

Решение педагогических и управленческих задач с участниками школы молодого руководителя и резерва руководящих кадров учреждений дошкольного, общего среднего, специального и дополнительного образования
«Совершенствование управленческих навыков»

Что вы получите после прохождения тренинга «Совершенствование управленческих навыков»?

В результате обучения Вы:

- 1) повысите навыки эффективного управления структурными подразделениями учреждения образования;
- 2) сумеете достичь желаемого результата с учетом поставленных целей;
- 3) научитесь делегировать полномочия без потери управляемости;
- 4) увеличите личную и командную результативность.

Во время обучения используются примеры и кейсы из реальной практики.

В ходе обучения разбираются конкретные ситуации из практики самих участников, происходит обмен опытом, решениями и взаимное обогащение. В результате каждый участник к окончанию обучения имеет несколько вариантов решения, стоящих перед ним управленческих задач.

Программа обучения «Совершенствование управленческих навыков»:

1. Модель компетенций руководителя учреждения образования:

- ✓ Основные функции и стили руководства;
- ✓ Новые тенденции в технологии управления учреждение образования;
- ✓ Пирамида управленческих навыков;



- ✓ Иерархия компетенций успешного руководителя;
- ✓ Кейс «Успешный руководитель».

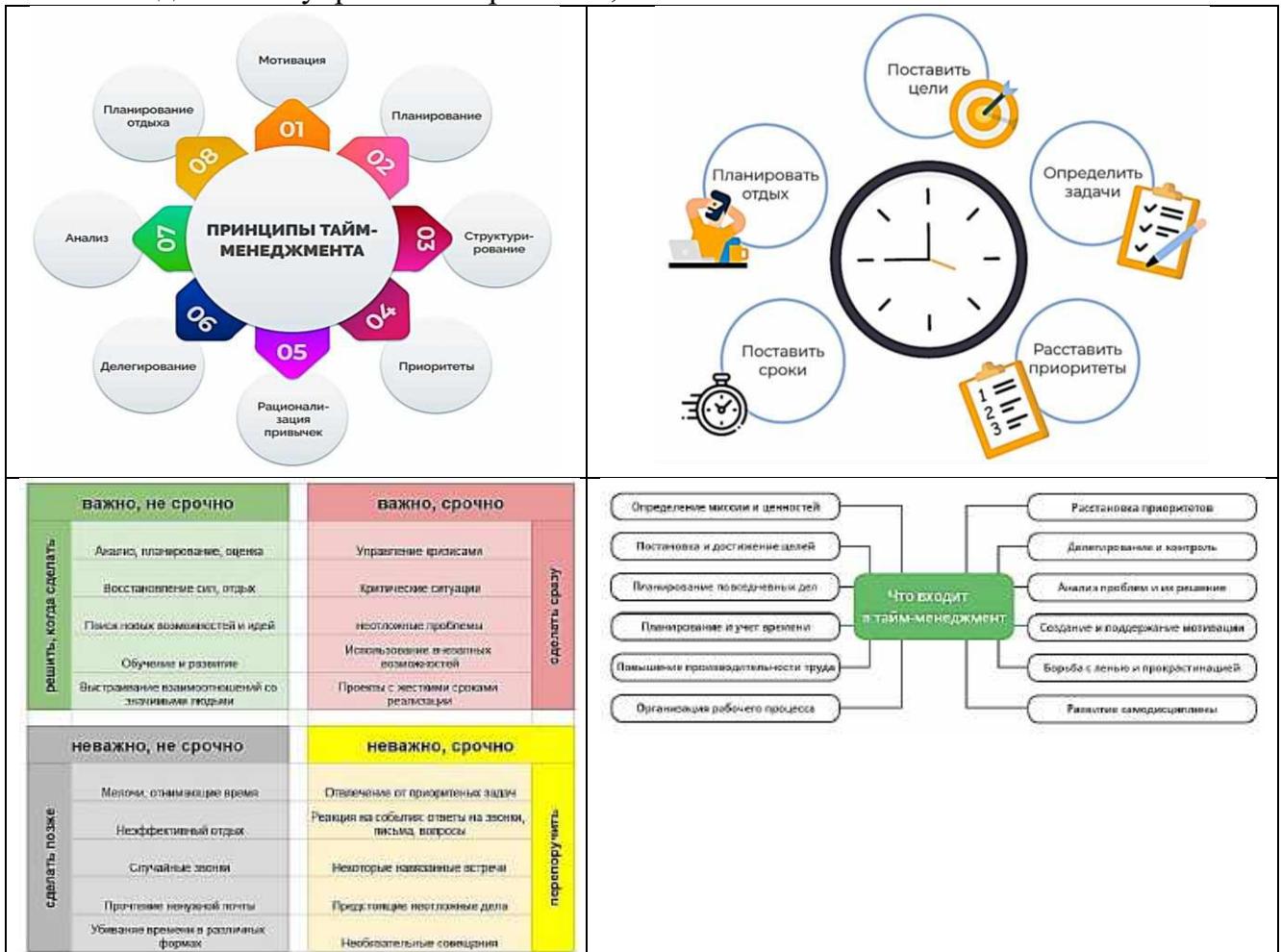
2. Планирование и распределение ресурсов:

- ✓ Постановка цели и детализация плана;
- ✓ Уровни и виды планирования;
- ✓ Система приоритетов. Матрица Эйзенхауэра;



- ✓ Планирование конечных и промежуточных целей;
- ✓ Принцип выравнивания при планировании ресурсов;

✓ Тайм-менеджмент и управление временем;



✓ Кейс «Стратегема».

Описание кейс-задачи	Оцениваемые качества	Желаемые варианты ответов	Неприемлемые ответы
Секретарь пришёл на работу с ярким макияжем и в одежде, которая запрещена дресс-кодом и вообще неуместна в офисе. Ваши действия?	Управленческие и коммуникативные навыки, тактичность	<ul style="list-style-type: none"> Приглашу в кабинет, сделаю замечание и попрошу следить за внешним видом Предложу повторно ознакомиться с дресс-кодом 	<ul style="list-style-type: none"> Сделаю замечание перед всем коллективом, чтобы сотрудница раз и навсегда запомнила, что так одеваться нельзя Покажусь вышестоящему руководству
В компании настали тяжёлые времена, поэтому на выплату премий денег не хватает. Как распределите средства, если все сотрудники покажут хорошие результаты?	Честность, управленческие навыки, ответственность	<ul style="list-style-type: none"> Разделяю имеющуюся сумму на всех Заменю премию небольшими презентами Объясню сотрудникам всю сложность ситуации и подберу нематериальные способы мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> Выплачю тем, кому посчитаю нужным Скажу, что руководство показало на премии денег Начислю премию только руководителям подразделений
При выполнении проекта сотрудники не смогли решить, кто будет делать самую сложную работу. В итоге сроки сдачи горят, а заказчик нервничает. Как вы поступите?	Управленческие навыки, ответственность	<ul style="list-style-type: none"> Сам распределяю обязанности в зависимости от опыта работников, их образования и занимаемой должности Сформирую новую команду проекта и прослежу, чтобы обязанности честно распределили Предложу премию тем сотрудникам, которые выполнят сложную задачу 	<ul style="list-style-type: none"> Уволю работников, которые не способны выполнить проект Лиши премии и сделаю выговор по причине невыполнения обязанностей Привлеку к решению проблемы директора — пусть он разбирается с сотрудниками

Компетенции	Кейс-задание
1.	
2.	
3.	

Компетенции	Инструмент проверки	Оценка, комментарии
1.		
2.		
3.		

Компетенции	Индикатор	Уровень проявления	Шкала оценки
1.			
2.			
3.			

3. Контроль деятельности подчиненных:

- ✓ Основные виды и формы контроля;
- ✓ Методы реализации оперативного контроля в повседневной деятельности;
- ✓ Управленческие решения, принимаемые в ходе контроля;
- ✓ Эффективная обратная связь с сотрудниками;
- ✓ Основные ошибки и просчеты, допускаемые в текущем контроле;
- ✓ Оценка результатов и организация выполнения поставленных задач.

4. Умелое делегирование и распределение ответственности

- ✓ Ситуационное руководство;
- ✓ Постановка задач подчиненным;
- ✓ Принципы распределения полномочий и ответственности сотрудников;
- ✓ Преимущества и сложность бессистемного делегирования;
- ✓ Преодоление сопротивления подчиненных;

5. Микроменеджмент;

- ✓ Кейс «Разделяй и работай».

Ситуация	Вопросы и задания	Комментарии	Интерпретация ответов на вопросы кейса
1.			
2.			
3.			

Условный пример:

Ситуация:

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия и Елена. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссыпалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудниками послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи

и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

Комментарии:

Ситуация, описанная в кейсе, является примером коммуникативных проблем. Позицию руководителя по отношению к обеим сотрудникам можно рассматривать как ошибочную. Кейс погружает в конфликтную ситуацию, где есть три различные позиции: руководителя и двух коллег.

Интерпретация ответов на вопросы кейса:

1. Участник опроса придерживается мнения, что виновницей конфликта является Елена. Именно против нее должны быть направлены административные меры. Или, по крайней мере, из отдела должна уйти не Анастасия, а она.

Так как речь идет о работе в коллективе, то придерживаться какой-то одной стороны – не совсем верная позиция с точки зрения социальной компетенции, так как в этом проявляется неумение принимать другую точку зрения и понимать, что потенциал и способности каждого работника различны. Кроме того, в ответе нет собственно управленческой позиции.

2. По мнению участника опроса, Анастасия сама виновата в том, что в результате ей стали передавать работу коллеги. Если бы она сразу настояла на том, что у нее есть свои обязанности, то можно было избежать подобной ситуации. При этом руководитель совершенно прав, кто спраивается, тому и поручает работу.

Возможно, само по себе это правильно, когда сотрудник отказывается от выполнения чужой работы. Но то, что именно на это указывает участник опроса, может свидетельствовать о его неумении работать в группе, нежелании строить коммуникации в социальной (рабочей) среде так, как того требует коллективная деятельность. Правота руководителя в данном ответе спорна, поскольку нет объяснения мотивам этого поступка.

3. Участник опроса не судит категорично о действиях участников кейса. Придерживается точки зрения, что Анастасия могла бы просто помочь своей коллеге, а не выполнять часть ее работы полностью. И это должно быть обоюдным решением трех сторон, которое должен инициировать руководитель. Можно сказать, что Анастасия права, но в то же время в ее действиях видна социальная и коммуникативная незрелость, так как она негативно реагирует на предложение руководителя перейти в другой отдел.

Нет ответа, который бы мог позволить сделать однозначные выводы. Но есть решения участников опроса, которые четко подчеркивают их позицию и показывают, насколько развиты те или иные социальные компетенции. В данном случае можно говорить, что проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой, а также умение строить межличностные отношения с коллегами. Видна гибкость позиции участника опроса, но он не демонстрирует желания «докопаться» до причин решения руководителя: а может быть, для Анастасии – это возможность карьерного роста.

5. Мотивация и самомотивация

- ✓ Методы мотивационного воздействия на подчиненных;
- ✓ Как влиять на людей и получать нужный результат;
- ✓ Как определять побудительные мотивы сотрудника и максимально использовать его потенциал;
- ✓ Управление мотивацией через поощрение;
- ✓ Методы эффективного убеждения и влияния;
- ✓ Демотивирующие факторы и их преодоление;
- ✓ Дисциплинарная практика;
- ✓ Кейс «Способы нематериальной мотивации сотрудников».



<i>Средства воздействия</i>	<i>Основное содержание средств воздействия на мотивацию</i>
Организация работ	<ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы • Законченность выполняемых заданий • Значимость и ответственность работы • Предоставление самостоятельности работнику • Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы • Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы • Связь оплаты и рабочих результатов • Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.)
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей: <ul style="list-style-type: none"> • конкретность; • привлекательность цели для работника; • достижимость
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и его соответствие важнейшим ситуационным переменным
Меры дисциплинарного воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Правильный выбор места • Своевременность дисциплинарного воздействия • Соразмерность строгости наказания тяжести проступка • Разъяснение причин • Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	<ul style="list-style-type: none"> • Самоуважение • Финансовое благополучие • Ответственность перед командой (коллективом) • Интересы компании (предприятия, организации) • Карьерные перспективы • Интересы семьи и др.

Виды нематериальной мотивации	Способы нематериальной мотивации сотрудников	Цели нематериального стимулирования работников
1.условиями труда		
2.карьерой и самореализацией		
3.психологическими факторами		
4.сопричастностью		
5.социальными условиями		
6.влиянием и властью		

6. Лидерство и руководство коллективом:

- ✓ Чем отличается лидер от руководителя?
- ✓ Роль лидера в становлении коллектива, совершенствовании образовательного процесса в учреждении образования;
- ✓ Личные качества эффективного лидера;