***100 СОВЕТОВ  РУКОВОДИТЕЛЮ: КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ РАБОТНИКОВ***

|  |  |
| --- | --- |
|  | Постоянно стимулируемая и направляемая инициатива может стать вашим главным козырем.  Вниманию руководителей предлагается множество способов создания творческой обстановки в трудовом коллективе.  1.         Возьмите  на себя  личную  ответственность  за создание   организационного   климата,   где   бы   поощрялись нововведения. Как бы горячо вас ни поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.  2.         Будьте   изобретательны.   Постоянно   ищите   новые формы   организации   труда,   стремясь   максимизировать творческое взаимодействие между работниками.  3.         Сконцентрируйте  ваше внимание  на  тех сторонах организационной культуры — традиционных процедурах и нормах,— которые   душат   и   ограничивают   инициативу.  4.         Помните,   что   творческая   атмосфера   не   появится сама собой. Вы  должны подготовить  для нее соответствующую почву.  5.         Создайте   атмосферу   открытости   и   свободы   общения, чтобы ваши подчиненные хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Подчеркивая дистанцию между начальством и подчиненными, вы окажетесь в изоляции.  6.         Освободитесь   от   уз   старого,   отжившего   свой  век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.  7.         Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью   и   даже   сопротивлением.   Их   можно   постепенно преодолеть путем методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.  8.         Формулируйте    новые    задачи    четко,    понятно    и наглядно.   Постоянно   держите   на   контроле   их   выполнение.  9.         Особо выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.  10.       Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий,  которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.  11.       Распределите  время и  ресурсы  адекватно требованиям внедрения нововведений.  12.       Ориентируйте   или   научите   своих   подчиненных большей восприимчивости  к  новым  идеям и передовому опыту.  13.       Изучайте   и   учитывайте  индивидуальные   особенности своих сотрудников. Цените способности каждого в отдельности.  Относитесь  к работнику   как   к эксперту в своей    области.  14.       Формулируйте цели и задачи так, чтобы oни как можно  больше  соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.  15.       Выявите и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.  16.       Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников. Чем выше компетентность,   тем   больше   трудовая   мотивация,   степень самостоятельности,  ценность трудового [вклада](http://bibliotekar.ru/biznes-23/94.htm), гибкость, сфера специализации.  17.       Поручайте вашим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.  18.       Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят   за   рамки   профессиональных    интересов   сотрудников.  19.       «Бросайте вызов» подчиненным, поручая задания, требующие  от них   чуть  больше  профессионализма,   чем тот, который они уже успели проявить.  20.       Гарантируйте   инициативным   исполнителям,    что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.  21.       Помогите   своим  подчиненным  воспринять  новую задачу как вызов их профессиональным качествам.  Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.  22.       Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.  23.       Поощряйте   плюрализм.   Выбранный   вами   стиль работы не обязательно означает — лучший.  24.      Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий это хороший [**психолог**](http://bibliotekar.ru/biznes-23/94.htm), который в нужный момент выбирает либо партисипативный,  либо демократический, либо авторитарный стиль управления.  Однако предпочтительным всегда должен быть партисипативный стиль. (*Партисипативное управление – управление, направленное на раскрепощение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое коллективное действие.)*  25.       Применяйте   большее   разнообразие   способов   использования   трудовых   и   материальных   ресурсов   для творческого решения проблемы.  26.       Фокусируйте усилия  на конечной цели,  а не на значимости [**вклада**](http://bibliotekar.ru/biznes-23/94.htm) каждого в ее достижение.  27.       Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.  28.       Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.  29.       Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы.  Помните,  однако, что даже  самые  благородные цели не должны выходить за  рамки технических и финансовых возможностей организации.  30.       Добейтесь отношения, когда требование качества станет пронизывать все этапы работы.  31.       Без контроля соблюдения трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.  32.       Подумайте,   как   разные   сотрудники   оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа  «мозговые  команды»,  которые бы  помогали в поиске оригинальных решений.  33.       Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личностей, от природы способных к творчеству.  34. Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый   результат.   Определяйте   первоочередные   направления работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее  реализации.  Задействуйте других специалистов,  которые обладают богатым опытом, могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном свете.  35.       Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказания. Устанавливайте четкие, рамки задания, оставляя   место   для   свободного   поиска   альтернативных вариантов его выполнения.  36.       С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы   дать   возможность   максимальному  полету   фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к ее решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.  37.       Отводите достаточно  времени  на  то,  чтобы  идея родилась и созрела.  38.       Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе. На худой конец, определите   им  сферу   специализации   и   расширяйте  ее   при каждом удобном случае.  39.       Старайтесь   избегать   «авралов»   н   загружать   сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получат скороспелые ответы.  40.       Постройте работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время, чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им зациклиться на одной проблеме.  41.       Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте  их  как особую  категорию  работников,  выполняющих сложную работу первостепенной важности.  42.       Позаботьтесь   о   том,   чтобы   подчиненные   имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.  43.       Поощряйте деловые  игры.  Свободный полет мысли, фантазии, воображения — основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками: от подчинения к сотрудничеству.  44.       Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.  45.       Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе  господствовала  атмосфера  взаимного  уважения и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.  46.       Выделите отдельное помещение, где бы один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы пораскинуть мозгами.  47.       Поощряйте   разумный   риск.   Без   него   немыслим процесс создания и внедрения нововведений.  48.       Проявляйте   большую   терпимость   к   ошибкам   и промахам других.  49.       Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку  превышает  наказание  за  ничегонеделание.   В  то   же время,   оступившись   один   раз,  человек  может  потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачи и игнорируйте промахи, насколько это возможно.  50.       Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.  51.       Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание  того,  что  усилия  затрачены впустую.  52.       Руководители, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто «вместе с водой выплескивают и ребенка». Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. Поэтому при рассмотрении  новой  идеи надо  сперва  тщательно изучить все  ее положительные  аспекты и преимущества, только сделав это,  прикидывайте,  как  ее  можно  осуществить и  какие при этом возникнут трудности.  53.       Время  от времени  позволяйте  подчиненным  осуществлять их «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.  54.       Помните, что  «на ошибках учатся».  Из всего извлекайте полезные уроки.  55.       Используйте   критику,   пусть   даже   конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.  56. Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы «за» своих подчиненных, а не «против» них. Многие менеджеры настолько зажаты инструкциями, ограничениями и требованиями «сверху», что всякая новая идея или предложение воспринимаются ими как еще один опус подобного рода.  57.       Старайтесь быть искренним и доброжелательным. Полюбопытствуйте, какое у подчиненных сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.  58.       Помогите  подчиненным  работать  более  самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.  59.       Добивайтесь   усиления  власти  путем   ее   разделения.  Придумайте  способы  осуществления  коллективного руководства.  60.       Заслужите   репутацию    умного,    изобретательного человека, а не просто начальника и босса.  61.       Будьте лояльны по отношению к своим подчиненным и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.  62. Будьте симпатичным, приятным в общении и требовательным к себе человеком, серьезным, откровенным, проницательным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушивайте подчиненных и искренне смейтесь вместе с ними.  63.       Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.  64.       Будьте в качестве буфера между подчиненными и поступающими извне требованиями и проблемами.  65.       Сделайте   партисипативное   управление   реальностью,  а не мифом, причем на всех уровнях. Дайте возможность сотрудникам  самим принимать  решения.  66.       Максимально   задействуйте   творчески   активных сотрудников в процедуре выработки решений и формулирования долгосрочных планов.  67. Расширяйте обмен информацией внутри организации.  68.       Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.  69.       Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда понимали цели и текущие задачи организации, а также значение его собственного [вклада](http://bibliotekar.ru/biznes-23/94.htm) в деле их выполнения.  70.       Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу.   Погоня   за   властью,   должностями,   окладами иногда порождает скрытность, конъюнктурщину, интриганство, конформизм и угодничество. Это подрывает атмосферу творчества.  71.       Усовершенствуйте   порядок продвижения  по служебной лестнице так, чтобы сотрудники всех рангов повышались   в   должности   исключительно   за   их   деловые заслуги.  72.       Сделайте  критерий  творческой  активности  одним из основных в системе поощрения работников.  73.       За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.  74.       ЛИЧНО благодарите за хорошую работу. При этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника,  а не всей его группы или отдела.  75.       Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например в форме ярких плакатов-диаграмм.  76.       Организуйте  грамоту  или  благодарность  от  высшего руководства организации за особые заслуги работника.  77.       Добейтесь  того, чтобы   активно  проявивший  себя сотрудник попал  на страницы  газеты вашего предприятия или даже местной печати.  78.       Развивайте  систему  коммуникаций  внутри  предприятия.  Это канал распространения информации о его перспективных   планах,   которые   подталкивают   инициативу.  79.       Создайте условия для общения творчески мыслящих людей, особенно по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников с разными взглядами на проблему и разной специализацией.  80.       Проводите совместные  совещания  управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.  81.       Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.  82.       Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.  83.       Способствуйте максимизации свободы коммуникаций и вовлечению в этот процесс большего числа людей.  84.       Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь, с обязательной привязкой разговора к конкретной нововведенческой идее.  85. Барьеры между подразделениями должны быть подвижными и легко преодолимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между подразделениями.  86.       Хотя  «одна голова хорошо, а две лучше» и коллективное   творчество   более   продуктивно,   не   препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.  87.       Персонифицируйте  благодарность  и вознаграждение за вклад в решение задачи.  88.       Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений, независимо от того, кто их авторы.  89.       Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.  90. Время от времени приглашайте специалистов-психологов,   социологов,    управленцев,   которые   профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в  коллективе,  чтобы  они  проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками вашей организации.  91.    Назначайте на руководящие должности людей, которые  способны выявить  и  поддержать  творческие  способности и инициативу других.  92.       Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.  93.       Поощряйте   стремление   работников   высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.  94.       Создайте  условия  для  немедленного  воплощения инициативы   в   конкретные   идеи,   предложения   и   дела. Нельзя сидеть и ждать сложа руки.  95.       Создайте   организационный   механизм   разработки и внедрения идеи нововведения.  90. Поддерживайте своей рекомендацией инициативы ваших подчиненных, направляемые вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.  97.       Всячески   поддерживайте   и   способствуйте   установлению  неформальных отношений между высшим руководством   организации   и   авторами   оригинальных   решений.  98.       Поинтересуйтесь о настроении работников, недавно пришедших в организацию, а также ее ветеранов  99.       Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.  100.     Не   рассматривайте   стимулирование   творческой инициативы как  какую-то дополнительную  уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.  По мнению американских специалистов, эти советы повысят творческий потенциал, инициативу работников, будут способствовать творческой обстановке, атмосфере доброжелательности и в конечном результате повышению производительности труда. |