

Методы информирования исполнителей

В осуществлении любых действий ключевыми для исполнителя становятся вопросы «Что делать?» и «Как делать?». Первый вопрос отражает содержание деятельности, а второй – способы действий. Поэтому четвертую группу методов организации процесса составляют *методы информирования о содержании деятельности и способах исполнения*. Наличие этих методов в системе организации процесса обусловлено очевидной необходимостью довести до непосредственных исполнителей информацию, без владения которой эффективное выполнение предписанных им действий оказывается невозможным.

При **объяснении** исполнителям в свободной устной форме сообщаются задачи деятельности и способы их реализации, акцентируется внимание на существенных деталях технологии исполнения. Главное достоинство объяснения в том, что его легко организовать в режиме диалога. Это позволяет разъяснять сотрудникам наиболее сложные моменты, отвечая на вопросы, возникающие у них по ходу объяснения, а также варьировать степень детализации объяснения в зависимости от того, насколько реакции сотрудников свидетельствуют о понимании / непонимании ими сущности того или иного элемента деятельности.

Недостаток объяснения – его нефиксированность в документах. Исполнитель вполне может через какое-то время забыть важную информацию, содержащуюся в объяснении, и ему придется снова её сообщать. Поэтому при объяснении рекомендуется организовывать среди сотрудников конспектирование, само объяснение сопровождать краткими записями и рисунками, а также дополнять объяснение другими методами, позволяющими сконцентрировать необходимую для исполнителя информацию в кратком документе. Такими методами являются инструктирование и алгоритмирование.

Метод **инструктирования** предполагает сжатое и формализованное доведение до исполнителей информации о задачах, содержании и способах действий, о последовательности основных шагов. Основным документом и средством реализации метода является инструкция, разработанная исходя из специфики управляемого процесса и особенностей деятельности конкретных исполнителей. Инструкция содержит как общие положения, раскрывающие суть процесса и задачи данной деятельности по осуществлению процесса, так и частные предписания, определяющие обязанности, права, полномочия и ответственность исполнителей, основные способы реализации задач деятельности, сущность и последовательность основных этапов работы. Инструктирование может происходить как ознакомление исполнителей с инструкцией непосредственно менеджером, так и в форме указания на соответствующий инструктивный документ, который исполнители должны изучить самостоятельно (индивидуально или обсудить в группе, для которой составлена данная инструкция). При инструктировании исполнитель может интерпретировать содержание инструкции, например, в различных ситуациях варьировать приёмы и методы в пределах того, что прямо не запрещено инструкцией.

Алгоритмирование жёстко, инвариантно задаёт последовательность и параметры действий, гарантированно приводящих к требуемому результату. Главным средством осуществления этого метода является алгоритм – документ, в котором указана последовательность этапов. Согласно этой последовательности в алгоритме чётко прописываются все возможные действия, и способы их реализации, допустимые отклонения и способы их коррекции. Нарушение алгоритма недопустимо, его неукоснительное исполнение гарантирует оптимальность осуществляемого с его помощью процесса и достигаемого результата. Кроме того, качественно составленный алгоритм должен отвечать требованию доступности понимания и исполнения сотрудниками.

Главный недостаток этого метода состоит в том, что алгоритм существенно ограничивает личную инициативу и творчество использующего его субъекта, а потому далеко не все аспекты инновационно-педагогической деятельности в равной степени поддаются алгоритмизации. Так, нередко в начале освоения инновации алгоритмируется лишь последовательность основных действий, однако по мере накопления и обобщения инновационного опыта алгоритм становится всё более детализированным, а освоение по нему нового опыта – доступным для большего количества педагогов.