

ПОНИМАНИЕ РАБОТНИКОВ КАК ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО РУКОВОДСТВА

ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ



Елена ШКЕТИК, заместитель директора по учебной работе государственного учреждения образования «Средняя школа № 152 г. Минска»

Что входит в систему мотивации работников?

Материальная и нематериальная мотивация, психологическая мотивация, наложение взысканий.

Зачем в систему мотивации включать наказания?

Взыскания носят превентивный характер, чтобы работники не нарушали трудовой дисциплины и пр.

Как работник может понять, что руководитель его ценит?

Например, руководитель доверяет подчиненному решение важного вопроса, способен в неформальной обстановке обсудить семейные и личные проблемы.

Большую часть своей жизни современный руководитель проводит на работе. В деятельности по управлению организацией ему часто приходится полагаться только на себя. При принятии решений он должен помнить, что несет ответственность за сотрудников, создание благоприятного психологического климата, выстраивание отношений с работниками.

Между руководителем и подчиненными недопустимы фамильярные взаимоотношения. Руководителю следует всегда сохранять некоторую дистанцию. Даже если среди работников есть его друзья, не стоит показывать на работе свое более теплое отношение к ним, если по отношению к другим работникам он таких же чувств не транслирует. Это может привести

к снижению мотивации, эффективности работы других сотрудников. Дружеское отношение к подчиненным может быть воспринято как слабость руководителя, что повредит эффективности управления. Руководитель никогда не должен позволять, чтобы у подчиненного возникла иллюзия, будто какие-то близкие отношения и дружелюбие свидетельствуют о том, что можно не выполнять установленные в учреждении правила.

Чтобы уметь не только поощрять работников, но и при необходимости прибегать к мерам дисциплинарного воздействия, руководителю нужно обладать высокой самооценкой, уверенностью в себе. Важно уметь объяснять свое решение, тогда работники будут понимать

причины применения санкций. Может быть, это и будет говорить о вас как о строгом руководителе, но при этом все будут признавать и справедливость принятого решения.

Для создания благоприятного климата в коллективе руководитель должен быть открыт и дружелюбен. Предвзятое отношение к подчиненным всегда будет их демотивировать. Руководитель обязан избегать двойных стандартов, формировать непредвзятое отношение к работникам, быть гибким на личностном уровне и более категоричным — на ролевом.

Каждый руководитель должен:

- чувствовать и понимать атмосферу в коллективе, делать все возможное для обеспечения хороших отношений с работниками;
 - видеть сильные и слабые стороны людей для достижения высоких результатов, назначения сотрудников исходя из их интересов, способностей, прошлых результатов, карьерных целей;
 - давать каждому сотруднику возможность проявлять себя в различных ситуациях;
 - одинаково относиться ко всем подчиненным, избегать ситуаций, когда можно подумать иное, проявлять заботу, спрашивая о том, какая помощь требуется в настоящий момент;
 - регулярно общаться, проводя откровенную и честную дискуссию с подчиненными об эффективности их работы, критикуя с осторожностью, сохраняя позитивный настрой.
- продвижение по карьерной лестнице. Каждый подчиненный понимает, что качественное исполнение должностных обязанностей ведет к повышению в должности. Однако следует следить за тем, чтобы внутри педагогического коллектива не возникло конкурентной борьбы;
 - создание дружественной, теплой атмосферы. Сплоченность коллег положительно влияет на работу педагогического коллектива, т.к. дружная и целеустремленная команда с легкостью справится с рядом сложных задач и вопросов;
 - наличие обратной связи. Каждый подчиненный должен знать, что его мнение небезразлично руководителю, не бояться предлагать новые идеи, что позитивно сказывается на учреждении образования.

Система мотивации работников

С целью увеличения работоспособности сотрудников руководителю необходимо использовать материальное стимулирование как один из самых популярных методов, а также нематериальную мотивацию.

Нематериальная мотивация

Виды нематериальной мотивации:

- похвала от руководства. Руководителю следует замечать не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу;

Выбор конкретных материальных и нематериальных методов мотивации подчиненных остается за руководителем учреждения. Только руководитель вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны.

Психологическая мотивация

Психологическая мотивация является индивидуальной, т.к. она направлена на работу с отдельными сотрудниками и используется для удовлетворения их основных внутренних потребностей. В качестве морального поощрения применяются похвала педагогического работника в присутствии коллег, а также личная благодарность руководителя, выраженная в устной или письменной форме.

Директору на заметку

Единого правила или лучшего метода мотивации не существует. Часто нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного скорее, чем денежные выплаты. Самое правильное решение — это использование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование работы педагогических работников.

Взыскания

Наравне с поощрениями взыскания также входят в систему мотивации подчиненных. Все взыскания носят превентивный характер, помогают предупредить халатное отношение педагогических работников к должностным обязанностям. Иными словами, понимая, что неисполнение должностных обязанностей может иметь негативные последствия, прежде чем нарушить трудовую дисциплину или совершить иной проступок, работник подумает, а стоит ли это делать вообще.

Способы мотивации педагогических работников разрабатываются для стимулирования повышения качества их работы.

Делегирование

Успешность управления зависит от умения руководителя делегировать решение определенных вопросов подчиненным.

Делегирование свойственно руководителям, которые обладают лидерскими качествами, и является эффективным только в том случае, если руководитель умеет выбрать подходящего педагогического работника.

Обратите внимание

В поведении руководителя подчиненный всегда может угадать устойчивые признаки, которые свидетельствуют об отношении к нему как к ценному сотруднику. Например, руководитель доверяет подчиненному решение важного вопроса, способен в неформальной обстановке обсудить семейные и личные проблемы. Это является знаком личного доверия, высокого мнения о подчиненном.

Искусство управления

Незаменимые инструменты руководителя — постоянная коммуникация и своевременное получение обратной связи, которые позволяют положительно влиять на качество выполняемой работы, добиваться построения эффективной системы взаимодействия между подчиненными, повышать их мотивацию.

Руководитель должен совмещать в себе организаторские и воспитательные способности, уметь строго себя оценивать. Любой руководитель просто обязан ставить себя на место своего работника, быть максимально объективным, уметь видеть все «со стороны», «на расстоянии». Руководителю также необходимо корректировать свои действия, которые могут вызывать у подчиненных отрицательное отношение.

Сотрудники способны осознанно подчиняться тому руководителю, который является для них примером как в профессиональном, так и в нравственном аспекте. Если подчиненные не видят у руководителя определенных качеств, которыми он должен быть наделен с их точки зрения, то в этом случае авторитет руководителя может быть подорван.

Пассивное подчинение у сотрудников способно сформироваться под воздействием личностных качеств руководителя, когда он проявляет себя не с лучшей стороны, ведет себя необоснованно деспотично, не воспринимает никакого другого мнения, кроме своего. В таком случае у работников может выработаться пассивное подчинение, они будут только ждать указаний свыше, т.к. высказывание своего мнения, проявление инициативы становится наказуемо.

Осознанное подчинение сотрудников проявляется лишь по отношению к лидеру. Такому руководителю работники согласны подчиняться, они положительно его характеризуют, понимают свою роль в коллективе, учреждении, знают свои права, несут ответственность. Когда руководитель организации оказывает подчиненным доверие, проявляет к ним уважительное отношение, подчиненные относятся к нему тоже с уважением.

Одним из испытаний для любого руководителя является увольнение сотрудника. Его надо проводить достойно. Расставаться всегда необходимо по-хорошему, сделав это с помощью приема ПНП («позитив — негатив — позитив»).

Прежде всего руководитель должен продемонстрировать позитивное отношение к бывшему сотруднику, перечислив все его положительные качества, вклад в работу учреждения.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

После этого идет само сообщение об увольнении. Это самый сложный момент, который от всех требует выдержки и спокойствия. Люди по-разному реагируют на стресс: одни могут «взрываться» и кричать, другие — плакать и обвинять руководство. Часто люди замыкаются в себе. Руководителю важно не реагировать на эти эмоции, иначе можно спровоцировать конфликт.

Далее руководителю необходимо нейтрализовать все негативные проявления, не задевая самолюбия сотрудника, обозначив причины, по которым принято такое решение. Важно дать возможность человеку «сохранить лицо»,

не усомниться в своих профессиональных качествах. Увольнение не должно стать демотивацией для остальных сотрудников.

В каждой организации, учреждении существуют негласные правила, по которым строятся межличностные коммуникации подчиненных с руководителем. В процессе управления персоналом руководитель должен быть вежливым и тактичным, уметь правильно критиковать и хвалить, вовремя поощрять и мотивировать, постоянно поддерживать психологическую дистанцию, которая позволит ему без затруднений управлять сотрудниками. **Дш**

Присоединяйтесь к нам в социальных сетях

Для вас:

- Обзоры номеров журнала и отдельных статей
- Ответы на вопросы читателей
- Новости законодательства
- Анонсы мероприятий
- Обзоры новых пособий и видеоматериалов
- Выгодные предложения о подписке и не только
- Поздравления коллег
- Розыгрыши и викторины

vk
clubdsh2

zhurnaldir
o

f
zhurnaldir

edsh_by
o

edsh_by

ООО «Информационное правовое агентство Гревцова», УНП 191261281