

Методы расстановки исполнителей

Расстановка непосредственных исполнителей, являясь одной из задач организаторской деятельности менеджера, выступает необходимым условием реализации целей коллективного труда, поскольку позволяет чётко определить, кто, что, когда и с кем вместе будет делать, кто за что отвечает в общем деле. При всём многообразии методов менеджмента существует всего три основных способа распределить исполнителей по участкам работы: руководитель либо назначает исполнителя, либо поддерживает мнение коллег, предложивших кандидатуру данного сотрудника для выполнения данной работы, либо сотрудник сам вызывается выполнить ту или иную работу, а руководитель утверждает его намерения.

Назначение – метод распределения исполнителей, который состоит в указании руководителем задач, функций, действий и ответственности подчинённого в предстоящем деле. Хотя назначение происходит «сверху вниз», однако эффективность этого метода зависит не только от авторитета руководителя, но и от учёта руководителем индивидуальных особенностей сотрудника, его профессионально-личностных интересов, уровня компетентности в тех или иных аспектах педагогической деятельности. При правильном назначении предписанные обязанности не должны вызывать у исполнителя внутреннего неприятия, отвращения к работе.

Выдвижение как метод расстановки исполнителей предполагает такую организацию взаимодействия субъектов, при которой педагогического коллектив выдвигает кандидатуры для выполнения той или иной нужной для всего коллектива работы. Выдвижение может осуществляться на общем собрании или в консультативном режиме: через отдельных представителей, выражающих мнение коллектива или его значительной части.

Главное достоинство метода состоит в том, что он повышает управленческую активность коллектива, благодаря чему формируется чувство коллективной ответственности за общее дело.

Задачи менеджера при выдвижении не сводятся к утверждению выдвинутых кандидатур или выбору кандидатуры исполнителя из предложенных коллективом альтернатив. Необходимо тщательно продумать и спланировать ситуацию выдвижения, чтобы, выполняя пожелания подчинённых, не поступиться реальной пользой для дела, или не впасть в другую крайность, отвергнув все выдвинутые кандидатуры и, в конце концов, назначив того, кого считает нужным сам руководитель. В первом случае метод не даёт желаемого результата (получается просто «игра в демократию» без особой пользы для управляемого процесса), а во втором менеджер сам отказывается от первоначально заявленного метода выдвижения, признавая тем самым, что он им не владеет.

Для корректного использования метода выдвижения менеджер должен реализовать следующие условия:

- довести до понимания коллективом сущности работы выдвигаемого субъекта, её важности для всего процесса;
- организовать выдвижение кандидатур исполнителей таким образом, чтобы коллектив или его доверенные представители руководствовались пользой общего дела, а не мелкими личными или групповыми «выгодами» («пусть за работу отвечает кто угодно, только не я», «лишь бы нам не перетрудиться» и т.п.);
- делегировав подчинённым право выбора кандидатур, необходимо затем подтвердить это право, утвердив исполнителя из числа предложенных альтернатив и пояснив свой выбор;
- кандидатура исполнителя не должна утверждаться без учёта его мнения и его реальных возможностей выполнить данную работу.

Выбор ответственности, в отличие от назначения и выдвижения, предполагает, что исполнитель сам выступает с инициативой относительно той работы, которую он желал бы или мог бы выполнить, выбирая, таким образом, вид деятельности и меру ответственности сообразно имеющимся у него представлениям о своих возможностях, перспективах профессионального роста, степени важности той или иной работы в общем деле. Создание для подчинённых ситуации выбора ответственности требует от школьного менеджера выполнения двух ключевых условий:

- обеспечение возможности подчинённым осмыслить предстоящую деятельность и представить свою роль в ней, реально оценить выполнимость своих притязаний на основе достоверной информации;
- обеспечение возможности выступить с соответствующей инициативой и помощи подчинённому в формулировании сущности этой инициативы, если возникнет такая необходимость.