

Методы корректирования задач и способов исполнения

Одобрение – это подтверждение руководителем правильности действий сотрудников. Суть одобрения прекрасно передаёт фраза, ставшая крылатой в СССР в ту эпоху, которая у нас ассоциируется с репрессивным управлением: «Верной дорогой идёте, товарищи!» Одобрение руководителя может касаться форм и способов исполнения приказа, промежуточных результатов деятельности персонала либо конечного результата, если он свидетельствует о выполнении приказа / запрещения, но не является, по мнению руководителя, очень хорошим (заслуживающим вознаграждения) или очень слабым (заслуживающим наказания).

Одобрение несёт позитивную оценку деятельности персоналу, являясь в системе принуждения единственным методом, с помощью которого менеджер может прямо поддержать проявленную сотрудниками инициативу. Вместе с тем, одобрение фактически означает требование продолжить деятельность или усилить те аспекты деятельности, которые одобрены. Результаты проведённых нами опросов показали, что педагоги в подавляющем большинстве случаев (почти 90%) воспринимают одобрение начальства, по выражению одной из участниц опроса, как «завуалированное требование», обязывающее их к продолжению одобренной деятельности. Около 97% завучей и директоров школ указали, что цель, с которой они одобряют действия подчинённых, состоит в том, чтобы добиться дальнейших действий в этом же направлении. Таким образом, одобрение оказывает в целом принуждающее воздействие на персонал.

Как и любой метод, одобрение имеет свои достоинства и недостатки. Достоинствами этого метода являются позитивный характер воздействия, его сравнительная гибкость и возможность поддержки с его помощью инициатив персонала. Недостатки одобрения являются следствием его принуждающего воздействия. В беседах с педагогами, имеющими авторские разработки, мы выявили случаи, когда одобрение приводило к снижению инновационной активности сотрудников, ориентируя их на воспроизведение, а не на дальнейшее совершенствование результата и способа его достижения.

Прекращение – метод, посредством которого отменяется нечто такое, что признано руководителем нежелательным. Отменяться могут способы исполнения, способы взаимодействия и полномочия сотрудников, предыдущие приказание и запрещения. Прекращение необходимо для корректирования процесса, для исправления или предупреждения ошибок персонала или руководителя.

Прекращение не обязательно раз и навсегда отменяет что-либо. Оно может иметь и временный (приостанавливающий) характер, например:

- если сотрудник слишком отвлекся от первоочередной задачи на решение второстепенных задач, которые целесообразней решить потом;
- если система в целом пока не готова поддержать полезную инициативу отдельных сотрудников («к этому необходимо вернуться в будущем, теперь же

это привнесёт в систему дополнительные элементы нестабильности без каких-либо гарантий успеха»);

- если руководитель в данный момент не может однозначно оценить характер и последствия возникшего отклонения (решает «перестраховаться») и т.д.

Метод **выделения достоинств** состоит в том, что менеджер признаёт и подчёркивает позитивные стороны профессиональной деятельности и личности сотрудника или группы сотрудников.

Выделение достоинств может происходить в индивидуальной беседе. Нередко сам педагог не видит успехов в своей деятельности из-за того, что не может посмотреть на неё «со стороны» или опасается афишировать свои успехи из-за боязни ошибиться. В этом случае выделение достоинств не только покажет ему истинную ценность его труда, но и повысит его самооценку.

Выделение достоинств может быть публичным; в этом случае оно часто сочетается с управленческим содействием: публичная похвала, исходящая от руководителя, может значительно повысить статус сотрудника в коллективе, обеспечить признание его успехов коллегами и т.д.

Использование этого метода позволяет менеджеру опираться на положительные качества сотрудников и культивировать эти качества в педагогическом коллективе. Недостаток метода – отказ от критики, которая также бывает необходимой в управлении персоналом.

Указание на недостатки – метод, полярный по отношению к предыдущему, поскольку в его основе лежит не положительная, а отрицательная оценка менеджером сотрудника и его профессиональной деятельности. Осознание педагогами своих ошибок, недочётов, недоработок пробелов в профессиональной компетентности является важным шагом для их устранения. Метод указания на недостатки призван помочь сделать этот шаг. Главное правило применения этого метода – правило конструктивной критики, которое состоит в том, что указание на недостатки должно показывать персоналу пути для профессионального и личностного совершенствования, а поиск недостатков ни в коем случае не должен становиться для руководителя самоцелью. Недостаток метода – отсутствие позитива, что при частом его использовании может привести сотрудников к снижению самооценки, разочарованию в отдельной инновации и профессиональной деятельности в целом.