**Методическая разработка по теме:**

**«Стиль управления как элемент системы управления персонала»**

**Городецкая Фаина Владимировна,**

**МБУ ДО «ЦДТ «Восход» г.о. Самара,**

**директор**

Управление персоналом сегодня - это вид деятельности, который позволяет реализовывать широкий спектр вопросов мотивации и стимулирования сотрудников к внешним и внутренним условиям, в построении системы управлений персоналом предприятия. В данной связи сильное влияние оказывает стиль руководства при подготовке и реализации управленческого решения, а также рассматриваемый как один из основных факторов мотивации сотрудников. Это является на сегодняшней день весьма актуальной проблемой, так как стиль руководства, который применяется руководителями в процессе профессиональной деятельности, напрямую детерминирует мотивацию персонала.

Известно, что эффективный стиль руководства и принятие управленческих решений должны быть ориентированы как на персонал, так и на конкретную проблему. Это естественным образом позволяет формировать коллектив и наилучшим образом достигать поставленной цели.

Стиль руководства сегодня можно рассматривать с точки зрения наличия у руководителя характеристик, которые представляют психологические особенности личности, ее способности, как, например, интеллектуальные или же способности к управлению, а также физические и биографические характеристики. Это происходит потому, что именно от его индивидуальных психологических качеств и особенностей зависит эффективность процесса управления.

Стиль руководства, мотивация и стимулирование персонала – это самое важное понятие в подходе к поведению человека на рабочем месте, ведь управление – это, прежде всего, управление человеческими ресурсами.

Стиль управления, применяемый руководителем, является составной частью и главной характеристикой эффективности руководства. В процессе управленческой деятельности руководитель выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле и его стиль руководства выражается в том, какими приемами он побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Именно стиль руководства служит характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Можно смело сказать, что руководство является до некоторой степени искусством. Структурируя задачи, планируя и организуя роли, проявляя заботу и оказывая поддержку, руководители могут добиться эффективности своей работы. С течением развития организации и временем, в связи с изменением задач, возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации, те же самые руководители могут изменять стиль управления. И тех, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности, можно считать эффективными руководителями.

Практически никто из руководителей не использует в работе один устоявшийся стиль руководства, в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними условиями они вынуждены его постоянно корректировать. В настоящее время руководители больше внимания уделяют человеческим качествам подчиненных, их преданности организации и способности решать стоящие проблемы. Руководители должны быть постоянно готовы к проведению технических и организационных реформ, к изменению стиля руководства в связи с высокими темпами морального старения и наступающих перемен в обществе. Авторитет руководителя и эффективность его работы зависят не только от выбора стиля руководства, но и от атмосферы в коллективе и взаимоотношений между подчиненными и руководителем. Если вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель замечает, что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, в том числе и простое человеческое счастье, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

От работы руководителя зависят активность и успех деятельности организации. Эффективный труд руководителя – это сочетание науки, искусства, мастерства, таланта организатора, с которым нужно родиться, развивать и совершенствовать. Руководителем может быть далеко не каждый. Сильный руководитель, настоящий, эффективный - это определенный тип личности, в котором развиты специальные умения, навыки и привычки. В учреждении дополнительного образования эффективность деятельности управления во многом определяется соответствием индивидуальных черт личности руководителя социальным ролям и функциям, которые он должен выполнять.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач, а каждый руководитель - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Стиль управления, который он применяет на практике, присущ только ему и он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости от которых стиль получает свое конкретное содержание.

Дополнительное образование сегодня социально востребовано и нуждается в постоянном внимании и поддержке со стороны общества и государства как образование, органично сочетающее в себе воспитание, обучение и развитие личности ребенка. ЦДТ «Восход» (далее-Центр) как учреждение дополнительного образования является специализированным объектом управления, которое обладает рядом своих особенностей, где нет цели получить доход, прибыль, найти выгоду. Организация образовательного процесса осуществляется на основе современных требований к качеству образовательных услуг. И самым главным в своей деятельности педагогический коллектив считает дарить детям радость, учить их верить в свою неповторимость, помогать раскрыться творческим способностям каждого ребенка, ведь ничего нет лучше в мире счастливых, добрых и талантливых людей. Сохраняя лучшие традиции российского образования, дополнительное образование сегодня становится не только средством повышения эффективности образовательного процесса, но и средством развития творческой личности, ее социальной адаптации. Дополнительное образование многообразно, разнопланово, наиболее вариативно и является необходимым звеном в воспитании многогранной личности, в ее образовании, ранней профессиональной ориентации и социальной адаптации.

Одной из главных составляющих успешного педагогического коллектива является директор, от умения которого зависит репутация учреждения, финансовое благополучие, сохранность, развитие и микроклимат педагогического коллектива. Директор выстраивает модель управления, которая является механизмом реализации цели и стратегически основополагающих задач учреждения.

Одним из основных направлений деятельности руководителя является работа с педагогическими кадрами, работа с коллективом единомышленников, с коллегами. Для решения задач, стоящих перед директором учреждения дополнительного образования, главным является выбор стиля управления, который меняется с развитием учреждения.

На начальном этапе работы директором Центра мне приходилось применять благожелательный авторитарный стиль руководства. Использование авторитарных методов управления было выбрано не случайно:

- требовались быстрые и решительные действия по комплектованию стабильного высокопрофессионального коллектива;

- в учреждении был низкий уровень исполнительской и трудовой дисциплины.

Эффективное управление учреждением как пространством успешной социализации подрастающего поколения выражается в подборе кадров. Анализ кадрового потенциала Центра в целом показывает наличие стабильного высокопрофессионального коллектива, с каждым годом увеличивается общее количество педагогов и штатных сотрудников, педагогического состава. Увеличение происходит в результате приема на работу и открытия новых направлений работы и детских объединений.

Была проведена оценка образования педагогических кадров, несколько педагогов направлены на учебу в средне-специальные и высшие учебные заведения, на работу принимались новые педагоги только с высшим педагогическим образованием. С каждым годом при увеличении численности сотрудников педагогов с высшим образованием становится больше, а со средним меньше, что говорит о правильном подборе персонала руководителем Центра. Характеризуя образование педагогических кадров сегодня можно констатировать, что большинство из них имеют педагогическое или профильное образование, большой педагогический стаж работы и характеризуются высокой профессиональной компетентностью, о чем свидетельствуют результаты аттестации кадров.

Педагогам и методистам Центра присуще позитивное отношение к повышению квалификации, что является основным элементом непрерывного образования. Практически все педагоги с 2016 по 2018гг. прошли различные курсы повышения квалификации.

Можно сделать вывод, что директором Центра созданы условия и педагогический коллектив стабилен, имеет достаточно высокий профессиональный уровень, квалификацию и опыт работы.

Формирование высокопрофессионального педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования России. Для этого в Центре была определена система моральных и материальных стимулов для сохранения в учреждении высококвалифицированных педагогов и пополнения новым поколением педагогов. В Центре действует положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, которое устанавливает порядок, виды надбавок и доплат за качество обучения и воспитания, за создание условий для сохранения здоровья учащихся, а также порядок осуществления выплат компенсационного и стимулирующего характера разным категориям работников исходя из их профессиональных характеристик и должностных обязанностей. Также действует положение о разовых выплатах, которое ориентировано на принципы, заложенные в новой системе оплаты труда, разработано в целях стимулирования работников в повышении качества труда, совершенствовании кадрового потенциала, создании безопасных и комфортных условий образовательного процесса. При наличии экономии фонда оплаты труда работникам предоставляются иные выплаты: единовременная материальная помощь; премия по итогам финансового и учебного года; единовременные выплаты к праздничным дням и юбилейным датам. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них желание работать именно в нашем Центре, привлекает новых членов.

Для решения проблем низкого уровня исполнительской и трудовой дисциплины в Центре были четко разработаны системы управления трудовой мотивацией работников, с помощью которых администрация смогла добиться:

1) повышения творческой и социальной активности работников;

2) повышения качества и результативности образовательного процесса;

3) улучшения микроклимата в педагогическом коллективе;

4) эффективности работы Центра в целом.

При принятии решений директор и администрация интересовались мнением коллег, учитывали их мнения, но строго отслеживали все моменты выполнения, держали все под контролем. Сотрудники и педагоги стали выполнять объем работы, намного превышающий первоначальный. Поскольку ситуация была критической - о работе Центра было мало известно в городе, педагоги работали не на результат, а просто отрабатывали свои часы, учащиеся и педагоги не принимали участия в конкурсах, соревнованиях и т.д., то цели, задачи, выбор средств их достижения, порядок и срочность преимущественно определялись директором, что в конечном итоге обеспечивало высокую производительность.

Следующим этапом в своей работе был выбран демократический стиль управления, когда директору можно было делегировать свои полномочия, у коллег появилась ответственность и исполнительность, администрация слушала и слышала мнения коллектива по вопросам жизни и деятельности Центра, когда все решения стали приниматься коллегиально.

Проблема выбора стиля руководства, путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя. И задачей администрации Центра было выработать гибкую политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников. Одним из самых мощных мотивов педагогической деятельности стал являться интерес к работе. Практически каждый педагог Центра теперь стремится к личностной самореализации, чрезвычайно важно стало отношение и профессиональное признание со стороны коллег. Директор и педагоги участвуют в конкурсах педагогического мастерства - «Директор года», «Воспитать человека», «Сердце отдаю детям», где занимают призовые места. Важно отметить, что всех участников конкурсов поддерживают коллеги, учащиеся, родители, члены семей. На основании договора с Самарским государственным колледжем сервисных технологий и дизайна лучшим педагогам предоставляется право и возможность организовывать производственные практики студентов колледжа, в чем тоже есть заслуга и признание опыта педагогов.

Администрация Центра стала привлекать учащихся и педагогов к участию в инновационной деятельности, ими разрабатываются инновационные проекты и гранты, что повышает статус педагога в коллективе, его уровень и потенциал. Так, дважды получение Грантов (30000 руб. и 27000 руб.) детским театральным коллективом «ВиР» по итогам городского конкурса поддержки инициатив учащихся «Самара – территория будущего» помогли коллективу в приобретении ноутбука, фотоаппарата, канцтоваров, ткани и пошива костюмов для спектаклей, объединением «Бокс» - в приобретении спортивного инвентаря и формы. Три года подряд Центр являлся проектной площадкой и победителем городского конкурса педагогических проектов (проектных инициатив) учреждений дополнительного образования в рамках реализации стратегии комплексного развития г.о. Самара на период до 2025 года

В заключении можно сказать, что директор и администрация Центра постоянно интересуются мнением подчиненных, советуются с ними, внимательно выслушивают все предложения и замечания. Выбраны стимулирующие меры в виде различных поощрений, а наказание и порицание используются лишь в исключительных случаях. Сотрудники стараются во всех вопросах оказать помощь лично директору и администрации, всегда поддерживают в сложных ситуациях, приходят на помощь.

Можно с уверенностью сказать, что в Центре замечательный коллектив, который готов активно участвовать в инновационных образовательных проектах. В Центре работают творческие педагоги и обучаются талантливые дети. В первую очередь, благодаря педагогам и стилю руководства администрации, где на первом плане качество предоставляемых услуг и работы, наш Центр пользуется уважением и спросом в районе и городе. Центр является многопрофильным учреждением, где сложилось единство воспитательного и образовательного процессов. В Центре применяются организационные и морально-психологические способы мотивации работников. Созданы условия, при которых сотрудники испытывают профессиональную гордость, личную ответственность, признание, действуют системы поощрения сотрудников, моральное и материальное стимулирование.

В целом структура и системы управления достаточны и эффективны для обеспечения выполнения функций Центра в сфере дополнительного образования в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Сложившийся стиль управления обеспечивает выполнение поставленных целей и задач, что соответствует современным требованиям.