

---

---

# КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

---

## СТУПЕНИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ: СТО СОВЕТОВ УПРАВЛЕНЦАМ БУДУЩЕГО

Н.С. Столяров

Кафедра государственного и муниципального управления  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, д. 10–2, Москва, Россия, 117198*

В статье приводится перечень качеств лидера, утверждений и моделей поведения управленца в различных ситуациях с точки зрения современной тенденции социализации менеджмента в целом и преобладания «мягких» управленческих технологий, направленных, прежде всего, на анализ качеств руководителя (деловых, профессиональных, личностных). Обобщены основные представления о том, каким должен быть эффективный руководитель, сформулированы рекомендации для молодого специалиста – будущего управленца.

**Ключевые слова:** руководитель, лидер, качества личности, эффективность управления.

1. Имейте свою четкую политическую позицию, но на работе будьте аполитичны: политика не должна мешать делу. «В политике приходится делать много такого, чего не следует делать» (Т. Рузвельт).

2. Если же вы решили сделать политическую карьеру, то знайте: политика – трудное искусство, она всегда должна быть в гармонии с нравственностью; честность в политике – признак силы, безнравственность – результат слабости.

3. Воспитайте в себе патриота и помните: истинный патриот любит свой народ, но у него нет злонамеренности и ненависти к другим народам. Любовь и зло несовместимы!

4. Стремитесь быть авторитетным руководителем. Авторитет же имеет две составляющие: должностную и личностную; последняя к диплому или приказу о назначении на должность не прилагается – личностный авторитет надо заслужить, то есть быть личностью: сильной, умной, справедливой. Авторитет произведен от ума, а не ум от авторитета.

5. Учитесь на собственных ошибках. Авторитетен не тот руководитель, который не делает ошибок – такого не бывает. Пользуется авторитетом тот, кто, сделав ошибку, способен признать ее и быстро исправить.

6. Никогда не показывайте подчиненным своего умственного превосходства. Оно, во-первых, может оказаться мнимым, а во-вторых, это верный признак чрезмерной гордости. «Чрезмерная гордость – вывеска ничтожной души» (И.С. Тургенев).

7. Самая отвратительная черта руководителя – зависть. Не завидуйте, а радуйтесь успехам коллег и подчиненных. И стремитесь превзойти их. Будьте для них примером.

8. Себялюбие убийственно для авторитета руководителя, но от недостаточного самоуважения проистекает столько же бед, сколько и от чрезмерного себялюбия.

9. Не делайте карьеру, рассчитывая на чье-то покровительство (протекцию). Такая карьера рано или поздно закончится крахом.

10. Во избежание в коллективе конфликта интересов, не назначайте в непосредственное подчинение себе родственников и друзей: первые могут оказаться бесполезными в работе, вторых вы рискуете потерять.

11. Не поддавайтесь искушению избегать риска, иначе неудачи будут преследовать вас. «Излишне осторожный достигнет немногого» (Ф. Шиллер). Способность к риску, смелость мысли, мужество ума всегда отличали талантливых лидеров.

12. Непременно повышайте не только свои профессиональные знания, но и кругозор – он позволит глубже видеть проблемы и быстрее находить пути их решения.

13. Умейте говорить, разговаривать, слушать. Культура речи руководителя – залог его авторитета. Не допускайте речевой агрессии по отношению к подчиненным: злословия, ехидства, грубости и т.д. Помните, что даже тональность вашей речи может быть оскорбительной для подчиненных.

14. Занимайтесь только теми вопросами, для решения которых ваше участие обязательно, но будьте готовы выполнить работу подчиненных. Личная примерность – верный способ добиться уважения в коллективе.

15. Умейте распределять обязанности среди подчиненных с учетом их индивидуальных особенностей: уровня подготовки, темперамента, возраста и т.д.

16. Решение наиболее сложных задач берите исключительно на себя. Не перекладывайте тяжесть ответственности на других.

17. Учитесь выявлять и формулировать проблемы, отделять главное от второстепенного.

18. Будьте объективны в оценке предложений, противоположных собственным и исходящих от неприятных вам лиц.

19. Будьте внимательны к «бесполезным» предложениям. Грубо отвергая их сейчас, вы лишаете себя возможности получать полезные предложения в будущем.

20. Будьте тверды и непоколебимы, проводя в жизнь принятое решение. Однако помните: твердость в управлении должна органически сочетаться с гибкостью. «Человек, никогда не меняющий своего мнения, похож на стоячую воду: в его мозге заводятся рептилии» (У. Блейк). Упорное стремление держаться раз и навсегда принятого плана – признак неглубокого ума.

21. Всегда поступайте правильно; не играйте «на грани фола», нарушая закон. «Сильную и стабильную организацию на гнилом фундаменте не построить» (Д. Кью).

22. Не жалейте времени на анализ, обдумывание сложных управленческих ситуаций и проблем, каждой совершенной вами ошибки. Работу хорошего управленца отличает равновесие между двумя сторонами мыслительной деятельности – анализом и синтезом, то есть руководителю необходим систематизирующий анализ.

23. Выслушивая мнение экспертов и консультантов при принятии управленческого решения, доверяйте больше своему опыту и интуиции. Ум руководителя не должен быть скован чьими-то предварительными точками зрения.

24. Ограничивайте и контролируйте деятельность бюрократии, она не должна мешать нормальной работе организации. «У бюрократов поток бумаг тем обильнее, чем больше времени тратится на отчеты о все меньшем объеме работы» (закон Мерфи).

25. Умейте убеждать людей, но никогда не убеждайте других в том, во что сами не верите. Убеждая, не пользуйтесь властью, пока не исчерпаны все остальные средства.

26. Будьте всегда аккуратными в работе, но не превращайте аккуратность в формализм и педантизм. «Глупец всего лишь скучен, педант невыносим» (Наполеон I).

27. Систематически анализируйте, насколько рационально организован труд. При анализе установите: как, на что расходуется рабочее время, выявите непроизводительные затраты и примите меры к их устранению.

28. Планируйте свою работу, ясно представляйте цель, стоящую перед вами. Своевременно вносите коррективы в планы: изменились обстоятельства – меняйте планы.

29. При планировании всегда имейте перечень задач, разделенных на три категории: требующие срочного решения, решения в обычные сроки и, наконец, по мере возможности.

30. Составляйте планы на год, квартал, месяц. Внутри месяца желательно выделять мероприятия на неделю и на день.

31. Соблюдайте назначенные сроки. Это дисциплинирует и предотвращает непроизводительное растрачивание времени.

32. Периодически чередуйте работу и отдых. Помните русскую поговорку: «Бестолковый отдых утомляет хуже работы».

33. При внесении какого-либо предложения старайтесь четко излагать свои мысли, придерживаясь следующей схемы: принимая важное решение, посоветуйтесь с коллективом, но никогда не идите на поводу у коллективного мнения, если оно противоречит вашим убеждениям и избранной стратегии развития.

34. Проводите систематические беседы с подчиненными с соблюдением следующих правил:

- составьте заранее план беседы;
- поставьте перед собой конкретные задачи;
- выберите место и время проведения беседы;
- создайте атмосферу взаимного доверия;
- постарайтесь выяснить, чем интересуются подчиненные, помимо своей основной работы, их отношение к другим функциональным обязанностям, что мешает четкой и слаженной работе в коллективе;
- выслушайте предложения подчиненных по устранению имеющихся недостатков.

35. Умейте вызвать подчиненных на разговор. Молчаливый человек – всегда загадка, трудный объект для управления. Но не менее важно остановить вовремя не в меру разговорившегося подчиненного.

36. Не бойтесь нововведений, но если новшества долго и трудно приживаются, задумайтесь: нужны ли они?

37. Цените время подчиненных, как свое собственное. Высшая форма неуважения подчиненных – заставлять их ждать себя. Старайтесь не отвлекать людей от работы по мелким вопросам.

38. Предоставляйте исполнителям возможность выбора способов осуществления решений. Руководители, пытающиеся показать, что и как нужно делать до мелочей, лишают подчиненных возможности проявить творческую самостоятельность, инициативу, что снимает с них ответственность за выполняемую работу.

39. Сообщайте подчиненным об успехах каждого и коллектива в целом. Не скупитесь на похвалы, но делайте их искренне и тем, кто действительно заслужил похвалы.

40. Доводите до сведения высшего руководителя оценки выполняемой работы. Ничто так не вредит созданию благоприятного климата в коллективе, как приписывание себе исключительных заслуг в общем деле.

41. Требуйте от подчиненных достаточно высокого уровня работы, при этом отмечайте лучшее и поправляйте плохое.

42. Делайте замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а не копите их для публичного разноса.

43. Ваши оценки работы подчиненных должны быть справедливыми, даже если они задевают за живое.

44. Без особой надобности не делайте замечания подчиненному в присутствии других.

45. Умейте поощрять и наказывать. «Наказания, назначаемые в припадке гнева, не достигают цели» (И. Кант).

46. Систематически проверяя исполнение, не превращайте контроль в мелочную опеку. Чрезмерный контроль вреден для управления – он сковывает инициативу и самостоятельность подчиненных.

47. Имейте представление о способностях каждого подчиненного. Помните: неспособных людей не бывает, люди различаются своими задатками (предрасположенностью) к той или иной деятельности.

48. Соблюдайте строгую объективность при подборе и расстановке кадров. Кадры условно можно разделить на четыре типа: к первому относятся люди, которые знают **что** и **как** нужно делать, ко второму – знают **как**, но не знают **что** делать, к третьему – знают **что**, но не знают **как** делать, и, наконец, четвертый тип не знает ни **что**, ни **как** делать. Если последние необучаемы, то от них нужно решительно избавляться или переводить на менее сложную работу.

49. Информировать подчиненных о действительном положении дел, о предстоящих задачах. Не изолируйтесь, чаще общайтесь с подчиненными. «Единственная настоящая роскошь – это роскошь человеческого общения» (А. Сент-Экзюпери).

50. Повышайте уровень организованности совещаний. Начинайте совещание в строго установленное время; определите регламент и неукоснительно придерживайтесь его; добивайтесь искренности, конкретности от выступающих, не допускайте многословия. Боритесь за сокращение числа совещаний, доводите решения до исполнителей и контролируйте их выполнение.

51. Отдавая распоряжения, будьте кратки и точны, не допускайте двусмысленного толкования ваших приказаний.

52. Коллектив не может работать успешно, если создана атмосфера «незаменимого руководителя». Умело делегируйте полномочия своим заместителям и подчиненным.

53. Опасайтесь, как огня, коррупции. Не потакайте ей. Дистанцируйтесь от нее, ибо она в одночасье может разрушить вашу карьеру.

54. Смело и с оптимизмом смотрите в будущее, не боясь неизбежных трудностей на пути к нему. «Оптимизм – вот роскошь великих людей» (Л. Арагон).

55. Относитесь к своей работе и к работающим в вашем подчинении людям с любовью. «Ничто великое в мире не делалось без любви» (Г. Гегель).

56. Будьте решительны, претворяя в жизнь принятые решения. «Кто решился действовать, тому обычно сопутствует удача. А кто только и делает, что рассуждает обо всем и медлит, вряд ли окажется победителем» (Геродот).

57. Решительность руководителя должна органически сочетаться с разумной осторожностью. Но помните: «Тот, кто сверхосторожен, малого достигнет» (Ф. Шиллер).

58. Никогда не проявляйте жестокости к людям. «Жестокость есть всегда результат страха, слабости и трусости» (К. Гельвеций). Карьера, базирующаяся на жестокосердии, недолговечна и позорна.

59. Совершенствуйтесь эстетически, развивайте способность видеть прекрасное в жизни, в людях, в природе. Да вы и сами должны быть привлекательны в эстетическом отношении.

60. Не пренебрегайте деловым этикетом, общепринятыми правилами поведения. Офис – это место, где нужно постоянно себя спрашивать: «А правильно ли я себя веду?». Иначе зарубите свою карьеру на корню.

61. Не плодите вокруг себя льстецов и подхалимов. Будьте бдительны к хвалящим вас, ищите мотивы их действий. Льстят тем, кого боятся или не уважают.

62. Не судите поспешно о людях. Здесь вы не можете позволить себе ни малейшей ошибки. Не подходите к оценке подчиненных с позиций только своих симпатий или антипатий.

63. Будьте терпимы к слабостям подчиненных, не мешающим их работе, но нетерпимы ко всему, что мешает общему делу.

64. Контролируйте свое настроение, развивайте в себе самоконтроль.

65. Изучайте эмоциональное состояние других людей, будьте наблюдательны.

66. Без нужды не критикуйте, критика – средство, а не самоцель.

67. Умейте выслушивать критику в свой адрес и при этом разобраться в мотивах, скрывающихся за критикой.

68. Будьте энергичны и напористы в работе, умейте заряжать своей энергией других.

69. Будьте реалистом, не стройте маниловских прожектов.

70. Старайтесь забывать о личной неприязни, когда вы кого-либо слушаете.

71. Не суетитесь, не торопитесь с выводами и заключениями.

72. Умейте прощать и делайте это искренне. «Прощать – значит не то, что сказать «прощаю», а то, чтобы вынуть из сердца досаду, недоброе чувство против обидевшего» (Л. Толстой).

73. Не спорьте по мелочам, а уж если ввязались в спор, то старайтесь, чтобы слова ваши были мягки, а аргументы тверды. Никогда не спорьте с дураком – люди могут не заметить между вами разницы.

74. Выполняйте данные обещания, не обещайте того, что не в силах исполнить. Строго соблюдайте единство между словом и делом.

75. Скромность, строгая требовательность к себе очень высоко ценятся подчиненными, и ничто так не отталкивает людей от руководителя, как интеллектуальная нескромность. Однако и в скромности нужно знать меру: чрезмерная скромность есть скрытое тщеславие. Не забывайте об этом.

76. Выработывайте способность к четким действиям в экстремальных условиях, к максимальной продуктивности ума в условиях максимальной опасности.

77. Будьте всегда опрятны и аккуратны внешне. Преуспевающие люди по-разному одеваются для разных деловых ситуаций. Носите и вы одежду, соответствующую аудитории. Одевайтесь без излишеств, избегайте авангарда и писка моды.

78. Строго соблюдайте грань между уверенностью в себе и самоуверенностью. Не считайте себя непогрешимым лидером. Умейте признавать свои ошибки.

79. Если хотите добиться дисциплины, будьте сами дисциплинированы. При этом ваша дисциплинированность должна быть глубоко осознанной нормой поведения.

80. Развивайте в себе справедливость и беспристрастность, воздавайте каждому по заслугам. «Справедливость должна быть сильной, а сила должна быть справедливой» (Б. Паскаль).

81. Будьте снисходительным (терпимым) к недостаткам и проступкам подчиненных, однако помните: снисходительность должна иметь свои границы и не превращаться в попустительство.

82. Формируйте у подчиненных уверенность в творческих силах, создавайте возможность для продвижения их по служебной лестнице. Люди должны видеть перспективу.

83. Воспитывайте в каждом сотруднике чувство общности с коллективом, гордость за коллективные успехи и достижения. Это и есть то, что принято называть корпоративной культурой. Она – предмет особой заботы руководителя.

84. Справедливо оценивайте труд подчиненных. Не скупитесь при повышении зарплаты.

85. В общении с подчиненными стремитесь быть спокойным, не допускать раздражения. Сдерживая гнев (пусть и мотивированный), произносите про себя: «Юпитер, ты сердисься, значит, ты не прав». И помните: нельзя в припадке гнева принимать решения.

86. Стрессовые ситуации в управлении неизбежны, но иногда могут быть и полезны. Однако избегайте стрессов, перенапряжения, всего того, что может вызвать депрессию. Самый лучший способ сопротивляемости стрессу – изменение отношения к проблеме. Если не можете изменить тревожащие вас

обстоятельства, постарайтесь изменить свое отношение к ним. Формируйте в себе стрессоустойчивость.

87. Овладевайте логической культурой – необходимым условием убедительности. Критикуя рассуждения оппонента, будьте доказательны, критикуйте по существу вопроса, не переходя на личности.

88. Старайтесь занять положение лидера в коллективе, но не только в силу своего должностного положения, а благодаря признанию подчиненными ваших достоинств (знаний, опыта, способностей). И знайте: в коллективе всегда найдется неформальный лидер. От вас зависит, куда он поведет за собой людей.

89. Будьте равны в отношениях со всеми членами коллектива. Не позволяйте окружать себя любимчиками.

90. Никоим образом не закрывайте глаза на конфликты и не создавайте сами конфликтных ситуаций. Если же конфликт не удалось предотвратить, обязательно добивайтесь его разрешения.

91. Разумно сочетайте методы убеждения и принуждения. Последнее не должно вызывать враждебности у подчиненных.

92. Не налагайте взыскания в возбужденном состоянии. Неправильно наложенные и отмененные взыскания не способствуют укреплению авторитета руководителя.

93. Не опекайте подчиненных по мелочам – интересуйтесь результатами работы. Правда, иногда полезно вникать и в мелочи, но не нарочито, как бы невзначай.

94. Будьте сострадательны не только к любимой собаке. Будьте внимательны к личным нуждам и запросам подчиненных, к их бедам. Не пренебрегайте знаниями мелочей их жизни, но без нужды не афишируйте эти знания.

95. Сознавайте великое значение улыбки, старайтесь быть приветливым и вежливым. Микроб грубости заражает людей.

96. Хороший руководитель обладает чувством юмора, способностью тактично, порой шутя указать подчиненному на его недостатки и в то же время посмеяться над удачной шуткой в свой адрес. «Юмор – это серьезность, скрываемая за шуткой» (Д. Вейс).

97. Обращайте особое внимание на мотивацию труда подчиненных, справедливо оценивайте их труд. Не забывайте не только о материальных стимулах к труду, но и о моральных.

98. Не бойтесь способных и творчески активных подчиненных. Гордитесь ими. Помните: ваши достоинства или недостатки умножаются на число подчиненных, для которых вы являетесь объектом для подражания. Управляемый вами коллектив – отражение ваших управленческих способностей.

99. Что важнее для сильного руководителя: ум или воля? Наполеон сравнивал талант полководца с квадратом, в котором основание – воля, вы-



сота – ум. Квадрат будет квадратом только при условии равенства основания и высоты. Стремитесь к этому равновесию!

100. Создайте себе образ идеального руководителя. Неустанно стремитесь к нему. И помните: «Ценность идеала в том, что он удаляется по мере того, как мы приближаемся к нему» (М. Ганди).

\* \* \*

И последний совет, может быть самый важный: все перечисленные советы будут бесполезными, если они не станут вашими личными, глубоко осмысленными убеждениями.

## **STAGES OF A CAREER: ONE HUNDRED ADVICES TO FUTURE MANAGERS**

**Nikolaj S. Stoliarov**

Department of Public Administration  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198*

The article provides a list of leadership qualities, statements and behaviors of a manager in a variety of situations from the point of view of modern trends socialization management in general and the predominance of “soft” management techniques aimed primarily on the analysis of personality traits (business, professional, personal). Summarizes the main view about how to be an effective leader, made recommendations for young professionals – the future manager.

**Key words:** formal leaser, leader, personality traits, management efficiency.