при большом количестве подчиненных руководитель фактически не в состоянии полноценно управлять предприятием и может лишь тешить свое самолюбие иллюзией власти. По мнению большинства специалистов, норма управляемости колеблется в значительных пределах в зависимости от многих факторов, но в среднем она составляет 3-5 человек. Уменьшение диапазона управления опасно появлением усложненных организационных структур, состоящих из небольших подразделений с излишним количеством вертикальных уровней.

Норма управляемости руководителя зависит от нескольких факторов:

* типа производства (серийное, мелкосерийное, индивидуальное), его сложности и ответственности;
* оснащенности труда руководителя техническими средствами управления (персональный компьютер и созданная на его основе база информационных данных, эффективность действующих коммуникационных связей и т. д.);
* места руководителя в иерархической структуре, от которого зависит сложность решаемых проблем, мера его ответственности и, естественно, сила эмоциональной нагрузки;
* знаний и опыта руководителя (искусства управления!).

Принцип оптимизации лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующей системы ограничений. Кстати, если вспомнить тезис об универсальности принципов управления, то принцип оптимизации должен быть распространен и на семейные отношения.

Действительно, структура семейных связей зависит от изменении внешней и внутренней среды: изменяется роль молодой жены, которая стала матерью, что, в свою очередь, меняет и статус тещи (или свекрови), которая благодаря своему опыту, такту и авторитету становится незаменимой бабушкой, а иногда и неформальным семейным лидером. Меняется и роль молодого отца, который теперь особенно активно должен обеспечивать связь с внешним миром и финансовое благополучие семьи. С появлением новой цели - заботы о здоровье и нормальном развитии ребенка - меняется, иногда и значительно, структура семейных отношений, и если семья не способна перестроить структуру семейных связей в изменившихся условиях жизни, если не будут учтены рекомендации, методы искусства управления, то возможны самые непредсказуемые последствия.

# Принцип соответствия

Основы другого важного принципа управления - принципа соответствия - были заложены около ста лет назад американским инженером Ф.У. Тейлором, основоположником научной организации труда и управления, «отцом научного менеджмента».

Определить соответствие работника занимаемой должности - задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. Значительно реже встречаются случаи недооценки своих возможностей, робости, застенчивости. Если человеку с хорошим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности.

Есть много методов помочь человеку в поисках его истинного места в коллективе, найти свое призвание. Японские менеджеры достигают этой цели путем ротации, т. е. перемещением сотрудника с одного места работы в другие структурные подразделения. Чаще всего эти перемещения производятся «по горизонтали», но иногда и с повышением в должности – «по вертикали». Многое дает система наставничества, когда к новичку прикрепляют опытного специалиста, и частые контакты руководителя со своими сотрудниками, иногда и в неофициальной обстановке.

**Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя** - вот основа принципа соответствия. Читатели сами могут вспомнить много примеров из своего производственного и жизненного опыта, когда благодаря случайностям конъюнктуры человек со средними интеллектуальными и организаторскими способностями был вознесен наверх служебной иерархической лестницы и, несмотря на все его старания, на работу без отдыха с утра до глубокой ночи, так и не смог добиться каких-либо заметных результатов. Страдает не только работа, под угрозой и его здоровье, благополучие семьи, дружеские контакты с другими людьми.

Принцип соответствия необходимо применять каждому руководителю при подборе и расстановке управленческих кадров и в первую очередь при оценке своих собственных возможностей, своего соответствия выполняемой работе. Четко применять принцип соответствия рекомендовал еще великий древнегреческий философ Сократ. Он учил, что главная задача и основное свидетельство искусства любого общественного деятеля, военачальника, торговца, строителя - умение дать человеку работу по его способностям и добиться выполнения порученного задания.

# Принцип автоматического замещения отсутствующего

Очевидная важность принципа автоматического замещения отсутствующего ясна каждому опытному руководителю. **Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально.** Как часто в производственной практике возникали ситуации, когда из-за болезни, например, главного бухгалтера была парализована работа всего предприятия (только у бухгалтера хранится печать или только его подпись признается банком).

Есть одно, несколько неожиданное следствие этого принципа - важность служебных должностных инструкций, документов, направленных на выполнение своего долга в рамках права. Мало найдется людей, имеющих опыт работы в органах управления, которые с симпатией относились бы к предписаниям, инструкциям, циркулярам, но их отсутствие ведет к правовому нигилизму, когда все отвечают за все, а в итоге - никто и ни за что.

Однако замещение отсутствующего, особенно если приходится замещать начальника структурного подразделения, требует от исполнителя большого такта, подготовленности и опыта. Главное, не должна страдать работа, и отговорки типа *"я* этот вопрос решить не могу, придется подождать начальника" совершенно недопустимы. Сам факт передачи функций руководителя хотя бы на некоторое время замещающему его лицу свидетельствует об их обоюдном доверии, о признании за исполнителем компетентности и профессионализма. Принимая на себя дополнительные обязанности, исполнитель, обладая правом на ошибку, несет ответственность не только за свои решения, но и за бездеятельность, особенно в сложных производственных ситуациях. Замещающий должен знать свои новые функции, но еще лучше разбираться в том, чего он не должен делать. Во-первых, он не должен отменять или хотя бы ставить под сомнение принятые его руководителем принципиальные решения, даже если эти решения он не одобряет. Во-втоpых, важно понимать, что принимаемые исполнителем решения должны оставлять возможность для последующих корректировок, нельзя ставить руководителя перед фактом, заставлять его принимать то, к чему он не готов или с чем он принципиально не согласен. Любая форма принуждения и насилия неприятна, но загонять своего начальника в угол совершенно недопустимо, и это будет стоить замещающему в итоге огромных потерь, и, наконец, не следует пытаться использовать возникшую ситуацию для поднятия своего авторитета за счет отсутствующего начальника: "Я-то вас понимаю, и поддержал бы, но вот мой начальник..." Подобные попытки наивны, неэтичны и всегда дают отрицательный результат.

# Принцип первого руководителя

Принцип первого руководителя гласит: **при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия,** так как только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия. Так как основной целью внедрения большинства важнейших мероприятий является повышение эффективности социально-экономического функционирования предприятия, то руководить такими работами должен не специалист в какой-то определенной области (например, разработчик АСУ), а только тот специалист, который может охватить всю проблему, стоящую перед предприятием в целом, глубоко знающий цели и задачи, узкие места в его работе, т. е. первый руководитель.

Чаще всего этот принцип применяется при разработке АСУ предприятия, а это всегда сопряжено с решением вопросов правового и организационного характера: изменением структуры управления, введением новых функциональных обязанностей работников аппарата управления и производственного персонала и т. п. Решение всех этих вопросов - прерогатива только первого руководителя предприятия. Разработка и внедрение АСУ, как правило, выполняются не по инициативе директора предприятия, а на основании решения вышестоящих организаций. И сегодня, после перехода предприятий и фирм на работу в условиях рыночных отношений, не приходится обольщаться, что руководитель филиала фирмы будет инициатором внедрения средств и методов компьютерной обработки информации. В этом случае эффективность автоматизации снижается, поскольку специалисты в области АСУ не имеют достаточных прав, чтобы обязать службы предприятия перейти на новую технологию управления, а разработка проекта АСУ без участия руководителя предприятия обречена на существенные пробелы и недоработки.

Создание новых управленческих технологий требует проведения комплекса подготовительных работ, участие первого руководителя, в которых необходимо: решить вопросы финансирования, перераспределения прав и обязанностей исполнителей, привлечения к работам специалистов других смежных организаций должен именно он. Среди подготовительных мероприятий следует особо отметить:

* проведение обучения и повышение квалификации сотрудников предприятия.
* организацию обмена опытом и командировок специалистов на те родственные предприятия, где работы по автоматизации развиваются наиболее успешно;
* проведение бесед и семинарских занятий разработчиков новой системы с ведущими специалистами предприятия.

Анализ срыва выполнения многих важных программ, серьезных заданий показывает, что одной из причин таких срывов является несоблюдение этого принципа управления.

# Принцип одноразового ввода информации

В деятельности руководителя информация, ее оперативность и достоверность, играет решающую роль, так как она является предметом, средством и продуктом управленческого труда. **Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач** - вот суть этого важного принципа управления. Этот метод накопления производственной, экономической, кадровой и нормативно-справочной информации является основой для создания баз и банков данных, незаменимым инструментом для получения руководителем и всеми структурными подразделениями предприятия объективных достоверных данных о ходе технологического процесса. Напомним, что базой данных является совокупность сведений, хранящихся в запоминающих устройствах компьютера, а банк данных - более мощная система хранения информации - функционально организованное информационное обеспечение коллектива пользователей или совокупности решаемых в системе задач. Создание автономного банка данных дает возможность отделить информацию от прикладных программ, облегчить доступ к ней различным категориям пользователей и более надежно хранить информацию.

Еще одно важное следствие реализации принципа одноразового ввода информации и создания на его основе банков и баз данных - возможность прямого доступа конечного потребителя к хранящейся информации без какого-либо посредника. Разработанные диалоговые процедуры действуют на основе алгоритмических языков сверхвысокого уровня, но (несмотря на устрашающее название) освоить эти языки - дело нескольких часов или дней. Работая в диалоговом режиме с банком данных, специалисты и работники аппарата управления могут самостоятельно решать задачи и уйти от традиционной зависимости от программистов, которые уже давно чувствуют себя элитой управления. Базы и банки данных всегда создаются с определенной степенью избыточности, т. е. учитываются динамичность и непрерывное развитие системы в целом, что обязательно приводит к увеличению объемов обрабатываемой информации и появлению новых типов управленческих задач.

В промышленно развитых странах уже в 80-х годах создавались общедоступные банки данных, что стало возможным благодаря развитию интегральных систем связи и массовому внедрению компьютерной техники. Любая, сколь угодно отдаленная информация стала доступной для рядового пользователя, и вход в общедоступный банк данных может быть осуществлен и с домашнего компьютера. Все это способствовало развитию малого бизнеса, научного и культурного обслуживания. Одновременно с этим интенсивно развивался маркетинг информационных услуг и развивалось экономическое пространство для высокодоходных инвестиций в эту область.

Реальное применение принципа одноразового ввода информации дает возможность управляющим всех уровней использовать в своей работе большие объемы достоверной и оперативной информации. Например, управляющий фирмой или супермаркетом может легко получать ежедневную, еженедельную, месячную и годовую информацию с нарастающим итогом о цене каждого из большой номенклатуры товаров, о количестве проданного товара и о складских остатках его, о текущих расходах и прибыли и т. д. Часть этой информации вводится в базу данных автоматически, с помощью складских или цеховых регистраторов производства, а в магазинах - с помощью устройства, считывающего записанную на упаковке информацию о товаре. Важно только сохранять точную адресность выдаваемой информации, т. е. оградить пользователя от избыточной информации и при изменении структуры предприятия передавать сведения нуждающемуся в них абоненту.

# Принцип повышения квалификации

Характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования. Германия, например, декретом Фридриха Великого ввела обязательное начальное образование еще в XVI в., к концу XIX в. 97,5% немецких детей получали школьное образование. К 1925 г. 99,4% японских детей посещали школу, а в 1927 г. 93% японцев умели читать. Будем объективны - успехи системы народного образования СССР тоже были весьма значительны, хотя централизованное распределение выпускников институтов, которым в приеме на paбoтy нельзя было отказать, создавало множество сложностей и конфликтов.

Но реализация принципа обязательного повышения квалификации традиционно встречала сопротивление на всех уровнях управления: работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации ("Зачем мне это нужно? Все равно я ничего не пойму..."), а высшие руководители уже все давно знают. Когда-то, еще до перестройки, если от руководителей требовали в обязательном порядке направлять сотрудника на учебу, то обычно командировали самого слабого, ненужного предприятию сотрудника. Были даже "штатные специалисты по повышению", проходившие курсы по 7-10 раз, но они, увы, так и остались рядовыми инженерами техотдела или службы комплектации.

**Итак, этот принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности.** Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений. Процесс обучения человека не так прост, как кажется многим непосвященным. Обучение человека начинается с рождения и продолжается всю жизнь, но интенсивность восприятия, столь удивительная в младенческие годы, падает с годами, и в период интеллектуального и физического расцвета личности способность к обучению значительно снижается. Другим методом обучения является ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают на срок от трех месяцев до года из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников фирмы со многими сторонами деятельности предприятия, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов.

Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ. Необходим перевод, ротация сотрудника на новый участок работы или направление его на повышение квалификации. Повышать уровень своих знаний не обязательно в академиях и специальных институтах. Можно, и это значительно дешевле, делать это в стенах своего предприятия, ведь и раньше у нас практиковались дни технической учебы.

# Часть 2. Методы искусства управления

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами.

Методы искусства управления универсальны, т. е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

# Метод Сократа

Неоценимый вклад в мировую цивилизацию внесли великие мыслители Древней Греции, среди которых не меркнет ими Сократа (ок. 469-399 гг. до н. э.) - Учителя и Гражданина, создателя знаменитой афинской школы философии и риторики. Основы учения Сократа, который принципиально ничего не писал, известны лишь из сочинений его многочисленных учеников: Платона, Аристиппа, Антисфена, Евклида и позже - Аристотеля. Платон так высоко чтил своего учителя, что вывел его главным персонажем всех своих философских диалогов. Сократ сформулировал сверхсложные задачи познания - познай самого себя и научись искусству жить, дал определения таким этическим понятиям, как мужество, доблесть, справедливость, свои исследования сравнивал с "искусством повивальной бабки", обосновал критическое отношение к догматическим утверждениям, получившим название "сократовской иронии". Исследуя проблемы человеческого общения, Сократ особое внимание уделял диалогу. Диалог развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств.

Всовременной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода Сократа, который неоднократно демонстрировал свое мастерство ведения диспутов, споров. Его метод ведения диалога строился на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что его оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа. На этих диспутах Сократ, убедив своего оппонента, мог шутя доказать правильность рассуждений как своих, так и противоположной стороны, хотя постоянно подчеркивал, что всякое умение, если оно не опирается на справедливость и добродетель, является плутовством, а не мудростью.

Любопытное подтверждение разумности приемов Сократа и учеников его школы нашла современная физиология. Оказывается, оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями Сократа, успокаивался, его возбуждение падало, сердцебиение приходило в норму, его воля ослабевала, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами. **В** итоге искусно составленная логическая концепция Сократа побеждала.

# Метод трех раундов

Искусство управления рекомендует еще один метод ведения диалога, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно вашего предложения. Этот прием можно условно назвать методом трех раундов, так как модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода). В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая, таким образом, его положительные реакции (метод Сократа!). Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант - лучший, нужно согласиться с ним.

Этот метод эффективен и в принципиально иных ситуациях - когда его применяет руководитель. Ему, скажем, необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий. Можно провести совещание с руководителями структурных подразделений, можно подготовить соответствующий приказ и обязать коллектив выполнять необходимые мероприятия, но скрытных оппозиционных настроений, а может быть, и прямой критики в свой адрес руководителю не избежать. Но можно пойти и иным путем: пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам (это подчеркивается особо!), в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов важности проблемы и предварительными вариантами ее решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внести свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес, естественно, докладчика!) руководитель соглашается с его мнением.

Попытки добиться желаемого без достаточной аргументации вашей позиции и разумности предлагаемого варианта, без предварительной настройки оппонента на благожелательный тон беседы редко дают положительный результат. Сфера диалогического общения чрезвычайно обширна, от обычной беседы двух людей, отца и сына, руководителя и подчиненного до научной дискуссии и дипломатической полемики. Часто диалог государственных лидеров "один на один" может разрешить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие дипломатические переговоры.

# Метод Штирлица

Одним из самых сложных и противоречивых инструментов управления является управленческое решение. Вего основе лежит обоснованная разработка директивного документа, организующего и стимулирующего совместную деятельность членов коллектива. Чаще всего разрабатываются оперативные решения, обеспечивающие тактические, частные управленческие задачи: сроки выполнения, изменения в технологии кадровые вопросы и т. п. Более глубоких творческих проработок требуют стратегические решения, которые зачастую касаются структурных изменений, вопросов перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся, апробированных форм и методов работы. Сопротивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Непрост в реализации прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица" (по фамилии героя популярного кинофильма, где этот метод наглядно демонстрируется в разговоре "нашего" интеллектуального супермена Штирлица с "очень плохим", но умным - редкий случай в нашем кино! - оппонентом, его начальником Шелленбергом). Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть " ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод интуитивно хорошо знают и блестяще применяют многие умные жены: после неоднократных и деликатных намеков, вздохов и якобы сомнений произносится желанная итоговая фраза: "Что ж, пусть так и будет, как ты, мой умненький, сказал..." Другой вариант этого метода хорошо знают опытные чиновники: час-то разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. Врезультате такой нехитрой бюрократический игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

# Метод " лягушка в сметане"

Жизнь не стоит на месте, окружающий мир находится в непрерывном диалектическом развитии. Общественный прогресс не имеет линейного характера, восходящая линия развития общества есть результат взаимодействия многообpазных процессов, и среди них решающая роль целенаправленной деятельности людей. Все стороны жизни общества - от социально-производственной деятельности до семейных отношений - являются ареной непрекращающихся настойчивых поисков, импровизаций, случайностей, ошибок и находок, ведь человек обязан искать способы адаптации к изменяющейся среде.

Иногда в ход жизни врывается непредвиденное и ломает привычные стереотипы: осложнения на работе, серьезная болезнь, трения в семье. Человек начинает искать выход из экстремальной ситуации, в тревоге мечется, старается вновь и вновь безуспешно следовать привычным методам, совершает новые ошибки или замирает в безысходной апатии. Такую ситуацию хорошо иллюстрирует известный эксперимент: в горизонтально лежащую бутылку поместили пчел и мух. Мудрые якобы пчелы стали настойчиво, до полного истощения биться о стекло в безнадежных поисках выхода, а глупые мухи хаотично метаться в бутылке и через несколько минут вырвались на свободу. В сложной, неординарной ситуации редко удается решить проблемы традиционными способами, нужно искать новые, нетривиальные методы, хотя и метод хаотичных проб и ошибок не всегда приводит к желанной цели (мухам очень повезло!).

В обеспеченной, благополучной семье жена за многие годы совместной жизни совершенно уверена в прочной привязанности мужа к ней и к детям, она перестает следить за своей внешностью, становится самоуверенной, сварливой, неряшливой. После бесконечных выяснений отношений с недовольным супругом, обсуждений ситуации с мудрой, но не всегда объективной мамой, телефонных советов закадычных подруг (увы, подруги часто делают вид, что проявляют сострадание, а в действительности тщательно избегают его) жена не всегда принимает верное решение или принимает его с опозданием. Есть даже термин - "куриный эффект": курица решается перебежать дорогу в самый последний момент, когда ситуация становится уже весьма опасной! Когда наступает кризисная ситуация, то у людей часто возникает ощущение обреченности, бессилия, у них опускаются руки и парализуется воля. Иногда у человека прочно вырабатывается известный "эффект буриданова осла", когда бесконечные сомнения, нерешительность, неспособность сделать выбор приводят к самым тяжелым психическим травмам. В этом случае крах неминуем. Здесь уместно вспомнить притчу о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Одна из них, считая положение безнадежным, прекратила борьбу и погибла. Другая продолжала бороться до конца, она пыталась выпрыгнуть из кувшина, отчаянно работала лапками, сбила из сметаны масло и в итоге смогла выбраться на волю.

Конспект составлен по лекциям и книгам «Искусство управления», «Теория, практика и искусство управления» профессора, академика международной Академии наук (Мюнхен, Германия) Кнорринга В. И.