

# Управление – наука и искусство

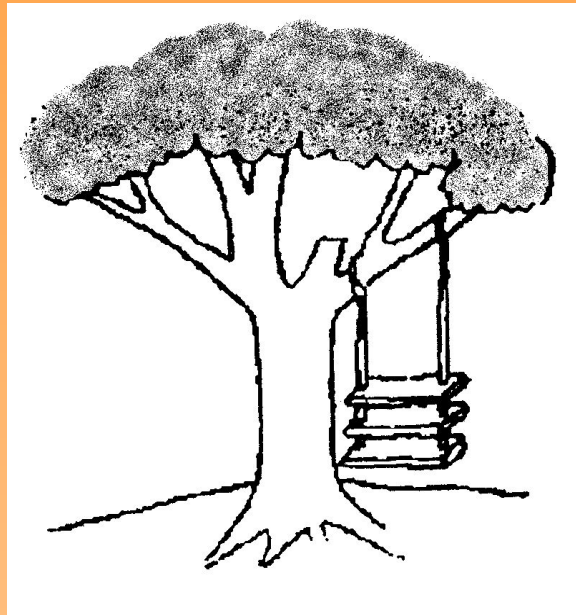


# Управление – наука и искусство

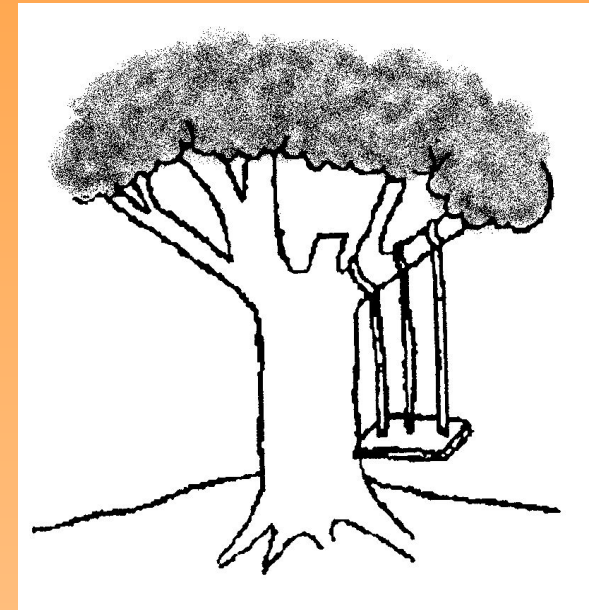
**Наука строится из фактов, как дом строится из кирпичей; однако нагромождение фактов не есть наука, так же как груда кирпичей не есть дом.**

*Раймон Пуанкаре*

# Разное видение одного процесса

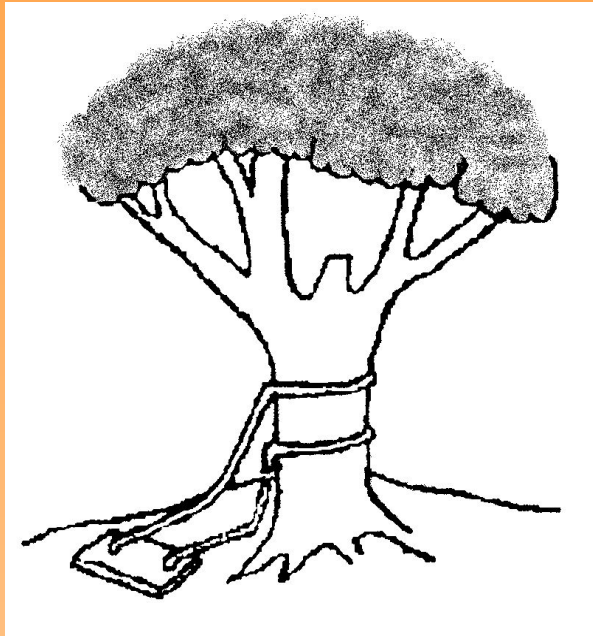


1. Как было предложено организатором разработки

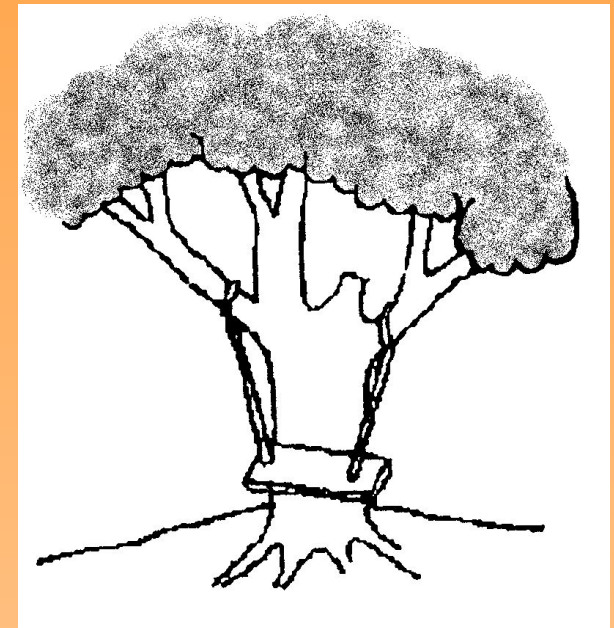


2. Как было описано в техническом задании

# Разное видение одного процесса



3. Как было спроектировано  
ведущим системным  
специалистом

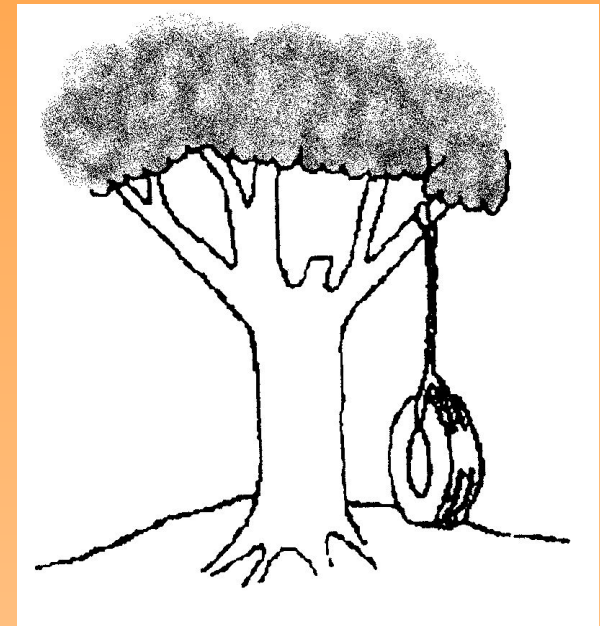


4. Как было реализовано  
программистами

# Разное видение одного процесса



5. Как было внедрено



6. Чего хотел пользователь

# 3 разных глагола для понятия «управление»

*to govern* – управлять страной, обществом или  
руководить событиями;

*to manage* – управлять людьми в организации,  
управлять бизнесом;

*to control* – управлять машинами и механизмами.

# Менеджмент -

это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;

это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях;

это область человеческого знания, помогающего осуществлять эту функцию;

это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

# Управление как наука располагает мощными средствами познания мира:

- **метод анализа**, т.е. расчленение явления на составные части, свойства, ступени развития для изучения каждой из них;
- **метод синтеза**, т.е. обобщение, составление цельной картины изучаемого процесса;
- **интуиция** – удивительный, таинственный инструмент, базирующийся на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, «озарение».



# «Золотой треугольник» менеджмента



# Управление, направленное на успех

- Выживаемость организации в настоящее время
- Результативность деятельности
- Эффективность деятельности
- Производительность труда
- Нахождение правильных методов управления
- Практическая реализация намеченного

# Основные характеристики управления как искусства:

*Искусство – это деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира.*

**Искусство управления** отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения.

«Управление – это искусство, подобно медицине или композиторской деятельности, инженерному делу или футболу. Но всякое искусство использует лежащее в его основе организованное знание (концепции, теории, принципы, методы) и применяет его с учетом реальной обстановки для достижения желаемого практического результата».

# Основные характеристики управления как искусства:

Таким образом, искусство управления – способность человека принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации и времени.

Для эффективного управления необходимо:

1. Профессиональная подготовка (знание теоретических основ).
2. Иметь солидный практический и житейский опыт.
3. Творчески использовать достижения теории и практики (проявить талант, оригинальность и самобытность личности), т.е. владеть искусством управления.

# Искусство как высшая степень мастерства

Искусство – высокая, даже высшая степень умения, мастерства в любой сфере человеческой деятельности: в литературе, музыке, живописи, танце, архитектуре, но **искусство человеческого общения** – это особенно сложная и весьма ответственная сфера бытия.

Мудро замечено, что любой человек немного недоволен своей внешностью, но вполне удовлетворен своим умом.

«Чем дальше, тем искусство становится более научным, а наука – более художественной; расставшись у основания, они встретятся когда-нибудь на вершине».

*Г.Флобер*

# У руководителя любого ранга нет ничего, кроме:

- Слова
- Знания принципов управления
- Методов искусства управления

Технологический институт Карнеги пришел к таким выводам:

Если специалист в области промышленного производства достиг крупных успехов, то своими достижениями он обязан на 15% своим специальным знаниям, а на остальные 85% - своей способности руководить людьми, таланту руководителя, знанию человеческой природы.

# Современный руководитель -

это профессиональный управляющий, прошедший специальную (нередко многолетнюю) подготовку в области менеджмента и регулярно повышающий квалификацию;

это человек, который разрабатывает **планы**, определяет не только **что и когда** делать, а также **как и кто** будет выполнять намеченное, формирует рабочие **процедуры** по всем стадиям управления, осуществляет **контроль**.

# Нам платят за результат!

Эффективность руководителя зависит от способности влиять на людей и испытывать их влияние с целью выполнить задание.

То есть людям, которыми Вы управляете важно знать:

- Какова задача
- Как они работают над ее решением
- На какой стадии они находятся

Ваши обязанности:

центристское руководство по Джону Эдзу

выполнение задания  
(достижение цели)

Построение команды



Индивидуальное развитие членов

КОМАНДЫ



# Каким руководителем я хочу быть?

*Вы не можете управлять другими людьми, если не в состоянии управлять собой!!!*

## **Пять способов управления:**

1. Управление по нисходящей (главный объект – люди)
2. Управление по восходящей (понимание ценности вклада вышестоящего человека и готовность к открытому взаимодействию с ним)
3. Управление по горизонтали (другие подразделения организации – эксплуатационники, ремонтники, бухгалтерия и пр.)
4. Внешние контакты.
5. Управление собой.

«И куда только ушло мое время?» - стонет иной руководитель под бременем работы и стресса.

Не столько перегрузка работой, сколько неумение планировать свое время вынуждает многих руководителей проводить за письменным столом 60 часов в неделю (или может быть и больше)



Изречение древних мореплавателей гласит: *«Плыву не так, как ветер дует, а как парус поставлю!»*

**Многие руководители слишком ориентируются на процесс деятельности, а не на полезность действий, и слишком слабо на конечную цель, то есть на результат. Они предпочитают:**

- Правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела.
- Решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы.
- Сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств.
- Исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов.
- Снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль

**Задумайтесь, что означает ВРЕМЯ для Вас?**

- Время - это не только деньги.
- Время более значимо, чем деньги.
- Время - это нечто такое же, как и сама жизнь.
- Время необратимо.
- Время нельзя умножить.
- Время нельзя передать.
- Время проходит безвозвратно.

*«Время - самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распорядиться ничем другим».*  
(Питер Друкер)

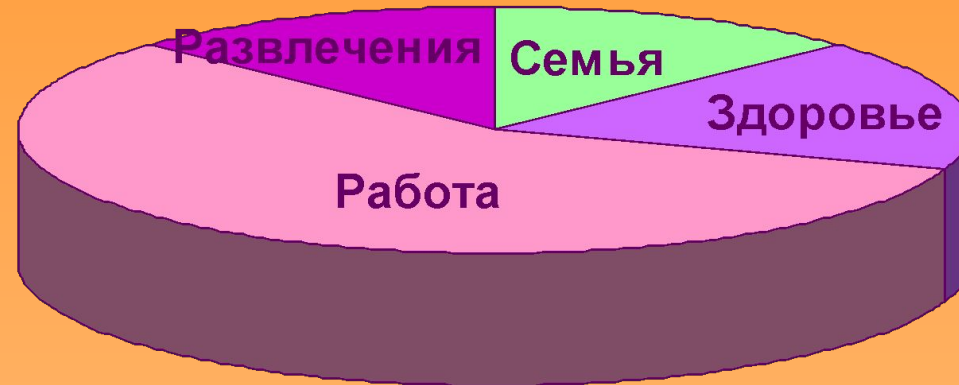
*Удачливых руководителей объединяет одно важное качество - они сознательно и системно используют свое время и освобождаются для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.*

**Задумайтесь над этим!**

***Сегодня начинается первый день остатка вашей жизни!***

Прежде чем что-то изменить надо понять куда уходит Ваше время, что конкретно и как вы делаете. Как правило, наши представления об этом и реальность при пристальном рассмотрении сильно расходятся.

## Распределение времени (24 часа)



*Первый шаг - составить описание всех Ваших видов деятельности за день с расходом времени (несколько типичных дней, лучше рабочую неделю), а также листок дневных помех с указанием их причин и потерь времени.*

*Второй шаг - проанализировать личные сильные и слабые стороны.*

*А - Была ли работа необходимой? (Да - Нет) (Если НЕТ, то в Б и В тоже)*

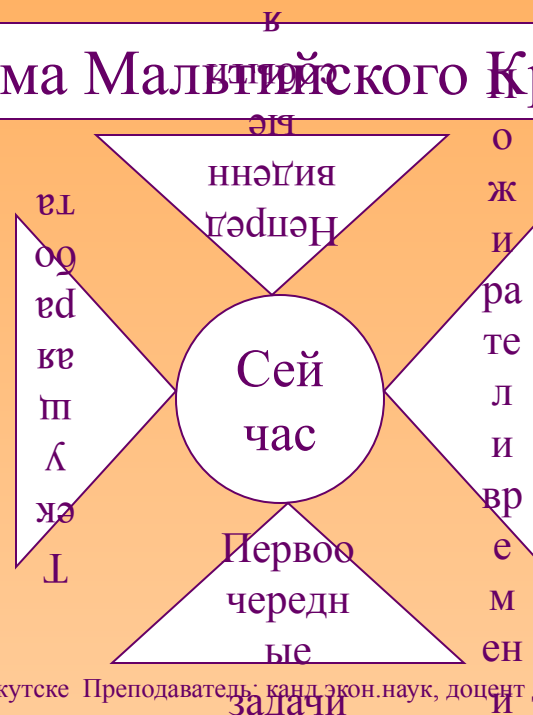
*Б - Были ли оправданы затраты времени? (Да - Нет)*

*В - Было ли целесообразным выполнение работы? (Да - Нет)*

*Г - Был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (Да - Нет)*

*Для системного представления можно воспользоваться «Мальтийским Крестом»*

## Дилемма Мальтийского Креста



## *Третий шаг - выявить пять основных поглотителей времени*

1. Нечеткая постановка целей
2. Отсутствие приоритета в делах
3. Попытка слишком много сделать за один раз
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения
5. Плохое планирование трудового дня
6. Личная неорганизованность
7. Чрезмерное чтение
8. Скверная систематизация информации
9. Недостаток мотивации
10. Поиски записей, номером, записных книжек
11. Недостатки кооперации и разделения труда
12. Отрывающие от дел телефонные звонки
13. Незапланированные посетители
14. Неспособность сказать «нет»
15. Неполная, запоздалая информация
16. Отсутствие самодисциплины
17. Неумение довести дело до конца
18. Отвлечение (шум)
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям
21. Отсутствие связи или неточная связь
22. Болтовня на частные темы
23. Излишняя коммуникабельность
24. Чрезмерность деловых записей
25. Синдром «откладывания»
26. Желание знать все факты
27. Длительные ожидания
28. Спешка, нетерпение
29. Слишком редкое делегирование  
перепоручение дел
30. Недостаточный контроль за  
перепорученными делами

## Рекомендации к экономии времени

- Излагайте сами и требуйте от подчиненных краткого и по существу изложения.
- Заранее планируйте свою деятельность.
- Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня.
- Старайтесь ставить реальные планы и выполнять их. В случае необходимости корректируйте их.
- Заведите еженедельник и записную книжку. Пользуйтесь электронными средствами планирования.
- Проверьте состояние своего письменного стола. Пропавшие мелочи могут затянуть любую работу.
- Не недооценивайте мелочи, они могут стать проблемами в будущем.
- Приступайте сразу, но только если уже знаете что делать.
- Начинать раньше, минут на 15-20, чем обычно начинается Ваш трудовой день. Используйте данное время для обдумывания своих планов.
- Уважайте свое время.
- Цените чужое время.
- Научитесь говорить нет, если нужно.
- Не увязайте в телефонных разговорах.
- Учитесь слушать.



# Методы искусства управления

В управленческом деле нет, пожалуй, ничего более важного, чем искусство вкладывать свои мысли в чужую голову.

*С.Н. Паркинсон*

Сложны не методы искусства управления, сложна их практическая реализация.

Методы искусства управления **универсальны**, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений.

Общим для любых методов воздействия является необходимость тщательной подготовки управляющего воздействия:

- 1) определяется цель диалога,
- 2) изучаются психологические особенности оппонента,
- 3) его интеллектуальный, культурный и морально-волевой облик,
- 4) продумываются тактика поведения,
- 5) особенности имеющейся информации и другие важные и второстепенные факторы, могущие повлиять на планируемый контакт.

# 1. Методы самовоспитания

Нет ничего более сложного и важного, чем трезвая, объективная самооценка.

- А. Метод положительного подкрепления*** - наиболее простой, но весьма эффективный способ стимуляции деятельности личности (Лучший способ положительного подкрепления при удаче, верном решении, творческой находке – сделать то, что понравится самому себе и другим, подкрепить радость свершения своим одобрением. Мелочь, самообман? О, нет! Попробуйте сами и убедитесь, что в вашу жизнь войдет еще немного счастья.).
- Б. Метод разумного самопринуждения*** - значительно упрощает трудовой ритм жизни, делает его более четким и емким (этот метод вырабатывает у человека привычку, а потом и потребность выполнять неизбежное сразу, в разумные и продуманные, оптимальные сроки).

***В. Метод самоанализа (самонаблюдения)***, его часто считают утомительным, а потому и малоэффективным. А ведь как важно вести постоянный контроль за своим поведением не только в обществе, но и наедине с собой.

***Г. Методы защитных блокировок*** психики человека от перегрузок выбираются и осваиваются человеком индивидуально. В результате тренировок достигается способность переключать свои мысли на отвлеченные темы, на радостные события прошлого, вновь пережевать светлые, мажорные сюжеты книг или рассказов друзей.

## 2. Метод Сократа

Сократ сформулировал сверхсложные задачи познания –  
*познай самого себя и научись искусству жить*

**Метод Сократа** - один из способов ведения диалога в современной риторике и искусстве убеждать.

Сократ 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.

Метод Сократа настолько эффективен, что его следует применять постоянно, практически в любых ситуациях: при разговорах с начальником и с подчиненными, в коллективе и в семье.

## Задание

Известный ритор Древней Греции Протагор обучал своему искусству юного Эватла бесплатно, они договорились, что оплата будет произведена лишь после первого судебного процесса, выигранного Эватлом.

Шло время, Эватл не платил учителю, так как не участвовал в судебных процессах. Тогда Протагор сказал, что обратится в суд.

«Если суд решит, что ты должен заплатить мне, то ты заплатишь мне по решению суда. Если же суд решит не платить, то ты выиграешь свой первый судебный процесс и должен будешь заплатить согласно нашей договоренности».

На что ученик ответил: «Учитель, ты не прав...» Что сказал Протагору его ученик?

# Ответ

Эватл возразил:

«Если суд освободит меня от оплаты обучения, то я выполню решение суда и не заплачу тебе. Если же суд обяжет меня заплатить, то я проиграю судебный процесс и не заплачу тебе согласно нашей договоренности».

Находчивый ответ, не правда ли?

## 3. Метод трех раундов

*Первый раунд* (в первой части диалога):

вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая таким образом его положительные реакции (место Сократа!).

*Второй раунд:*

вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув в том числе и свой, желанный.

*Третий раунд:*

когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант - лучший, нужно согласиться с ним.

*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 решить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие переговоры.

## 4. Метод Штирлица

### *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.

### *Другой вариант этого метода*

(хорошо знают опытные чиновники):

часто разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ.

*В результате* – вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.



## 5. Метод «лягушка в сметане»

### *Ситуация:*

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 безуспешно следовать привычным стереотипам, совершает новые ошибки или замирает в безысходной апатии.

*Но самое главное – пытайтесь что-нибудь делать.*

Франклин Делано Рузвельт

## ***Притча 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.

Нет безвыходной ситуации, человек обязан искать выход из самых сложных ситуаций и бороться до конца.

Безумству храбрых поем мы песню!

***Смысл метода «лягушка в сметане» -***  
***никогда, при любых, даже самых сложных, безвыходных (на первый взгляд!) жизненных ситуациях нельзя опускать руки, нужно искать решение проблемы, обдумывать различные варианты и быть уверенным, что выход будет найден, разумное решение есть всегда.***

## 6. Метод «S»

Простейшая истина, что *мужчина должен быть* в первую очередь *мужчиной*, а *женщина – женщиной*, забывается удивительно часто, и мощный психофизиологический потенциал, заложенный в каждом, в повседневной жизни используется слабо.

*Успешные контакты между людьми зависят от:*

- способности установить и удержать состояние взаимной симпатии,
- притяжения, аттракции между людьми («аттракция» - притягиваю к себе).

*Любой мужчина, любая женщина  
по своей природе, по своей сути прекрасны.  
Эту истину важно понять и пользоваться  
ею в повседневном общении.*

## 7. Метод «горячей плиты»

### *Система применения наказания:*

1. Если вы дотронетесь до горячей плиты, то неминуемо обожжетесь (негативная обратная связь - *наказание*)
2. «Наказание горячей плиты» действует с первого же раза и не требует повторного применения (наказание должно быть *сильным и убедительным*)
3. Горячая плита «наказывает» только руку, которая к ней прикоснулась, т.е. наказанию подлежит *только виновный*
4. Закономерность действия «горячей плиты» существует *для всех без исключения*, независимо от служебного положения и любых других факторов
5. Если применяется принцип «горячей плиты», то должно быть и средство, *смягчающее боль*.











# Человек между X и Y

## теориями

### X - теория

- Люди не любят работу и избегают ее по возможности
- Людей нужно заставлять или подкупать, чтобы добиться от них приложения необходимых усилий  
Люди скорее предпочтут, чтобы их направляли, чем примут на себя ответственность
- Главный стимул для людей – деньги
- Людьми движет беспокойство за надежность их положения
- Большинство людей лишены воображения за исключением случаев, когда они пытаются перехитрить руководство

### Y – теория

- Работа необходима для психологического роста
- Люди хотят быть полезными и получают от работы удовольствие
- Люди сами направляются к намеченной цели. При подходящих условиях люди будут стремиться брать ответственность на себя. Самодисциплина более эффективна, чем навязанная дисциплина
- Стимулом для людей является желание реализовать свой собственный потенциал
- Творческое воображение и изобретательность - не

# «Руководство персоналом»

## Вопросы для рассмотрения:

- Какой я руководитель?
- Планирование текущей деятельности
- Доведение производственного задания до исполнителя, выдача распоряжений
- Контроль за ходом исполнения работ
- Оценка результатов
- Критика и поощрение подчиненных

# «Если ты не знаешь куда идешь, - тогда все равно куда идти».

*(Теория постановки целей)*

- Обозначить цели и согласовать их с подчиненными (самостоятельно обозначенные, установленные сверху).
- **ЦЕЛИ:** - направляют наше внимание
  - регулируют усилия
  - делают нас более настойчивыми
  - помогают нам планировать
  - трудные цели ведут к более высоким показателям
  - конкретные цели приводят к более высоким показателям, чем общие
  - люди будут добиваться только тех целей в которых они заинтересованы

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:**

- Ставьте конкретные цели. Обоснованно задавайте объем.
- Повышайте заинтересованность в целях (почему вы верите в эти цели, почему организация заинтересована в них, пересечение с личными целями. )
- Обеспечивайте обратную связь (коррекция деятельности, развитие навыков)

**Планирование** - это постоянный процесс, жизненно необходимый для эффективной организации деятельности.

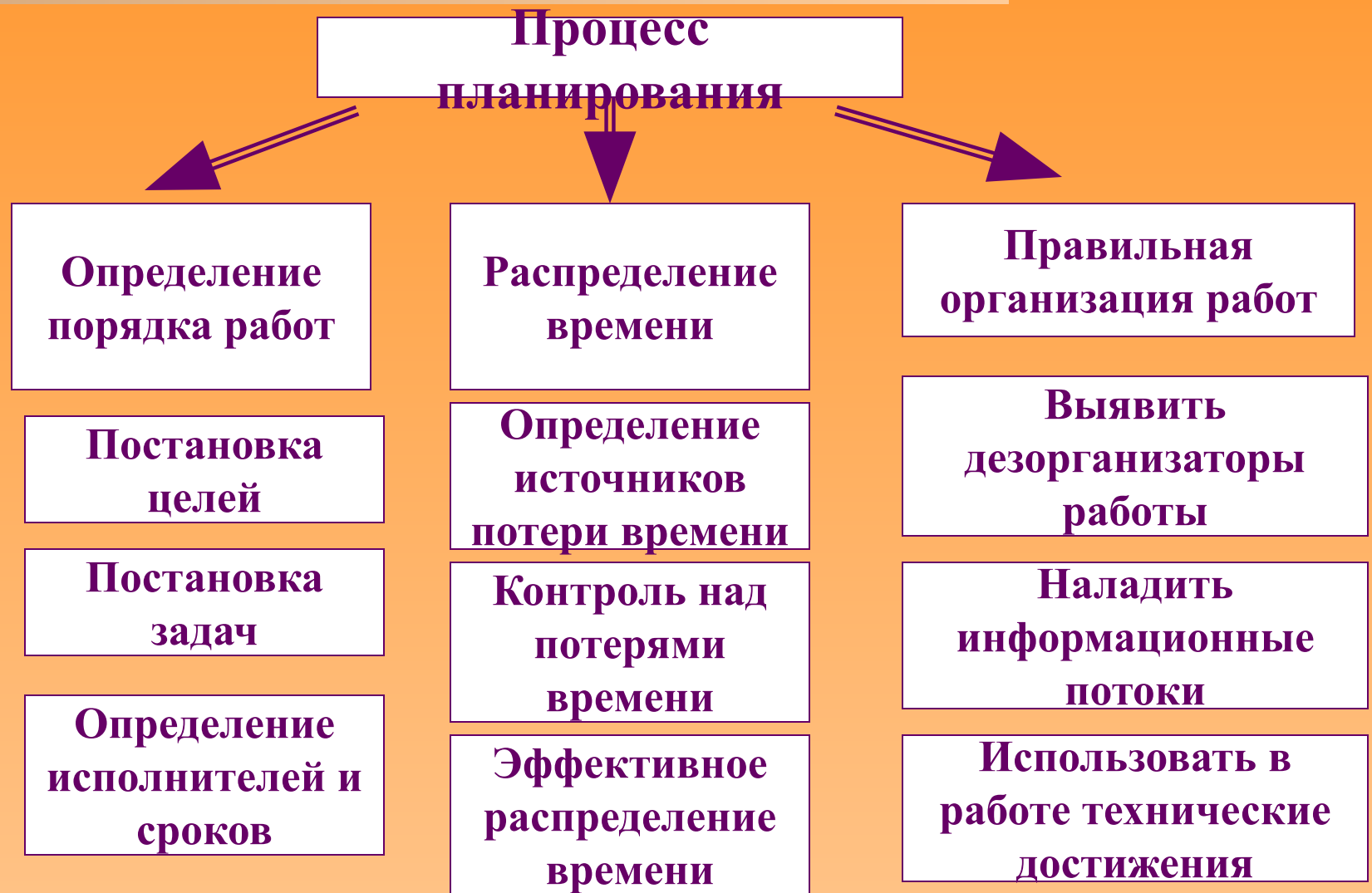
**Цель планирования** - получение ясного представления того, что нужно делать. **Ясность** является необходимым условием эффективности плана, иначе вы не сможете эффективно работать.

**При правильном планировании план превращается в полезный рабочий инструмент.**

**В обратном случае перечень невыполненных дел будет мучить сознанием невыполненного долга.**

### **Возможные причины нежизнеспособности плана**

1. Было запланировано слишком много дел.
2. Время на выполнение каких-то задач было слишком мало
3. Список задач был слишком обобщенный



**Стратегия определяет цели, цели - задачи, для решения которых должны быть приложены усилия, ведущие к конечным результатам, к достижению которых направлены действия.**

# Выполнение задания



# Рекомендации к составлению плана

- Начинайте с долгосрочных планов, затем текущих, а потом оперативных. Стратегическое планирование, планы по целям, планирование на месяц, неделю, на день.
- Каждое утро посвящать планированию не меньше 15 минут.
- Предусматривайте в недельном плане контроль за выполнением задач. Схожие задачи объединяйте. Используйте всю текущую информацию для составления и корректировки плана.
- Цели должны быть определены четко, желательно в письменном виде. Создайте для каждой цели свой файл.
- Цели должны ставить ряд задач, исполнение которых должно быть оформлено отдельным планом.
- Определить все свои функции и уяснить свои основные задачи, совместно с работающими с вами сотрудниками.
- Ключевые задачи разбивайте на более мелкие задания.
- Предусмотрите время на незапланированные и непредвиденные обстоятельства.
- Соотносите профессиональные цели с личными.

*Все распоряжения и приказы должны быть конкретными, исчерпывающими, наглядными, точно адресованными и с указанием сроков исполнения*

## **Главные принципы постановки задач**

Ограничивать количество распоряжений

Не давать много распоряжений одновременно

Давать распоряжения в наиболее удобный момент

## **Главные причины невыполнения распоряжений**

Распоряжение было плохо сформулировано

Распоряжение было отдано правильно, но плохо понято исполнителем

Распоряжение было отдано правильно и хорошо понято исполнителем, но у него не было условий для исполнения

Исполнитель либо был не заинтересован в исполнении, либо был с ним не согласен



# Делегирование ПОЛНОМОЧИЙ

## Делегирование полномочий –

- Один из наиболее быстрых путей развития. Он позволяет на практике испытать свои идеи и повысит уровень понимания и уверенности
- Осознанный выбор по передаче кому-либо полномочий на выполнение работы. Которую вы можете сделать сами
- Это риск!!! Вся ответственность полностью остается на Вас!

## Что делегировать

- повседневные задания;
- Координационные и административные действия
- Часть какого-либо задания
- Задания связанные с контактами и передачей информации (телефонные звонки, письма)

## Как и кому делегировать

- какие навыки, опыт, мастерство и квалификация требуются для выполнения данной задачи?
- Чьи знания и навыки подходят для дела больше всего?
- Какие дальнейшие обучение и поддержка будут необходимы?

Человек имеет право отказаться от предлагаемых полномочий, но понимая последствия

# Никто не обязан понимать Вас без слов или управление с помощью беседы

- Доносить до сознания людей поставленные цели;
- Добиваться преданности делу;
- Разрешать проблемы;
- Подводить итог достигнутому

# Когда не складывается беседа

- **Обстоятельства, при которых проходит разговор**
  - недостаток времени
  - неподходящее время
  - неудобное место
  - недостаточная конфиденциальность
- **Отсутствие навыков**
  - неумение слушать
  - недосказанность
  - склонность выражать мысли завуалировано
  - одностороннее доминирование в разговоре
  - неумение обобщать
- **Неверные допущения**
  - мы оба знаем о чем говорим
  - мы правы, другой – нет.

# Управление ходом работы

**Оценка исполнения** - не разовая операция. У нее три основных формы:

1. **Обход рабочих мест.**
2. **Оценка в разговоре с глазу на глаз.**
3. **Официальная оценка**

**Что может привести к неверной оценке?**

- Предубеждение.
- Недостаточное знакомство с исполнителем
- Эффект нимба ( человек Вам просто симпатичен).
- Неспособность отличить действия, связанные с выполнением работы, от обстоятельств, порождаемых ею.

# Контроль за ходом исполнения

- Успешность и эффективность работы зависит от вашего упорства . Дела делаются благодаря вашим усилиям, и вы должны все доводить до конца.
- Осваивайте простые и удобные системы напоминаний. Следите за порядком в бумагах.
- Записывайте все в одном журнале, избавьтесь от бумажек - напоминаний.
- Используйте календарные системы для планирования.
- Не пренебрегайте по возможности электронной техникой.
- Качество работы зависит от умения ставить задачи и эффективно их распределять.
- Контроль за исполнением является частью рабочего процесса. Он может осуществляться во время встреч с подчиненными.

**Критерии оценки результата определяются при планировании. Его видение должно быть ясным у подчиненного в момент получения задания.**

## **Рекомендации при оценке результатов работы и работников**

- Не давите подчиненного тяжестью уничижительной критики.
- Не оценивайте подчиненных, оценивайте обстоятельства.
- Не стоит искать виновных, лучше искать причины.
- Не задевайте личность сотрудника, лучше проанализируйте его действия и операции.
- Не используйте только один метод - управление по отрицательным отклонениям, лучше применяйте метод - управление путем позитивного подключения положительных сдвигов.
- Не устраивайте разнос подчиненного на людях, сделайте это наедине. Дозируйте критику.
- Прежде чем обвинять сотрудника, проанализируйте свою вину
- Не преуменьшайте значимость сотрудника. Не бойтесь его перехвалить
- Если критикуете то: говорите твердо и уверенно, ровным голосом, касайтесь только деятельности, но не давайте оценку личности, разделяйте свое отношение к нему, демонстрируйте веру в исправление, после критики поговорите о приятных вещах.
- По возможности будьте объективны.
- Не наказывайте за любые ошибки, наказывайте за повторяющиеся ошибки.

# Причины ошибок, совершаемых подчиненными

- Привычка во всем полагаться на руководство и нежелание самому принимать решения.
- Страх критики за ошибки.
- Отсутствие информации и ресурсов.
- Избыток рабочих заданий и обязанностей.
- Отсутствие добавочных стимулов для принятия дополнительной ответственности.
- Несоответствие подчиненного налагаемым на него обязанностям.