

Гушла Юлия Николаевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»

г. Ставрополь, Ставропольский край

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИОННЫМИ РЕСУРСАМИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

***Аннотация:** в статье рассмотрены задачи и особенности их решения руководителем образовательных учреждений. Выявлены стадии процесса профессиональной адаптации руководителя.*

***Ключевые слова:** управленческая деятельность, образовательная организация, адаптационные ресурсы, менеджмент в образовании.*

Человеку, который привык отвечать за конкретный ограниченный участок работы, очень трудно оторваться от микроменеджмента и переключить себя в режим видения целого – стратегического восприятия. Именно поэтому для новоиспечённых руководителей (даже если они не топ-менеджмент) крайне полезными будут курсы/тренинги/коучинг по стратегическому управлению и системному мышлению.

По мнению известного консультанта по управлению Петера Фишера, вновь назначенный руководитель должен последовательно решить следующие семь задач:

- активно идти навстречу ожиданиям вышестоящих руководителей, коллег и подчиненных;
- устанавливать и развивать продуктивные взаимоотношения с ключевыми фигурами в организации;
- конструктивно анализировать сложившуюся ситуацию с точки зрения структуры взаимодействий и перспектив развития;
- разработать мотивирующий спектр ближайших и перспективных целей;
- установить позитивный климат преобразований, опирающихся на весь положительный потенциал, накопленный до сих пор;

- эффективно инициировать эти преобразования с подключением всех сотрудников;

- продуктивно использовать символы и ритуалы».

Тут не только задачи управленческой адаптации, но и подсказки по средствам их решения:

- коммуникации, целенаправленное выстраивание отношений со всеми заинтересованными лицами;

- целеполагание (причем важна определённая новизна этих целей, чтобы подчинённые прочувствовали, что «новая метла по-новому метёт» :));

- собственная система мотивации (тут важно понимать, что любая организация имеет определённые мотивационные ресурсы и механизмы; но их эффективное применение зависит от конкретного руководителя. Начинающему руководителю крайне важно освоить доступные мотивационные средства, продемонстрировав подчинённым, какие «кнуты» и «пряники» он может и будет использовать.

Вот как описывает И.П. Волков специфику управленческой адаптации в наиболее сложной, пожалуй, в психологическом отношении ситуации – назначении на низовую руководящую должность впервые: «Допустим, вас назначили на должность мастера впервые. Достаточного опыта организаторской деятельности на производстве у вас еще нет...

Прежде всего, нужно познакомиться с людьми, с которыми предстоит работать. Затем следует изучить состояние производства, оснащенность рабочих мест, организацию труда, наличие технической документации. Вы должны также оценить уровень трудовой и морально-политической активности рабочих, понять взаимоотношения в коллективе. Начинайте знакомство продуманно, не спеша, беседуйте индивидуально, не торопитесь с собранием рабочих. Познакомьтесь с руководителями всех служб в цехе.

Сориентировавшись в ситуации в общих чертах, необходимо наметить план действий для «вхождения» в новую должность. Такое «вхождение» – дело не одного дня и даже не одного месяца. Для некоторых новичков этот процесс

растягивается на полтора-два года. Необходимо приобрести опыт, чтобы чувствовать себя уверенным в различных ситуациях. Необходимо психологически овладеть ситуацией не только на своем участке, но и в цехе, даже в смежных подразделениях. Тогда придет уверенность в решениях и в действиях.»

А. Реан приводит следующую характеристику адаптационных ресурсов руководителя [1, с. 171]:

Во-первых, новому руководителю (особенно получившему руководящую должность впервые) необходимо перейти на иной уровень целей, которые становятся более широкими и качественно более сложными. Если раньше масштабность задач была невысокой и они были достаточно узко специализированы, то теперь перед руководителем стоят цели, более приближенные к глобальным целям организации.

Итак, первое важное личностное качество, которое должен выработать у себя менеджер после своего выдвижения, – умение идентифицировать, операционализировать глобальные цели организации, превращая их в цели подразделения и задачи для подчиненных.

Во-вторых, после назначения руководителем требуется выработать заново или расширить совокупность приемов, способов взаимодействия менеджера с подчиненными.

Вторым существенным личностным новообразованием для менеджера в процессе его адаптации к новой управленческой деятельности является расширение своего ролевого репертуара, адекватное освоение и исполнение ролей с учетом особенностей новой профессиональной деятельности».

Первую группу ресурсов, предлагаемых А. Реан, можно расшифровать так:

- знание стратегических (глобальных) целей организации;
- приоритет системности и глобальных целей над частными и сиюминутными целями подразделения;
- способность формулировать цели подразделения с учётом глобальных целей организации;
- способность декомпозировать цели до уровня персональных задач.

Вроде бы всё верно, но упускается три важных момента. Целеполагание – коммуникативный процесс, который сильно зависит от корпоративной культуры компании. Например, в одних компаниях список глобальных целей висит на каждой стенке, а в других это тайна за семью печатями. В одних компаниях топ-менеджмент открыт для обсуждения согласованности целей подразделения с организационными, а в других принята политика «вы как-нибудь там сами» (но если «сами» сделаете неверно – накажут!). И многие руководители-новички «не знают, что делать» именно из-за того, что им трудно вписаться в «коммуникацию по целям».

И второй момент: целеполагание очень тесно связано с планированием и исполнением. Недостаточно «нарезать» задачи подчинённым. Надо эти задачи запланировать; довести планы до подчинённых; инициировать исполнение плана; координировать и помогать (по мере необходимости); контролировать выполнение задач/плана. Практический опыт показывает, что за словами менеджеров-новичков «не знаю, что делать» на самом деле стоит не слабость в понимании целей и постановке задач, а другие звенья цепочки – планирование, координация, контроль и проч.

И третье: невозможно организовать других людей, если сам не будешь организованным! Руководители-новички часто не понимают, что чем выше их управленческий уровень, тем больше их персональная самоорганизация влияет на организацию в целом. Если руководитель не ставит никаких целей/задач перед собой лично, не планирует свой рабочий день, не владеет хотя бы «азами» тайм-менеджмента, если у него нет собственной системы самоорганизации, то о каком целеполагании и целедостижении в подразделении/организации может идти речь?!

По мнению Сергея Калинина, в отличие от А. Реана, нельзя сводить второе «новообразование» к расширению ролевого потенциала. Разумеется, хороший руководитель должен ориентироваться в ролевой структуре группы, а также уметь осознавать и моделировать собственную роль (роли) в трудовом коллективе. Но на самом деле большинство «проблем взаимопонимания» с

сотрудниками не требуют какой-то особой ролевой гибкости или смены ролей. Для этого достаточно отдельных коммуникативных навыков или умений. Например, таким умением может быть способность руководителя общаться с трудными людьми, разряжать конфликтные ситуации, снижать уровень стресса и т. п. [2].

Можно описать четыре стадии процесса адаптации:

1. Идентификация целей – отсутствие видения. Первое, с чего начинается процесс адаптации менеджера, – это четкое уяснение глобальных целей организации, ее миссии и философии. Эти долгосрочные ориентиры должны объединять усилия и лежать в основе работы всех подразделений организации. Исходя из этого менеджер должен совершенно ясно представлять себе цели, стоящие перед подразделением, которое ему поручили возглавить, а также цели других основных подразделений организации, и прежде всего тех, с которыми ему приходится непосредственно взаимодействовать. Данный этап адаптации менеджера базируется в основном на операционализации глобальных целей.

2. Распределение и организация – отстраненное управление. На втором этапе процесса адаптации проблемная задача заключается в определении задач подчиненным (исходя из глобальных целей), а также в организации их совместной работы. Наряду с наличием специальных познаний это требует реализации основных функций управления, установления сети межличностных контактов, организации информационных потоков и принятия решений.

В реализации этих задач важное значение приобретает планирование как совместной работы, так и деятельности других подразделений (сотрудников).

3. Решение новой задачи – трансляция указаний. На третьей стадии менеджеру, уяснившему цели организации и подразделения, сумевшему организовать подчиненных для выполнения уже намеченных планов, теперь нужно направить совместные усилия для решения относительно новой задачи – например, внедрение нового метода организации производства.

Успешное решение такой задачи позволит менеджеру, с одной стороны, узнать своих подчиненных в несколько непривычных условиях, а с другой –

показать другим и себе самому, что он является настоящим организатором. Это дает необходимую уверенность в себе, в своих подчиненных и в общем деле. Успешное прохождение третьей стадии подразумевает, что менеджер будет достаточно глубоко вникать во все тонкости новой задачи, «сопровождая» ход ее решения от начала до конца. При этом от него потребуются актуализировать весь комплекс своих управленческих ролей, а вот ссылки на глобальные цели организации и их «разложение» для подчиненных постепенно отходят на второй план.

Когда менеджер не может предложить что-либо относительно новое, представляя собой лишь передаточный и распределительный элемент в иерархии управления, возникают большие трудности авторитета у подчиненных. Нарушается и существенно обедняется целостная картина межличностного взаимодействия, формируются автономно функциональные подгруппы, даже возникновение личностно-значимых проблем не способствует сближению точек зрения меньшинства и большинства.

4. Первоначальное делегирование – оперативный режим. Основной проблемой заключительной – четвертой – стадии процесса адаптации менеджера является формирование навыка распределения задач и делегирования полномочий. Для этого необходимо определить по результатам совместной работы нескольких (или хотя бы одного) подчиненных, на которых можно было бы возложить самостоятельное выполнение целостной части работы. Обретая первый опыт возложения части своих обязанностей на компетентных и исполнительных подчиненных, менеджер получает возможность лучше координировать работу подразделения и уделить большее внимание перспективным целям. Большую пользу может принести самоанализ достигнутого, выявление сильных и слабых сторон своего стиля управления с целью его усовершенствования. В этих условиях использование ролей и конкретизация глобальных задач для каждого подчиненного несколько уменьшаются в объеме.

Когда менеджер не может определить круг подчиненных, способных работать достаточно автономно, это приводит к необходимости постоянного

тотального контроля, что, в свою очередь, вызывает неизбежную нервозность, спешку, невозможность перспективного планирования.

Успешное прохождение всех четырех этапов приводит, на наш взгляд, к достаточно полной адаптации, то есть к выработке навыков по взаимодействию с руководством и подчиненными для достижения целей подразделения и организации.

Но проблема может заключаться в том, что, например, возникает такая ситуация, когда новый руководитель назначается во вновь созданное подразделение / на абсолютно новое направление работы или проект. То есть он попадает сразу на третий (в модели А. Реана) этап адаптации, и ему приходится «рожать» новые задачи на свой собственный страх и риск. При этом привязать их к стратегии (этап 1) и устоявшимся бизнес-процессам (этап 2) крайне сложно [1, с. 178].

Но даже если перед руководителем-новичком возникает абсолютно новая задача, то всё равно имеет смысл сделать два шага назад, и сначала определиться со стратегическими приоритетами; потом выстроить некую систему работы/коммуникаций; ну и лишь потом заниматься инновациями.

Список литературы

1. Реан А.А. Психология адаптации личности / А.А. Реан. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2008. – 479 с.
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://s-kalinin.blogspot.ru/>
3. Твердоступова Л. Адаптация руководителя к новой должности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.trn.ua/articles/11611/> (дата обращения: 05.12.2018).