

ТЕХНОЛОГИЯ СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕФЛЕКСИИ СТУДЕНТОВ

Л. Г. Гудзенко (г. Минск)

Все чаще общественная практика ставит перед исследователями задачу посредством комплексных разработок предложить предельно технологичные стратегию и тактику организации и практического осуществления процесса перевода начинающего свою самостоятельную деятельность специалиста на все более высокие уровни профессионализма. Возникает вопрос о возможности формирования культуры личности в процессе обучения и воспитания как способности к систематическому самовоспитанию культурных стремлений и навыков, достаточно высокого уровня

и обязанностей сотрудникам. Распределение полномочий основано на понимании того, что проблемы лучше всего сможет решить не вышестоящее руководство, а люди, непосредственно работающие над той или иной проблемой.

В армии есть уставы как основа управления кадрами, на предприятиях и организациях народного хозяйства — структура управления и должностные инструкции работников. Но несмотря на то, что в данных документах, регламентирующих взаимоотношения работников всех уровней, расписаны права и обязанности, ими не предусмотрены правила передачи полномочий. А без них нельзя обойтись при руководстве любым коллективом для получения эффективных результатов.

Сколько в коллективе людей, столько разных возможностей и ограничений в выполнении технических, экономических и творческих задач, решить которые без делегирования части своих полномочий подчиненным руководителем не в состоянии. Даже в армии, где командная, приказная система, расписанная уставами, казалось бы, должна обеспечить выполнение всех задач, при определенных обстоятельствах невозможно обойтись без передачи командиром своих полномочий подчиненным. Если это делается некорректно, то перепоручение может принимать отрицательные формы. Так, например, в случае «дедовщины», когда сержанты или доверенные «старики», которым перепоручено в отсутствие командира поддержание порядка, иногда злоупотребляют этим доверием.

Большинство современных руководителей охотно признают важность и значимость делегирования полномочий в процессе управления. Но когда дело доходит до конкретных действий, многие не решаются его практически применять на своем участке. Главным аргументом становится ссылка на недостаточную компетентность подчиненных в решении тех или иных задач. В результате руководитель оказывается перегружен оперативными задачами, упускаются выгодные возможности, а сам начальник часто расплачивается срывом сроков работы, появлением невротизма, стрессов и т. д.

Как вырваться за пределы заколдованного круга, ограниченного необходимостью делегировать полномочия и недоверием к тому, что работу способны сделать другие? Каковы основные психологические проблемы при делегировании и как их решать руководителю? Каковы наиболее часто допускаемые ошибки и как их избежать?

Речь пойдет не об очевидных ошибках при делегировании полномочий, таких, как передача полномочий сотруднику, вообще не обладающему необходимой для выполнения работы квалификацией, а о типичных психологических ошибках, допускаемых руководителями фирм в повседневной работе при делегировании своих полномочий.

1. Одной из наиболее часто встречаемых ошибок руководителя является боязнь провалить дело. Часто из-за нервозности, нетерпения или из-за неверия в то, что подчиненные могут выполнить работу хорошо, руководитель берет ее на себя. Он считает: «Лучше все сделаю сам. Кроме меня никто этого сделать не сможет. Мои сотрудники не способны взять на себя это поручение, они недостаточно компетентны».

Это мнение основано либо на недоверии к персоналу, либо на разрыве самооценки. И в этом нет ничего необычного. Каждый руководитель, по-настоящему болеющий за дело, испытывает все подавляющее чувство ответственности, и ему может показаться, что сделать работу самому легче и быстрее, чем объяснять другим, как это делается. Но сделать за всех работу нереально и неэффективно как по качеству, так и по времени. Для этого чаще всего нужен коллектив специалистов. Многие из них могут оказаться более компетентными хотя бы в отдельных областях работы, чем их руководитель.

В мире сложных технологий, науки и экономики такая переоценка руководителем собственных возможностей и недооценка творческих возможностей подчиненных очень часто приводит к провалу работы. Лучше один раз перепоручить и объяснить, чем делать самому тысячи раз. И нельзя забывать, что обучение персонала — одна из наиболее важных обязанностей менеджера.

2. Вторая отговорка руководителя, оправдывающая нежелание руководителя передать свои полномочия: «Я не могу делегировать свои полномочия и работу сотрудникам, так как это не входит в их прямые обязанности, они итак перегружены работой, было бы несправедливо нагружать их дополнительно». Но сотрудники вряд ли будут благодарны руководителю за «ограждение» их от дополнительных нагрузок, когда они заняты монотонными рутинными операциями. Они предпочли бы самостоятельно планировать свою работу и нести за нее ответственность, особенно, если поручение как следует мотивировано.

Подобные возражения маскируют авторитарный стиль руководства. Если персонал действительно отказывается взять на себя полномочия начальника, это значит, что люди соблюдают ранее установленные правила и привыкли к тому, что все решения принимает только руководитель, а любая инициатива наказуема.

3. Еще одна причина отказа руководителя от передачи полномочий — нехватка кадров. Руководитель считает: «Мне просто некому это поручить. У нас итак не хватает персонала». Другими словами, объем задач не соответствует реальным кадровым возможностям подразделения. В этом случае руководителю стоит задуматься над тем, как сократить или минимизировать малозначимые функции, по-иному организовать работу и распределить задания. Лучшие помощники руководителя — сами сотрудники, поскольку именно они видят подноготную рабочего процесса и знают, без выполнения каких операций руководителю вполне можно обойтись. Именно механизм делегирования полномочий позволит менеджеру оптимально решить проблему недостатка кадров.

4. Неумение объяснить задачу также мешает руководителю использовать преимущества делегирования и отрицательно отражается на результатах. Руководитель считает: «Быстрее сам выполню работу, чем буду долго объяснять и терять время». Если руководитель берет на себя решение частных вопросов, освобожденные от ответственности подчиненные превращаются в пустой балласт, получая при этом все полагающиеся за самостоятельное решение поощрения.

При передаче сотруднику новых для него функций на первых порах процесс выполнения работы может идти медленнее. Может пострадать и качество. Однако по завершении этапа обучения руководитель сможет высвободить значительно больше времени, передав эту работу в ведение своего подчиненного.

5. Следующая ошибка руководителя — объяснение сотруднику не только того, что нужно сделать, но и как сделать, то есть «разжевывание проблемы». Это не только занимает много времени, но также происходит игнорирование творческих возможностей подчиненного. Это уже не делегирование, а поручение. Менеджер не использует картину мира сотрудника, который может по-своему видеть совокупность составляющих задачи и пути ее решения. Он лишает его возможности самостоятельно принимать решение, принижает способность сотрудника как специалиста и сужает возможности получения наиболее оптимального результата.

6. Некоторые руководители, проявляя эгоизм, не желают, чтобы заслуга в решении вопроса принадлежала кому-нибудь другому, не хотят также признавать, что подчиненный может найти более эффективное решение. Такие руководители из-за угрозы ущемления собственного авторитета не любят самостоятельных решений подчиненных, хотя эти решения могут быть более рациональными. Это очень пагубная черта любого руководителя. В интересах дела менеджер должен максимально использовать все возможности подчиненных, не боясь принизить свой авторитет.

7. Часто руководитель боится потерять контроль над ситуацией и тем самым утратить власть. Этот страх гнездится, в первую очередь, в неуверенности руководителя в собственных силах и отсутствии доверия к сотрудникам. Такая

ситуация часто складывается в компаниях с жестким авторитарным стилем руководства. Возможна она и в силу особенностей характера руководителя. Однако делегировать полномочия без доверия невозможно. Каждому из нас приходится доверять другим и более серьезные вещи: свою жизнь — водителям, свои финансы — банкиру, здоровье — врачу.

8. Типичной ошибкой выступает также отсутствие снабжения подчиненных необходимой информацией и ресурсами. Правильный метод — передача решения задачи исполнителю совместно с частью функций управления, а также всей необходимой информации и ресурсов. Делегирование не должно превращаться в способ «скинуть» на подчиненного свою работу. Руководитель должен спросить себя, что он может сделать, чтобы помочь подчиненным в работе, и обеспечить их всем необходимым для реализации. Также в его силах показать сотрудникам, какое место занимает их работа в общих делах фирмы.

9. Отрицательно на результат работы при делегировании полномочий может сказаться недостаточное стимулирование сотрудников, несправедливая оценка и распределение поощрений за выполненную работу. Исполнитель болезненно реагирует на несправедливость наказаний и следит не только за тем, какое поощрение получил он сам, но и менее внимательно за тем, какое поощрение получили его коллеги.

Руководителю нужно установить прямую зависимость материального благополучия или карьеры подчиненного от исхода дела. Выбор сотрудника должен проводиться не только по его способностям, но это должен быть тот человек, для которого это выдвижение имеет наибольшее моральное значение. Делегирование должно быть основано не на формальных рычагах, а, в первую очередь, на внутренней мотивации сотрудников. Навязыванию воли напрямую следует предпочесть такие механизмы влияния, как апеллирование к чувству собственного достоинства подчиненных, к их личностному и профессиональному росту. Делегирование должно восприниматься сотрудником как особое доверие и как средство поощрения, повышения уверенности в своих силах. Людям трудно работать ради неких теоретических целей: прибыль, ликвидность, капитализация. Они усерднее работают, когда воспринимают эти проблемы так близко, как руководитель, а также ради признания, поощрения и спортивного интереса работать сообща в одной команде с руководителем.

10. Серьезной ошибкой руководителя является перепоручение без контроля и без обратной связи. Если руководитель никогда не интересуется работой в процессе ее выполнения, то сотрудник равнодушно отнесется к его поручению, так как в этом случае срабатывает механизм групповой лени. И такой же будет обратная связь — общие ответы, не отражающие реальную картину, желание скрыть любые негативные стороны выполнения задания. Раздача заданий по принципу: «Что б было! Остальное меня не касается!» — это уже не делегирование обязанностей и не поручение, а приказ. Применяться он может только в отношении небрежных и ленивых сотрудников. Но это нельзя назвать делегированием полномочий, так как вряд ли такому работнику можно передоверить управление другими людьми или поручить решение важной проблемы.

11. Манера поведения руководителя при делегировании полномочий должна реализовывать тот принцип, что начальник не должен быть слишком официальным или слишком фамильярным. Если руководитель всегда берет сторону фирмы, не считаясь с людьми, подчиненные его сочтут карьеристом. Если он ведет себя панибратски со своим штатом, ему трудно будет сохранить свой авторитет.

12. Важнейший элемент работы руководителя: это критика. Он должен знать простой закон жизни: от людей можно добиться больше с помощью «меда», чем «дегтя». Но искушение власти заставляет порой забывать об этом. Руководитель может игнорировать предложения сотрудников, преуменьшать значимость ими проделанного, стыдить в присутствии коллег и забывать главный принцип: критиковать работу, а не человека.

Когда сотрудник не оправдывает ожидания — следует найти этому объяснение. Главное — отменить всякого рода оправдания и выяснить истину, найти причину проблемы, а не ее симптомы. Нужно опираться на сильные стороны личности подчиненного, не попрекать бесконечно его слабостями, стараться подбирать на работу подчиненного с учетом не только его квалификации, но и его характера. Люди предпочитают выполнять работу, которая у них хорошо получается.

Руководителю надо также уметь признавать собственные ошибки, понимая, что их утаивание — признак слабости.

13. Руководитель должен сбалансировать необходимость выполнения работ с необходимостью обучения. Делегирование полномочий служит отличным средством обучения персонала и тестом для создания резерва кадров для выдвижения на более высокую и ответственную должность. Делегирование дает возможность проверить способности работника к самостоятельной работе, а во многих случаях выявить также его организаторские способности. Наконец, нельзя забывать, что готовящий себе преемника руководитель сам является лучшим кандидатом на повышение.

Все аспекты и тонкости процесса делегирования невозможно предусмотреть инструкциями, поскольку это процесс в большей степени психологический, чем организационно-технический. Для этого требуется выработка сложных навыков межличностного общения и высокие психологические способности руководителя. Ни в какой другой области управления руководитель не сталкивается с таким количеством сложностей, как при делегировании своих полномочий. Собственно, делегирование — это и есть управление. Грамотное руководство и делегирование полномочий — это практически синонимы.

Несомненно, каждый руководитель полностью или частично осознает и понимает все изложенные выше правила делегирования своих полномочий. Другое дело, желает ли он их придерживаться, убежден ли он в их необходимости. Однако стремиться к максимально эффективному делегированию полномочий во всех ситуациях управления — основное искусство менеджмента.

Литература:

1. Зверинцев, А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. — СПб., 1997. — 418 с.
2. Психология менеджмента / [под ред. Г. С. Никифорова]. — СПб., 2004. — 639 с.
3. Психология управления / [под ред. Д. Я. Райгородского]. — Самара, 2006. — 768 с.
4. Таранов, С. П. Приемы влияния на людей / С. П. Таранов. — Симферополь, 1995. — 375 с.