**Как менеджеру развить аналитическую наблюдательность**

В большинстве вопросов хозяйственной деятельности данные заимствуются из опыта других лиц, передаваемого устно или письменно; но все же наиболее существенные сведения получают из первоисточников путем личного наблюдения и осуществления эксперимента.

Владимир Владимирович Филиппов, Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова

Существует ряд конкретных правил, которые помогают значительно облегчить анализ разнообразных вопросов хозяйственной деятельности.

Основные правила эти таковы:

1. Ясно формулируйте проблему.

2. Добейтесь надлежащей установки сознания.

3. В данный отрезок времени производите наблюдение только над одной ситуацией.

4. Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи.

5. Соберите все существенные факты.

6. Исключите маловажные факты.

7. Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины.

8. Фиксируйте результаты наблюдений.

9. Учитывайте человеческий фактор.

Раскроем содержание каждого правила по возможности более подробно.

1. Ясно формулируйте проблему. Прежде всего необходимо выяснить цель обследования и в результате предварительного анализа четко сформулировать проблему в целом, а также в применении к отдельным частям работы. Желательно выделить основные ориентиры анализа ситуации и отметить вопросы, требующие особенного внимания.

2. Надлежащая установка сознания. Для обеспечения необходимой точности наблюдения сознание должно быть свободно от всяких предвзятых доводов. Чрезвычайно важно устранить или, по крайней мере, подвергнуть критической проверке имеющиеся предубеждения. Следует этому уделить внимание, приступая к наблюдению; но не менее существенно неотступно контролировать себя в течение всего обследования. Для этого необходимо непрерывно бороться с соблазном преждевременно обобщать фактический материал и высказывать суждения, основанные на интуиции или в результате поверхностного взгляда на ситуацию.

Аналитик подвержен неизменной опасности делать выводы на основании первых наблюдений. Из-за этого он порой утрачивает непредубежденность суждений и наносит ущерб всей дальнейшей работе.

Пример: неопытному аналитику было поручено собрать сведения о тенденциях размещения аптек на территории города. Первые обследованные им фармацевтические магазины были случайно сосредоточены в районе города, значительную часть населения которого составляли иностранцы. Исследователь на основании первых наблюдений сделал поспешный вывод относительно рынка сбыта аптекарских товаров. Позже, в других районах города, он столкнулся с противоположными фактами, но ему уже трудно было отказаться от сложившегося мнения, и, в конце концов, вывод оказался ложным.

3. В данное время производите наблюдение только над одним явлением. Выбирайте для начала наблюдения наиболее выгодные для анализа объекты. Вы убедитесь, насколько быстро и успешно продвигается работа. Кроме того, постарайтесь выбрать такой аспект, при котором избранное вами явление или объект анализа находится в наиболее благоприятных условиях для всестороннего наблюдения над ним.

Пример: для хронометража желательно производить наблюдения только над наиболее квалифицированными рабочими и только тогда, когда они работают добросовестно. Рабочему, являющемуся объектом изучения, необходимо объяснить цель и значение измерения трудовых движений и их продолжительности, а наблюдение должно производиться с его ведома и в сотрудничестве с ним самим.

Выбор подходящего времени и места наблюдения всегда имеет первостепенное значение. Только при обоснованном выборе можно быть уверенным в том, что главные моменты, требующие особого внимания, будут выявлены и верно обобщены.

4. Рассматривайте явления и объекты во взаимосвязи. Очень часто не удается произвести точные наблюдения над фактами лишь потому, что мы не учитываем их взаимосвязи и отношения к проблеме в целом.

Каждый человек в той или иной степени подвержен иллюзиям. К счастью, иллюзия исчезает, как только аналитик прибегает к реальным оценкам и измерениям. Однако, в хозяйственной деятельности многие явления, которые мы наблюдаем, не поддаются физическому измерению. Поэтому для того, чтобы результат исследования был верен, для принятия обоснованного решения эксперту нужно найти правильный подход к анализу ситуации.

Пример. Известно, что значительная часть возражений против хронометража должна быть отнесена за счет ошибок, допущенных в этой сложной области анализа трудовых процессов. Одному молодому сотруднику отдела нормирования было поручено обстоятельно изучить технику использования секундомера и научиться производить точное измерение длительности элементов трудового процесса. Его направляют в цех производить наблюдения над такими работами, с которыми он не знаком. Естественно, что истинное значение многих операций останется для него совершенно непонятным, а установленные на основании его наблюдений стандарты окажутся весьма сомнительного достоинства. Конечно, если бы этому сотруднику давали задание более опытные специалисты, можно было избежать столь печальных результатов. При неумелом руководстве часто именно на хронометраж, как метод, возлагают ответственность за неверные или необоснованные выводы.

5. Соберите все существенные факты. Наблюдение нельзя признать полным, если оставлен без внимания хотя бы один более или менее значительный факт. Нарушение этого правила обычно бывает одной из распространенных причин неудачи всей аналитической работы. Необходимо внимательно изучить каждый факт, имеющий отношение к анализу ситуации. Очень часто целый ряд наблюдений оказывается бесполезным потому, что аналитик заранее не отметил, например, что применяемое оборудование не было предназначено для выполнения некоторых необходимых производственных операций, что качество исходного материала низкое и т.д.

Пример: заведующий экспедицией крупного торгового предприятия хотел установить норму времени для заполнения бланка об отгрузке продукции, чтобы на этом основании установить для служащих премиальное вознаграждение. Он самым, по его мнению, добросовестным образом проделал хронометраж этой работы, но ограничился наблюдением над постоянными элементами операции заполнения бланка, не приняв во внимание случайных ее элементов, как-то: изменение адреса, исправление ошибок в карточках, усталость работника, необходимое время отдыха и т. д. Анализ его наблюдений показал, что стандарт времени для заполнения бланка равен 19 секундам и что при этом стандарте можно заполнить приблизительно 1 400 бланков в день. Однако, учет производительности труда, производившийся периодически в течение долгого времени, показал, что самой умелой работнице не удается надписать за день больше 750 бланков. Заведующий быстро сообразил, что им допущена в исследовании какая-то ошибка, но вскрыть ее ему удалось лишь после того, как более опытный инженер-нормировщик разъяснил, как следует производить хронометражные наблюдения.

Только путем глубокого анализа любого процесса можно вскрыть существенные его элементы и в результате их правильного измерения установить обоснованный стандарт времени.

6. Исключите все маловажные факты. Как необходимо отмечать каждый существенный факт, также не следует останавливаться на фактах, не имеющих прямого отношения к делу. Ошибки в выборе данных обыкновенно являются следствием недостаточного практического опыта, неспособности концентрировать внимание на явлении или объекте исследования, низкой квалификации аналитика и предубеждений.

Пример: один журналист поставил перед собой задачу изучить влияние автоматизированного производства на психофизическое состояние рабочего. Результаты его изысканий были опубликованы в статье, которая осуждала некоторые процессы современных методов производства. Несмотря на увлекательность изложения, было совершенно очевидно, что предвзятое мнение автора послужило основой всех его выкладок. Одержимый желанием во что бы то ни стало доказать свои предположения автор написал о том, что вовсе не отражало действительность и в сущности вовсе не имело отношения к данной проблеме. В результате собранный журналистом материал, который мог бы быть полезным при объективном анализе социальных вопросов производственной деятельности, оказался, по сути, невостребован.

7. Сохраняйте энтузиазм и заинтересованность в установлении истины. Великий английский мыслитель Роджер Бэкон говорил: "Тот, кто много спрашивает, многому научится". Развивайте в себе любознательность — она одно из наиболее ценных качеств исследователя и ведет к открытию новых методов в аналитической работе. Если что-либо делается определенным образом, то это отнюдь не дает основания считать данный способ безусловно верным.

Чтобы избежать заблуждений, следуйте полезным советам руководителей относительно общего плана работы, но вместе с тем стремитесь сохранять за собою полную свободу в выполнении конкретных исследований. Тот, кто хочет стать настоящим проект-менеджером, должен быть в состоянии без посторонней помощи выполнять аналитическую работу.

Любое общепринятое положение должно вызывать у вас деловой подход, в том числе, критику. Следует непрерывно спрашивать: "Отчего?", "Зачем?", "Сколько?", "Откуда вы это знаете?".

8. Фиксируйте результаты наблюдений. Хотя аналитик или эксперт должен обладать хорошей памятью, но все же не следует всецело на нее полагаться. Прибегать к памяти нужно главным образом для того, чтобы провести аналогию с явлениями, наблюдавшимися ранее, восстановить прежние впечатления и припомнить сведения, не зафиксированные другим способом.

Исследователь должен постоянно иметь при себе записную книжку, в которую можно занести все существенные факты, пока они еще свежи в сознании. Впрочем отмечать следует не только сами факты, но и возникающие в связи с ними соображения. Многие размышления, не относящиеся непосредственно к производимой в данное время аналитической работе, можно будет использовать в дальнейшем и при своевременной записи меньше риска их забыть или упустить из виду.

Наблюдения и соображениям, возникшие по их поводу, должны быть систематически сгруппированы и расположены в логическом порядке, соответствующем плану анализа.

Особенно полезно предварительно провести возможно более полный общий анализ обследуемого объекта и вести записи соответственно крупным блокам темы. Благодаря этому исключается возможность оставить без внимания что-либо существенное.

Конечно, редко случается, чтобы метод фиксирования наблюдений, оказавшийся удачным для одного случая, был столь же приемлемым и для другого. Каждая хозяйственная ситуация, как и предприятие в целом, подчиняясь одним и тем же основным законам, обладает некоторыми своеобразными чертами и, в силу этого, требуют особого подхода в аналитической работе.

9. Учитывайте человеческий фактор. В изучении каждой проблемы большое значение имеет человеческий фактор. Его игнорирование при исследовании деловых ситуаций пагубно отражается на итогах аналитической работы.

Пренебрежение человеческим фактором способно в корне испортить результаты аналитической работы, которые могли бы быть очень ценными.

Один известный проект-менеджер был приглашен на предприятие с целью дать рекомендации по совершенствованию оплаты труда. Он работал два месяца: обследовал различные операции и фиксировал результаты своих наблюдений. К рабочим его отношение было совершенно безразличным. Он чувствовал себя ученым в лаборатории, держался отстранение, а окружающие не искали с ним сближения, поскольку он не внушал им доверия. В результате сотрудничество оказывалось невозможным. Когда он появлялся в цехе и принимался за свои наблюдения, работники прибегали ко всевозможным уловкам, известным в различных производствах, чтобы помешать его исследованию. После истечения отведенного для анализа времени этот проект-менеджер был также далек от разрешения проблемы совершенствования оплаты труда, как и в начале исследования. Тогда к работе привлекли опытного практика, который был известен рабочим и смог добиться их расположения. Он объяснил им, что цель производимого обследования многогранна, его цель — увеличить объем производства и снизить себестоимость продукции и на этой основе повысить уровень заработной платы. Совместно за один месяц они сумели добиться таких результатов, каких прежний исследователь в одиночку не достиг и за два месяца работы. Чем же это объяснить? Только тем, что исследователь-практик использовал в аналитической работе значение человеческого фактора.