

# Роль руководителя в формировании эффективной командной работы трудового коллектива

Художник П. А. Маклакова

**Н. И. Зорина**

**С**пецифика труда руководителя заключается в его многофункциональности и компетентности. Задачи деятельности руководителя определяются конкретными условиями организации. Можно выделить общие функции, свойственные статусу руководителя: административные, организаторские, профессиональные, воспитательные, общественные. Руководитель, соблюдая правовые нормы, использует методы административного воздействия на подчиненных, комплектует штат учреждения, обеспечивает расстановку кадров.

Руководитель обеспечивает воспитание производственного коллектива, формируя необходимые ценностные установки и мотивы деятельности, способствует развитию уровня профессиональной подготовленности и активности.

Особенного внимания требует вопрос о продуктивном сотрудничестве руководителя и подчиненных. Усиление отношений сотрудничества в организации требует от современного руководителя индивидуального подхода к каждому представителю его коллектива. Для осуществления результативных управленческих действий целесообразно анализировать личность сотрудника во всех его проявлениях.

В качестве некоего эталона при анализе профессиональных и личностных качеств сотрудников можно использовать сравнительную *модель «зрелого возраста» сотрудника в организации* (по К. Арджириусу).

Так как каждый человек развивается от «незрелого возраста» к «зрелому» в процессе социализации, руководителю необходимо стимулировать качества подчиненных, которые способствуют их развитию и обеспечивают движение к «зрелому возрасту».

Какие же *факторы* следует учитывать руководителю, стимулирующему развитие сотрудников?

В деятельности педагогов всегда очень важны *установки*. (Установка — готовность вести себя определенным образом по отношению к чему-либо.) Руководитель должен знать и учитывать имеющиеся у сотрудников установки, а также владеть методами изменения установок в соответствии с целями организации.

Руководитель может менять установки сотрудника относительно:

- удовлетворенности трудом;
- преданности организации;
- совместной деятельности.

На изменение установок личности в организации руководитель может влиять, учитывая:

- природу работы;
- возможность роста в организации;
- уровень взаимоотношений с коллегами по работе;
- заработную плату;
- справедливое оценивание.

В нашем ГБДОУ разработано положение о бонусной системе, на основании которого производятся стимулирующие выплаты работникам за высокое качество педагогической деятельности. Алгоритм работы бонусной системы осуществляется следующим образом.

1. Самоанализ сотрудника.
2. Анализ эффективности работы руководителем.
3. Контроль за постановкой положительных и штрафных бонусов председателем комиссии.
4. Установление денежной единицы одного бонуса на совещании педагогического коллектива.
5. 19-го числа каждого месяца сдача сводной таблицы бонусной системы заведующей.
6. Стимулирование качества работы в виде материальной поддержки в заработной плате в соответствии с набранными бонусами.

Данная система поощрений дает сотрудникам возможность наблюдать уровень справедливого оценивания своего труда, а руководителю — оказы-

Характеристики «незрелого возраста»	Характеристики «зрелого возраста»
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченнное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Низкое самосознание	Более высокое самосознание и контроль

вать влияние на личностные установки, способствующие эффективности работы.

**Мотивационная сфера.** Мотивация педагога зависит от того, на какой стадии он находится. Исследователи определяют следующие стадии мотивации.

Испытательная стадия — процесс самоутверждения, определения себя и своих потребностей.

Стадия становления — процесс освоения новых навыков, видов работ, рост ответственности за выполнение своей работы.

Стадия середины карьеры — пик технического совершенствования, процесс обучения молодежи, появление ответственности за деятельность организации.

Стадия завершения карьеры — отказ от прежних оценок, осуществление планов в связи с уходом на пенсию.

Эффективность работы руководителя с трудовым коллективом во многом связана с его знанием того, на какой стадии мотивации находится педагог, — в соответствии с этим руководитель выстраивает стратегию взаимоотношений с работником.

В контексте ведущей роли руководителя в деятельности образовательного учреждения следует отметить, что эффективность управления невозможна без столь важного аспекта, как делегирование полномочий. (Делегирование — это постановка цели перед конкретным лицом и одновременно предоставление ему средств для ее достижения при принятии ответственности за получение качественных результатов.) В этом случае обеспечивается передача некоторых полномочий с высшего уровня управления на более низкий, тем самым строгие иерархические вертикальные отношения начинают заменяться горизонтальными.

В нашем ГБДОУ такие полномочия имеют зам. зав. по УВР и зам. зав. по АХР. Каждый из этих специалистов выполняет определенные задачи, взаимодействуя с коллективом педагогов. Заведующий предварительно разъяснил педагогическому коллективу, каким образом делегируются управленические полномочия и какие функции имеет каждый субъект управления. Далее

Образование	Кадровое обеспечение деятельности ДОУ. Образование педагогов и специалистов		
	Учебные годы		
	2010/11	2011/12	2012/13
Высшее образование	30 человек	34 человека	36 человек
Среднее специальное образование	44 человека	40 человек	38 человек

обсуждался вопрос о том, как будет осуществляться контроль за выполнением ими своих обязанностей. Этот вопрос был решен следующим образом. Каждый педагог имеет право высказывать свою точку зрения о деятельности специалистов на педагогических совещаниях, обсуждать спорные вопросы. Субъекты управления в свою очередь обязаны принимать во внимание критику и при условии ее профессиональной адекватности докладывать руководителю о методах усовершенствования своей деятельности.

Основные правила делегирования, которые использует руководитель, такие.

1. Основная цель делегирования — наиболее полное использования потенциала подчиненных.

2. Основным аспектом делегирования является децентрализация.

3. Нельзя делегировать полномочия, которыми не обладаешь.

4. Искусство делегирования отождествляется с личным отношением руководителя к этому процессу.

Почему же грамотный руководитель уделяет столь большое внимание этому аспекту?

1. Повышение ответственности является для некоторых сотрудников важным стимулом самореализации, и, как следствие, повышается качество их работы.

2. За счет делегирования полномочий происходит укрепление линейно-функциональных связей в коллективе.

3. Происходит повышение мотивации сотрудников для продолжения профессионального роста.

В нашем ГБДОУ осуществляется следующий подход. Каждому педагогу предоставлена свобода выбора — как в возможности повышения образования в вузе, так и при выборе курсов повышения квалификации. Рост уровня

образования педагогов и специалистов иллюстрирует таблица.

Многие педагоги проходят курсы повышения квалификации в различных учебных заведениях. Желание сотрудников улучшить качество труда является очевидным, если проанализировать показатели: в 2009/2010 уч. г. в СПБАППО обучались 17 человек, в 2010/11 уч. г. — 18 человек, в 2011/12 уч. г. — 26 человек.

Педагоги осознают, что они должны нести ответственность за этот выбор, в дальнейшем используя полученные знания и навыки в работе. Результаты исследования предоставляются на педагогических совещаниях для обмена опыта с коллегами, а также отслеживаются при помощи проведения мониторингов воспитанников.

Таким образом, повышая мотивацию и самоценность сотрудников, руководитель способствует формированию психологически комфортной обстановки в педагогическом коллективе и создает условия для командной работы.

### Литература

1. Голицына Н. С. Система методической работы с кадрами в дошкольном образовательном учреждении. — М., 2003.

2. Деникина Л. М. Новые подходы к управлению деятельности в дошкольном образовательном учреждении: Методические рекомендации. — М., 1997.

3. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практическое пособие для руководителей ДОУ, студентов пед. учебных заведений, слушателей ИПК. Вып. 1. — Ростов-на-Дону, 2002.

4. Лазарев В. С., Афанасьев Т. П., Елисеева И. А., Пуденко Т. И. Руководство педагогическим коллективом. — М., 1995.