



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИГО
И.Е. Абрамзон

03.03.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки (специальность)
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление дошкольным образованием

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения
очная

Институт/ факультет	Институт гуманитарного образования
Кафедра	Дошкольного и специального образования
Курс	1
Семестр	1

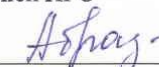
Магнитогорск
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (уровень магистратуры) (приказ Минобрнауки России от 22.02.2018 г. № 126)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Дошкольного и специального образования
20.02.2020, протокол № 8

Зав. кафедрой  Л.Н. Санникова

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИГО
03.03.2020 г. протокол № 6

Председатель  Т.Е. Абрамзон

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ДиСО, д-р филол. наук  О.В. Пустовойтова

Рецензент:

профессор кафедры СРиППО, д-р пед. наук  Е.Н. Рашикулина

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Дошкольного и специального образования

Протокол от 1 сентября 2020 г. № 1
Зав. кафедрой Файф Л.Н. Санникова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Дошкольного и специального образования

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Л.Н. Санникова

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины «Менеджмент» являются: овладение студентами базовой системой научных знаний и умений в области теории управления; освоение сущности и специфики методологии, современных направлений менеджмента, типов управления; формирование умений анализировать проблемы менеджмента.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Педагогический менеджмент входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Необходимы знания, полученные на уровне бакалавриата

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Маркетинг в образовании

Управление дошкольным образованием

Управление образованием

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Педагогический менеджмент» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-2	Способен к разработке и реализации программы развития образовательной организации
ПК-2.1	Участствует в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды
ПК-2.2	Систематически анализирует эффективности учебных занятий и подходов к обучению
ПК-4	Способен к организации и проведению исследований рынка услуг в образовании
ПК-4.1	Организует и проводит изучение рынка услуг дополнительного образования детей в системе дошкольного образования
ПК-4.2	Организует на основе изучения рынка услуг дополнительное образование детей в системе дошкольного образования

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 57,2 акад. часов;
- аудиторная – 54 акад. часов;
- внеаудиторная – 3,2 акад. часов
- самостоятельная работа – 87,1 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 35,7 акад. часа

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. 1. Раздел: Сущность и категории педагогического менеджмента								
1.1 Тема: Основные категории и понятия педагогического менеджмента	1	2		4/2И	7,1	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
1.2 Тема: Методологические основы менеджмента		2		4/2И	10	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
Итого по разделу		4		8/4И	17,1			
2. 2. Раздел: Дошкольная образовательная организация и ее среда								

2.1	Тема: Общая характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации	1	2		4/2И	10	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями, тестирование	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
Итого по разделу			2		4/2И	10			
3. 3. Раздел: Общие функции управления									
3.1	Тема: Функции управления	1	4		4/2И	10	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
3.2	Тема: Организационные структуры управления		2		4/2И	15	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
Итого по разделу			6		8/4И	25			
4. 4. Раздел: Связующие процессы в управлении дошкольной образовательной организацией									

4.1 Тема: Процесс принятия управленческих решений	1		4/2И	15	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань), работа с тестовыми заданиями на образовательном портале (онлайн-курс)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1	
4.2 Тема: Мотивация деятельности в менеджменте			4/2И	7	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань), работа с тестовыми заданиями на образовательном портале (онлайн-курс)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1	
4.3 Коммуникации в менеджменте		2		4	7	Подготовка к практическому занятию, написание отзыва (эссе) по видеоматериалу, размещенному на образовательном портале, работа с электронной библиотекой (лань), работа с тестовыми заданиями на образовательном портале (онлайн-курс)	Устный опрос, работа над кейсами и проблемными ситуациями	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
4.4 Самоменеджмент		2		4	6	Разработка и подготовка к самопрезентации «Я-руководитель»	Представление самопрезентации на занятии	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-4.1
Итого по разделу		6		16/4И	35			
Итого за семестр	18		36/14И	87,1		экзамен		

Итого по дисциплине	18		36/14И	87,1		экзамен	
---------------------	----	--	--------	------	--	---------	--

5 Образовательные технологии

1. Традиционные образовательные технологии, а именно информационная лекция по тематике разделов (лекции размещены на образовательном портале).

Практические занятия, темы практических занятий размещены на образовательном портале.

2. Технологии проблемного обучения, а именно практическое занятие на основе кейс-метода – обучение в контексте моделируемой ситуации, воспроизводящей реальные условия научной, производственной, общественной деятельности. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

3. Интерактивные технологии – организация образовательного процесса, которая предполагает активное и нелинейное взаимодействие всех участников, достижение на этой основе лично значимого для них образовательного результата. Наряду со специализированными технологиями такого рода принцип интерактивности прослеживается в большинстве современных образовательных технологий. Интерактивность подразумевает субъект-субъектные отношения в ходе образовательного процесса и, как следствие, формирование саморазвивающейся информационно-ресурсной среды.

Семинар-дискуссия по проблемной ситуации, представленной в задании к практическому занятию, размещенному на образовательном портале.

4. Информационно-коммуникационные образовательные технологии практическое занятие в форме презентации – представление себя как руководителя образовательной организации с помощью программных средств. Прохождение онлайн-курса «Управление человеческими ресурсами» (ссылка размещена на образовательном портале в курсе «Педагогический менеджмент»).

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Кузнецова, Н. В. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3215.pdf&show=dcatalogues/1/1136744/3215.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Кузнецова, Н. В. Модели и методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2018. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3659.pdf&show=dcatalogues/1/1526322/3659.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

3. Кузнецова, Н. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2018. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3660.pdf&show=dcatalogues/1/1526316/3660.pdf&view=true>

(дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

б) Дополнительная литература:

1. Пустовойтова, О. В. Практикум по дисциплине менеджмент : практикум / О. В. Пустовойтова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3359.pdf&show=dcatalogues/1/1139100/3359.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Свиридова, Г. С. Инновационный менеджмент : практикум / Г. С. Свиридова ; МГТУ. - [2-е изд., подгот. по печ. изд. 2016 г.]. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2775.pdf&show=dcatalogues/1/1132911/2775.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

3. Симаков, Д. Б. Менеджмент : учебное пособие / Д. Б. Симаков, Ю. Г. Терентьева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3134.pdf&show=dcatalogues/1/1136396/3134.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

в) Методические указания:

Л.Н.Санникова, Н.И.Левшина Промежуточная аттестация: система мониторинга качества образовательной деятельности обучающихся: методические рекомендации для обучающихся – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. университета им.Г.И.Носова, 2019. -18 с. (25 шт. в библиотеке МГТУ).

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое	бессрочно
7Zip	свободно	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) URL:	https://elibrary.ru/project_risc.asp
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/
Поисковая система Академия Google (Google Scholar) URL	https://scholar.google.ru/

Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам URL	http://window.edu.ru/
Российская Государственная библиотека. Каталоги	https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp
Университетская информационная система РОССИЯ	https://uisrussia.msu.ru
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	http://webofscience.com
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Scopus»	http://scopus.com
Международная база полнотекстовых журналов Springer Journals	http://link.springer.com/
Международная база справочных изданий по всем отраслям знаний SpringerReference	http://www.springer.com/references

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа - Доска, мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации - Доска, мультимедийный проектор, экран.
3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся - Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
4. Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования - Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Педагогический менеджмент» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся. Самостоятельная работа студентов предполагает выполнение программы самостоятельной работы, самостоятельное изучение тем и заданий по дисциплине.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает обсуждение тем и заданий по плану занятия на практических занятиях.

1.1. Тема: Основные категории и понятия менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие менеджмента и управления.
Задание: из различных источников подобрать определения понятий «менеджмент» и «управление». Сравнить эти понятия между собой.
2. Основные категории менеджмента.
Задание: опираясь на различные авторские позиции в теории менеджмента, перечислить основные категории менеджмента и дать им определение.
3. Закономерности и принципы управления.

4. Рассмотрите основные виды менеджмента, представьте характеристику в виде таблицы.

Вид менеджмента	Характеристика	Специфика вида менеджмента

Практико-ориентированные задания

Кейс «Требую повышение»

Данный кейс направлен на выявление готовности выполнять сложную работу, исполнительности, самокритичности.

Ситуация 1

В течение нескольких лет вы работаете в организации и отвечаете за своевременное прохождение сотрудниками курсов повышения квалификации. В круг ваших обязанностей входит:

- получение от руководителя организации заказа на прохождение сотрудником курса повышения квалификации; вносите заявку в план-график;
- составляете список сотрудников на прохождение курсов повышения квалификации;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете заявку своему руководителю.

В целом работа является рутинной и однообразной. Однако у вас есть возможность отпрашиваться и трудовой коллектив достаточно сплоченный. Но чувство неудовлетворенности работой и занимаемой в организации должностью в последнее время все более нарастают. Вы стали чувствовать в себя уверенность, что можете справиться с более сложной работой и занять более высокую должность. Вы обращаетесь к руководителю с просьбой о повышении. В ответ на вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил вам следующие условия:

- по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает некоторое время выполнять функции ведущего специалиста и выполнять свои трудовые обязанности;
- официальное распоряжение будет сделано в том случае, если вы будете отлично справляться со своей работой;
- оплата труда не меняется, но за качественно выполненную работу вы получите премию.

Вопросы:

1. Оцените предложения руководителя по каждому пункту?
2. Какие условия вы бы хотели изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

Кейс «Проблема подбора старшего воспитателя»

Данный кейс направлен на освоение практической методики выбора кандидата на должность старшего воспитателя. Какими профессиональными и личностными компетенциями он должен обладать.

Ситуация

После ухода Аллы Аркадьевны на пенсию с должности старшего воспитателя, перед руководителем стала проблемы подбора нового старшего воспитателя. Алла Аркадьевна в течение многих лет добросовестно и профессионально свой служебный долг. Руководитель МДОУ должна не могла подобрать подходящую кандидатуру и за ежедневной «текучкой» начинала упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в ДОУ.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была её давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пять лет назад вместе учились в магистратуре. Годы совместной учёбы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Николаевны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в своё время Татьяне Николаевне стать заведующим МДОУ. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Николаевна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в её МДОУ двух лет в качестве воспитателя, была дипломированным специалистом, участвовала во многих конкурсах.

Вопросы:

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните своё решение, постарайтесь взвесить достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
3. Какими качествами прежде всего должен обладать старший воспитатель?

Кейс «Опаздывает или задерживается»

Данный кейс позволяет оценить управленческие компетенции: умение критически относиться к информации, способность делать адекватные взвешенные выводы о происходящих событиях.

Ситуация 1

Через несколько минут к вам должна подойти ваша подчиненная, которую вы вызывали по поводу ее опозданий. Она работает в ДОО больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, можно было бы закрыть глаза, но есть штатное расписание и график работы, исполнение которых должно соблюдаться неукоснительно. Пару раз ей было сделано замечание, что согласно правилам ДОО и трудовому договору она должна приходить на работу вовремя. Она была предупреждена, что вы будете составлять на нее в письменном виде служебные записки об опозданиях. Сегодня 30 сентября: прошло два месяца с того момента, как ей было сделано замечание. Тогда сотрудница согласилась с вами и обещала, что ситуация изменится. Но все осталось также. Кроме того, вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы:

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

1.2. Тема: Методологические основы менеджмента (4 часа)

Вопрос для обсуждения:

1. Представьте определение понятия метод менеджмента.
2. Рассмотрите современную классификацию методов менеджмента. Какие основания для выделения методов менеджмента используются.
3. Представьте доклад по каждому виду менеджмента:
 - экономические (приведите примеры);
 - административные (приведите примеры);
 - социально-психологические (приведите примеры).

Практико-ориентированные задания

Кейс «Разделяй и работай»

Данный кейс направлен на выявление у студентов умения строить межличностные отношения, способности работать в группе и уважать точку зрения другого по данному вопросу, готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами группы.

Ситуация 1

В дошкольной образовательной организации работали воспитателями Анастасия Сергеевна и Елена Николаевна. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Елена Николаевна была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала от младшего воспитателя того же.

Анастасия Сергеевна 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 Елену Николаевну.

Причиной первых столкновений между коллегами послужили ошибки в работе Анастасии Сергеевны. Так как Елене Николаевне приходилось доделывать некоторую часть работы за Анастасию Сергеевну, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Елена Николаевна высказывала Анастасии Сергеевне без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. Руководитель предложила Елене Николаевне перейти работать на другую группу. Елена Николаевна отказалась и потребовала, чтобы руководитель перевела Анастасию Сергеевну в другую группу, так как она не выполняет свою работу добросовестно.

Вопросы:

1. Разъясните позицию участников кейса. Кто по вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
3. Как должны поступить участницы, чтобы разрешить возникшую проблему?

Кейс «Новый сотрудник»

Данный кейс позволяет оценить ситуацию в связи с приемом на работу нового сотрудника и приобщения его к организационной культуре, которая сложилась в организации.

Ситуация 1

Младший воспитатель Ильина М.К., 19 лет. Принята на работу в детский сад на условиях испытательного срока. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы младшим воспитателем, инициативна в работе с коллегами.

Систематически нарушает требования к внешнему виду младшего воспитателя (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую зарплату.

Задание:

1. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.

а. Кейс «Разработка способов воздействия на сотрудника»

Данный кейс направлен на формирование навыков применения теоретических знаний о методах воздействия на сотрудника, на выявление стимулирующих и мотивирующих факторов, способствующих повышению эффективности работы сотрудников организации.

Ситуация 1

Ю. Малевину работает в детском саду «Ромашка» с 2009 г. в должности воспитателя. За время работы ее три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевиной с коллегами стали натянутыми. Она вообще никогда не была особенно разговорчивой, но сейчас потребовала от коллег держаться подальше от её рабочего места. Ю. Малевина дала понять, что у нее из группы пропадают игрушки и методические средства, и она хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество её работы. В настоящее время при текущем контроле оказалось, что её работа не соответствует требованиям «Профессионального стандарта педагог», ухудшились взаимоотношения с родителями воспитанников.

Поведение Ю. Малевиной вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевиной?

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевиной. Разработайте способы воздействия на Малевину для изменения её поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения». Используя таблицу, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Причины поведения	1	2	4	6
	маловероятно		очень	вероятно
Низкая мотивация				
Недостаточная самостоятельность				

Проблемы со здоровьем						
Семейные проблемы						
Плохое руководство						
Отсутствие перспектив роста						
Другие причины						

Оценка причин поведения

Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
Перевести Малевину на другую работу			
Уволить Малевину			
Поговорить с Малевиной			
Отстранить Малевину от работы			
Спросить коллег Малевиной, почему ухудшилось качество её работы			
Повысить Малевину в должности			
Другие варианты			

1.13. Кейс «Очень умные сотрудники»

Данный кейс направлен на выявление взаимоотношений между членами коллектива. На установление взаимоотношений между руководителем и исполнителями, чтобы ДОО функционировал эффективно.

Ситуация

В результате долгих поисков подходящего кандидата на должность руководителя дошкольной образовательной организации была назначена Петрова Антонина Викторовна. Ей предложили разработать программу развития МДОУ и стратегический план развития МДОУ в целом, что она достаточно легко и сделала.

Назначенный руководитель МДОУ, хотя и была довольно молода, но обладала большими амбициями. Она чётко спланировала свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить МДОУ к изменениям. Для этого она поставила задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомилась с личными делами воспитателей и младшего обслуживающего персонала, провела с каждым из них персональную встречу, изложила им свои планы по развитию, а также выслушала их позицию. Новый заведующий старалась склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к ней как к руководителю.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять её должность. Причём одного из них она сменила с должности временно исполняющего обязанности. Её мучили вопросы, на которые она не могла получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили её, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в МДОУ при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый руководитель ясно

видела, что и лучше дела не шли. Более того, она не знала, как ей проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать ей. А преобразования должны были включать реструктуризацию дошкольной образовательной организации, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с партнерами и многое другое. Требовалось участие всего коллектива в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На педагогическом совете «стажисты» постепенно начали испытывать руководителя, демонстрировали Петровой свои компетенции и учёность. Стремились подчеркнуть, что новый заведующий в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в посиделки, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попыталась сражаться с этими оппонентами их же оружием. Она и сама недавно защитила магистерскую диссертацию и обладала полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказалась в тупике. Что делать дальше, как проводить изменения? Она отчаянно нуждалась в консультациях и рекомендациях.

Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый руководитель МДОУ в предлагаемой ситуации?
2. Какие качества нового заведующего дошкольной образовательной организацией вы считаете наиболее важными?
3. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие её работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ей не хватает?
4. Почему молодость нового руководителя стала препятствием в её работе, несмотря на её высокие профессиональные качества?
5. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

Кейс «Строгий выговор»

Данный кейс направлен на установление взаимоотношений между руководителем и исполнителей. На преодоление конфликтных ситуаций и использования продуктивных методов взаимодействия.

Ситуация

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали воспитателем. На 8 часов 05 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Вероника Николаевна, воспитатель ДОО пришла вовремя и ждет вас.

Задание:

Как вы поступите в данной ситуации:

- 1) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- 2) извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним;

3) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4) заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время. Аргументируйте свой выбор.

Методы управления

Ситуация 1

Ваша подчиненная – бухгалтер Людмила Петровна – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана организации. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос:

1. Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Людмиле Петровне, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

Ситуация 2

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашей организацией потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос:

1. Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

Задание 1

1. Используя классификацию методов управления, приведенную ниже, приведите примеры на каждую классификацию.

Методы менеджмента классифицируют по различным основаниям:

- 1) по масштабам применения (общие и особенные);
- 2) по отраслям и сферам применения (в государственном управлении, бизнесе, торговле, экологии и др.
- 3) по степени опосредованности воздействия (прямые и косвенные);
- 4) по роли на различных этапах жизнедеятельности организации (формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие и др.);
- 5) по уровню управленческих знаний (теоретические и практические методы управления);
- 6) по управленческим функциям (анализ, планирование, мотивация, контроль и др.).

По характеру воздействия методы менеджмента делятся на административные, экономические и социально-психологические.

Задание 2

Приведите пример, когда руководитель ДООУ применяет административный метод управления (административные методы призваны формировать основные системы управления в виде устойчивых связей и отношений; регламентируют права и ответственность работников и руководителей организации).

Приведите пример, когда руководитель ДООУ применяет экономический метод управления (экономические методы предполагают воздействие на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита и др.).

Приведите пример, когда руководитель ДООУ применяет социально-психологический метод управления (социально-психологические методы предполагают воздействие на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов, чтобы запустить эффективный механизм работы. Предполагают использование моральных стимулов для воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу людей).

*2.1. Тема: Общая характеристика организации.
Внутренняя и внешняя среда организации*

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика внутренней и внешней среды организации. Дать определение внутренней и внешней среде организации. Перечислить составляющие внутренней и внешней среды организации.
2. Модель внутренней и внешней среды организации. Представить модель внутренней и внешней среды конкретной организации на выбор студент.

**Внутренняя среда организации
(дошкольной образовательной организации)**

Ситуация 1

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №» функционирует с 13 марта 2010 года.

Материально - техническая база Учреждения в полной мере обеспечена набором всех необходимых помещений для реализации образовательной программы Учреждения, ухода и присмотра за детьми, соответствует современным санитарно - гигиеническим, педагогическим и эстетическим требованиям.

Виды обеспечивающих помещений:

- медицинский блок: кабинет врача и медицинской сестры, 2 процедурных кабинета;
 - пищеблок с необходимым современным технологическим оборудованием: электроплита, водогрейка, 3 электрокотла, кипяtilьник, картофелечистка, электромясорубки, протирачная машина, овощерезка, холодильники и холодильная камера;
 - складские помещения;
 - кабинеты администрации;
 - прачечная: 4 стиральные машины, сушильная машина, гладильный каток, 2 утюга.
- Учреждение оборудовано современной автоматической пожарной системой.

Состояние этих помещений соответствует санитарно – гигиеническим, пожарным требованиям и нормам.

В Учреждении имеется 10 групповых ячеек. В каждой групповой ячейке имеются отдельные помещения приемной, игровой, спальня, умывальной и туалетной комнат в

соответствии с нормативом площадей на 1 ребенка, а также кладовой для игрушек и буфетной.

Для реализации образовательной программы Учреждения также имеются:

- музыкальный зал,
- физкультурный зал;
- игротека;
- зимний сад;
- кабинет ручного труда,
- бассейн.

Для организации образовательной развивающей деятельности в достаточном количестве имеется игровое, спортивное, музыкальное, трудовое, учебное оборудование; художественная, учебно-научно- методическая литература.

В Учреждении имеется современная информационно-техническая база: электронная почта, доступ к сети Интернет, технические средства обучения (музыкальные центры, магнитофоны, телевизоры, копировальная техника).

В пользовании педагогов: компьютеры, ноутбуки, дающие возможность выполнения современных требований по делопроизводству, документоведению, организации педагогической деятельности. Разносторонне используются возможности мультимедиа и слайд проектирования.

Зона игровой территории представлена одной спортивной и одной игровой площадкой и 12 групповыми прогулочными площадками с верандами для каждой возрастной группы. На каждой прогулочной площадке имеется игровое и спортивное оборудование, которое отвечает современным санитарным правилам и нормам, но требует пополнения современными игровыми и спортивными комплексами. Участки разделены живыми изгородями в виде рабаток и цветников -газонов.

Отдельно сооруженная спортивная площадка для спортивных игр оснащена гимнастическим комплексом, оборудованием для баскетбола, футбола. На территории ежегодно оформляются газоны, цветочные клумбы, разбит огород, растут ухоженные кустарники и деревья различных пород. Оборудованы «Подворье», «Зеленая аптека», «Огород», «Туристическая тропа», «Лесная поляна», «Метеостанция», «Поляна Хозяйки Медной горы» и площадка для изучения ПДД.

Задание:

1. Оцените внутреннюю инфраструктуру ДООУ? Выделите сильные и слабые стороны внутренней среды ДООУ?

SWOT-анализ дошкольной образовательной организации

Ситуация 1

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
1) накопленный широкий практический опыт образовательной и оздоровительной деятельности;	1) недостаточное количество методических разработок в образовательном и оздоровительном процессе для дошкольных образовательных учреждений в соответствии с ФГОС ДО;
2) удобное расположение ДООУ (близость к центру города, соседство с важными культурно-массовыми объектами);	2) большая наполняемость групп, не соответствующая предельной наполняемости, определённой СанПиН;
3) высокая рейтинговая оценка деятельности ДООУ в системе дошкольного образования города;	

<p>4) благожелательная репутация ДООУ в социуме, яркий и позитивный имидж, наличие профессиональных наград;</p> <p>5) отвечающие современным требованиям функциональное материально-техническое оснащение;</p> <p>6) наличие в штате необходимого количества ставок узких специалистов по образовательной работе с детьми (педагог дополнительного образования, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, социальный педагог);</p> <p>7) разнообразие деловых и творческих связей с различными организациями и учреждениями города (школа, детский дом творчества, детская библиотека и др.);</p> <p>8) востребованность и удовлетворённость предлагаемыми услугами родителями ДООУ;</p> <p>9) благоприятный психологический климат в ДООУ;</p> <p>10) результативность участия воспитанников и сотрудников ДООУ в мероприятиях различного уровня.</p>	<p>3) отток педагогических кадров в другие отрасли деятельности;</p> <p>4) малое количество высококвалифицированных, заинтересованных и инициативных педагогов;</p> <p>5) малоактивная позиция родителей в воспитательно-образовательном процессе ДООУ, связанная с дефицитом времени.</p>
<p>Внешние возможности организации</p> <p>1) привлечение внимания общества и органов муниципальной власти к проблемам детского сада и дошкольного образования;</p> <p>2) увеличение уровня доходов работников сферы образования;</p> <p>3) сохранение и развитие системы повышения квалификации педагогических работников;</p> <p>4) совершенствование системы управления ДООУ по обеспечению адекватной реакции на динамично изменяющиеся потребности общества;</p> <p>5) расширение спектра дополнительно предоставляемых услуг, с учётом запросов родителей;</p> <p>6) повышение конкурентоспособности и результативности деятельности ДООУ, обусловленное улучшением качества учебно-воспитательного процесса и ростом профессионального мастерства педагогов;</p> <p>7) поиск педагогических идей по обновлению содержания дошкольного образования; увеличение количества</p>	<p>Внешние угрозы организации</p> <p>1) низкий социальный статус профессии воспитателя в обществе;</p> <p>2) невысокая заработная плата, косвенным образом влияющая на престиж профессии «Воспитатель»;</p> <p>3) эмоциональное выгорание педагогов вследствие продолжительных профессиональных стрессов;</p> <p>4) нестабильная экономическая ситуация в стране, сопряжённая с негативными тенденциями в функционировании институтов семьи;</p> <p>5) приток в педагогический коллектив воспитателей без специального (профильного) образования.</p>

<p>инновационно-активных технологий и авторских разработок и включение их в учебно-воспитательный процесс;</p> <p>8) стимулирование труда педагогов за высокие результаты труда;</p> <p>9) минимизация текучести персонала и предотвращение оттока перспективных педагогических кадров в другие отрасли;</p> <p>10) формирование и подготовка кадрового резерва;</p> <p>11) расширение возможностей профессиональной самореализации и непрерывного повышения квалификации педагогов, оптимизация их возрастной структуры.</p>	
---	--

Задание 2

1. Изучите таблицу со SWOT-анализом дошкольной образовательной организации. Выявите основные проблемы данной дошкольной образовательной организации.
2. Разработайте план мероприятий для данной дошкольной образовательной организации по минимизации рисков и перспектив развития организации.

Кейс «Нет оснований»

Данный кейс направлен на выявление управленческих компетенций, а именно на определение навыка сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях сотрудника организации; умение анализировать, прогнозировать и делать верные выводы; способности расставлять приоритеты и отсеивать незначительные для решения детали.

Ситуация 1

В дошкольной образовательной организации вы работаете старшим воспитателем. Вы распределяете работу воспитателей ДОО. Их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель, заведующий дошкольной образовательной организацией – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию. Конечно, принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа ДОО не вызывает нареканий со стороны управления образования Администрации города Магнитогорска (отдела организации дошкольного образования). К тому заведующий ДОО Антонина Георгиевна всегда полагалась на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Одна из воспитателей хочет поговорить с вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы подняли ее личное дело и выяснили, что эта сотрудница обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач ДОО. У вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы:

1. Вам необходимо как можно больше получить информации о сотруднике? Какими источниками информации вы будете пользоваться? Какую именно информацию вы хотите получить?
2. Заведующий ДОО рекомендует вам повысить коллегу. Как вы относитесь к позиции руководителя? Ответ аргументируйте.

Кейс «Сотрудники-конкуренты»

Данный кейс направлен на выявление у студента коммуникативных навыков, умение вести переговоры в конфликтных ситуациях, объективно оценивать проблему.

Ситуация 1

Несмотря на то, что Алина Павловна и Вера Николаевна работали в одной дошкольной образовательной организации воспитателями, но по роду деятельности пересекались редко. Как правило, это происходило на общих совещаниях, пятиминутках и корпоративных праздниках, которые были в ДОО традиционными. Однажды на одной из коллективных встреч между ними завязался спор по профессиональному вопросу. Начав с замечаний по поводу работы соседних групп ДОО, они перешли на личные оскорбления. Только после вмешательства заведующего ДОО конфликтующие стороны разошлись. После этого они старались избегать общения друг с другом. Прошло время, и напарница Веры Николаевны ушла работать в другой ДОО и Алину Павловну перевели работать совместно с Верой Николаевной. После этого неприязнь коллег только нарастала. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе, стараясь опередить друг друга. Проработав рядом с Верой Николаевной в таком режиме

Алина Павловна перестала стараться, заняла позицию безучастия и равнодушия, в то время, как Вера Николаевна показывала высокие результаты. Через какое-то время Алина Павловна решилась на откровенный разговор с руководителем ДОО и объяснила ситуацию. заведующий ДО в ответ принял решение отправить Алину Павловну на курсы переподготовки и через полгода она заняла место заместителя руководителя, в результате чего Вера Николаевна стала ее подчиненным.

Вопросы:

1. Кто из участников ситуации выбрал неверную модель поведения? Ответ обоснуйте.
2. Можно ли было избежать конфликт? От кого это зависело?
3. Как вы считаете, смогут ли коллеги наладить отношения?

3.1 Тема: Функции управления

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание управленческих функций (подготовить доклады):
 - целеполагание;
 - планирование, виды планирования;
 - организация;
 - координация;
 - контроль, виды контроля;
 - анализ.
2. Раскройте содержание понятия «дерево целей» (подготовьте доклад).

Практико-ориентированные задания

Построение дерева целей

Метод «дерева целей» – метод, основанный на принципе разделения общей цели системы управления на подцели, которые, в свою очередь, делятся на цели нижележащих уровней. Данный метод играет важное значение при исследовании систем управления, так как деятельность организации сводится к достижению сформулированных целей. Необходимость использования данного метода обусловлена тем фактом, что «дерево целей» помогает получить устойчивую структуру целей, которая будет относительно стабильна на каком-то промежутке времени при происходящих изменениях.

Цели, которые ставит перед собой организация, можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по источникам возникновения:
 - по потребностям окружающей среды, в которой функционирует данная организация;
 - по результатам необходимости удовлетворения потребностей участников организации.
- 2) с точки зрения комплексности:
 - простые;
 - сложные, которые декомпозируются на подцели;
 - степени важности;
 - стратегические, которые ставятся для решения перспективных масштабных проблем;

- тактические, которые разрабатываются для достижения стратегических целей;
- времени, необходимому для их реализации:
- долгосрочные (свыше 5 лет);
- среднесрочные (от года до 5 лет);
- краткосрочные (до одного года).

3) содержанию:

- технологические, которые ставятся для компьютеризации организации и обеспечения ее новыми технологиями;
- экономические, необходимые для достижения финансовой устойчивости;
- маркетинговые, которые разрабатываются для формирования нового продукта и выхода на новый рынок, и др.

Процесс построения «дерева целей» разбит на следующие этапы:

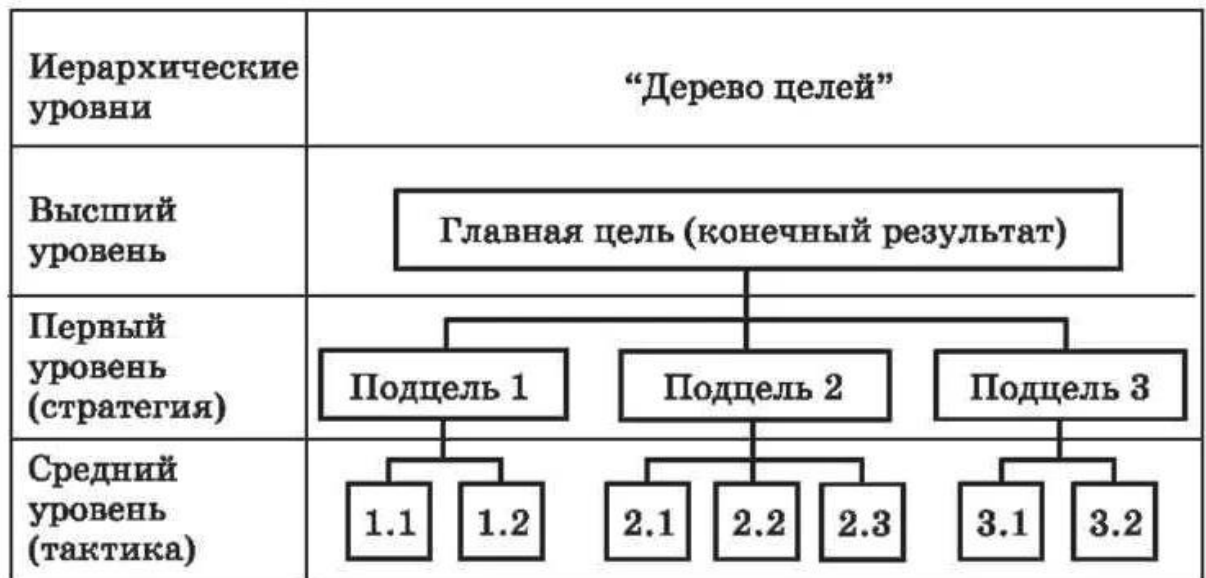
- 1) разработка сценария;
- 2) формулировка цели;
- 3) генерация подцелей;
- 4) уточнение формулировок подцелей (проверка независимости подцели);
- 5) оценка существенности подцелей;
- 6) проверка целей на осуществимость;
- 7) проверка элементарности подцелей;
- 8) построение дерева целей.

При построении «дерева целей» необходимо руководствоваться следующими правилами:

- 1) каждая сформулированная цель должна иметь средства и ресурсы для ее обеспечения;
- 2) при декомпозиции целей должно соблюдаться условие полноты редукции, т. е. количество подцелей каждой цели должно быть достаточным для ее достижения;
- 3) декомпозиция каждой цели на подцели осуществляется по одному выбранному классификационному признаку;
- 4) развитие отдельных ветвей дерева может заканчиваться на разных уровнях системы;
- 5) вершины вышележащего уровня системы представляют собой цели для вершин нижележащих уровней;
- 6) развитие «дерева целей» продолжается до тех пор, пока лицо, решающее проблему, не будет иметь в распоряжении все средства для достижения вышестоящей цели.

Задание:

1. На примере образовательной организации (МДОУ) постройте дерево целей, опираясь на этапы, обозначенные выше.
2. Для построения дерева целей используйте рисунок 1 – Построение дерева целей



Управленческие функции

В учебной литературе состав функций управления варьируется от 4 до 10. Представитель административной школы управления А. Файоль выделил 5 функций управления:

- 1) предвидение;
- 2) планирование;
- 3) организация;
- 4) координация;
- 5) контроль.

Представители американской школы управления (Г. Форд, П. Друкер и др.) выделяют только 4 функции управления:

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) стимулирование;
- 4) контроль.

Российская школа управления (А.А. Богданов, А.К. Гастев и др.) выделяет следующие управленческие функции. В дополнение к перечисленным выше функциям они относят:

- 1) целеполагание;
- 2) анализ;
- 3) мотивация;
- 4) коммуникация;
- 5) принятие управленческого решения.

Задание 1

1. Используя схему на рисунке 1 – Функции менеджмента смоделируйте процесс управленческого цикла на примере образовательной организации.

2. Какие сложности возникают при выполнении данных управленческих функций.



Рисунок 1 - Функции менеджмента

Задание 2

- Используя схему на рисунке-2 – Управленческий цикл смоделируйте ситуацию, когда нарушение работы одной из функций ведет к разрушению системы управления в целом.
- Разработайте комплекс мероприятий для предотвращения нестабильного функционирования системы организации.



Рисунок 2- Управленческий цикл

Задание 3

Прочтите предложенные высказывания и ответьте на вопросы.

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

2. «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

3. «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями? Ответ аргументируйте.

2. Соотнесите приведенные высказывания с российской практикой менеджмента.

Задание № 4

Рассмотрите функции управления на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Представьте комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Задание № 5

Согласны ли вы с утверждением, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда к власти разума, от бюрократического управления к более простым формам, от независимости индивидуумов к независимости коллектива, от менеджеризма к лидерству, от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию? Ответ аргументируйте.

1.14. Кейс «Тайный родитель»

Данный кейс направлен на формирование у воспитателей общей культуры общения с родителями детей. Подготовленность к проверке как стороны руководителя, так и родителей.

Ситуация

Олеся, молодой воспитатель частного детского, была принята на работу год назад после окончания вуза, забежала в детский сад и с облегчением вздохнула – руководителя ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, прошла в группу и принялась за работу. Девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом Олеся всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в работу и проблемы детского сада.

Руководитель стала замечать снижение работоспособности Олеси, несколько некорректное отношение к родителям детей, посещающих детский сад. В последнее время участились случаи жалоб на Олесю со стороны родителей, обвинявших ее в ненадлежащем уходе и присмотре. Руководитель решила удостовериться в компетентности своей сотрудницы. Она позвонила Олесе и представилась родителем Пети. Голос на другом конце провода показался воспитателю знакомым, но она не придавала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Мама ребенка оказалась надоедливой: её интересовало всё – от меню в детском саду до достижений ее ребенка.

«Да что ж она привязалась! Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Олеся. – Если вы хотите просто пого-ворить – у меня на это

времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос мамы. Тайная мама положила трубку, и воспитатель стала готовиться к встрече с руководителем.

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, которая играла роль мамы воспитанника детского сада. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Олеся, как вы уже поняли, не прошла.

Вопросы:

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного родителя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение воспитателя по отношению к родителю ребенка?
5. Как должна была поступить Олеся при разговоре с родителем воспитанника детского сада, если у неё было мало времени или она не могла ответить на её вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным родителем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с родителем?

1.15. Кейс «Ошибка в планировании»

Данный кейс направлен на предотвращение ошибок в сфере планирования в развитии организации, верной оценке положения образовательной организации на рынке образовательных услуг.

Ситуация

Наталья Викторовна решила создать свой бизнес, открыть свой частный детский сад. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она провела исследование рынка образовательных услуг в своем городе, проанализировала районы, где услуги её детского сада были бы востребованными. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшой детский сад недалеко от школы и других социально значимых объектов, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось.

Полгода детский сад Натальи Викторовны пользовался огромным спросом, и у неё всегда были потребители (заказчики). Но затем Наталья Викторовна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с расширения спектра образовательных услуг (английский язык, арт-терапия для детей), что повлекло за собой удорожание стоимости услуг её детского сада.

Наталья Викторовна потратила немалые средства для создания соответствующих услуг в детском саду и наняла новых педагогов, компетентных в данных сферах. Но спустя месяц она поняла, что дела детского сада заметно ухудшились, родители стали расторгать договоры с детским садом. Ещё через два месяца Наталья Викторовна была вынуждена закрыть свой детский сад.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете подход Натальи Викторовны к предварительному изучению рынка образовательных услуг?

2. Как можно сформулировать миссию детского сада Натальи Викторовны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Наталья Викторовна?
5. Как бы вы посоветовали действовать? Почему?

Кейс «Проверяй, но доверяй»

Данный кейс может быть использован для того, чтобы оценить управленческие компетенции: навык организации работы отдела; умение делегировать полномочия подчиненным; способность рационально использовать время.

Ситуация 1

В ДОУ «Теремок» после ухода заместителя заведующей по административно-хозяйственной части на ее место была назначена Надежда Калугина, которая до этого работала заместителем руководителя, но в другом ДОУ. Но вообще-то кандидатов было двое: Надежда Калугина и Елена Петрова, которая занимала такую же должность, как и Надежда. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Надежду, так как она дольше работала в данной сфере. А у Елены гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Надежды. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В ДОУ были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Надежда продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь ДОУ, а с отчетами все время запаздывали, руководитель стала урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Надежда отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы:

1. Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководитель ДОУ получала отчеты от Надежды вовремя?
2. Дайте рекомендации Надежде: как наладить порядок подачи и проверки работы работников ДОУ.

3.2 Тема: Организационные структуры управления

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организационная структура управления
2. Типы организационных структур.

Задание: представить содержательную характеристику одного из типов организационных структур (линейные, функциональные, линейно-функциональные, географические, матричные, линейно-штабные, дивизиональные.). Необходимо кроме словесного описания представить наглядное изображение – схему (на доске, на ватмане и т.п.). Задание оформить в виде доклада.

Практико-ориентированные задания

Организационная структура управления организацией

Ситуация 1

На рисунке 1 представлена схема организационная структура управления.



Рисунок 3 – Организационная структура управления

Вопросы:

1. Охарактеризуйте схему организационной структуры управления, представленную на рисунке 1. Какому типу она относится.
2. Создайте модель организации с соответствующей структурой управления.

Ситуация 2

На рисунке 2 представлена схема организационная структура управления.

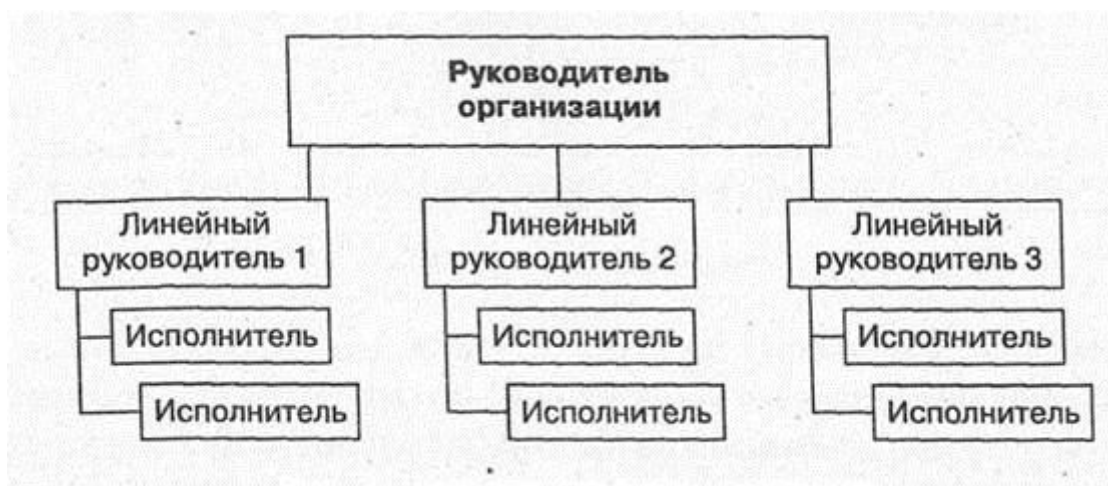


Рисунок 4 – Организационная структура управления

Вопросы:

1. Охарактеризуйте схему организационной структуры управления, представленную на рисунке 2. Какому типу она относится.
2. Создайте модель организации с соответствующей структурой управления.

Ситуация 3

На рисунке 3 представлена схема организационная структура управления.

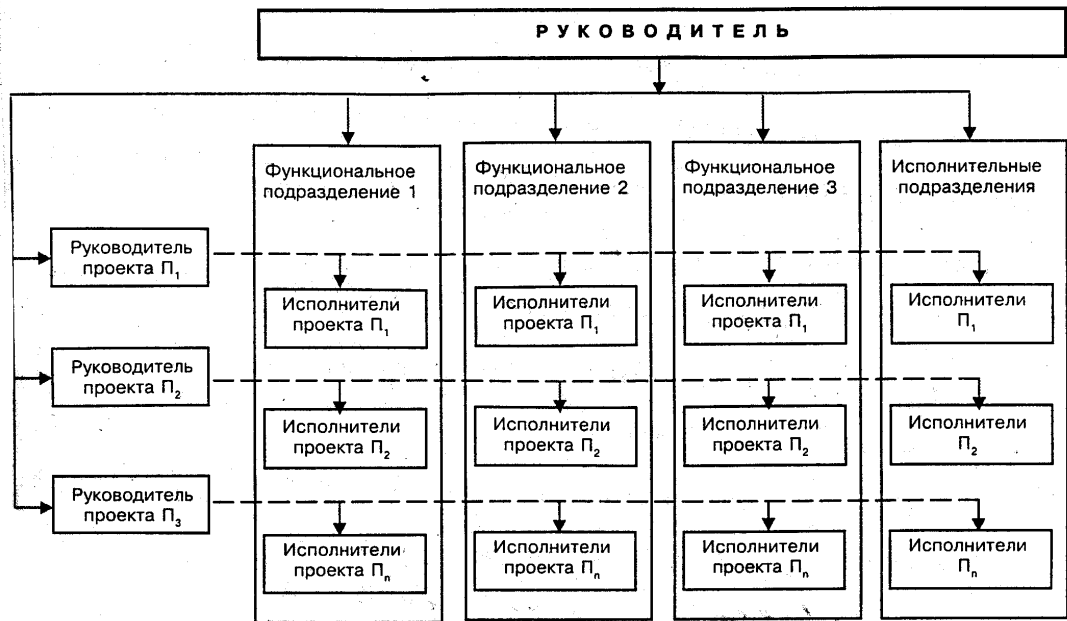


Рисунок 5 – Организационная структура управления

Вопросы:

1. Охарактеризуйте схему организационной структуры управления, представленную на рисунке 3. Какому типу она относится.
2. Создайте модель организации с соответствующей структурой управления.

Ситуация 4

На рисунке 4 представлена схема организационная структура управления.



Рисунок 6 – Организационная структура управления

Вопросы:

1. Охарактеризуйте схему организационной структуры управления, представленную на рисунке 3. Какому типу она относится.
2. Создайте модель организации с соответствующей структурой управления.

Ситуация 4

Постройте схему организационной структуры управления организации, в которой Вы работаете, определите основные функции подразделений, классифицируйте тип организационной структуры управления (по критерию преобладающих связей между элементами структуры управления), выделите линейные, функциональные и штабные подразделения.

4.1 Тема: Процесс принятия управленческих решений (4 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие решения. Требования к управленческим решениям.
2. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
5. Методы и технологии принятия управленческих решений.

Практико-ориентированные задания

Принятие управленческих решений

Задание 1

Процесс принятия управленческих решений включает в себя несколько этапов:

1. Осознание руководителем наличия проблемной ситуации и признание необходимости её решения.

2. Идентификация проблемы, её выделение, изучение той ситуации вследствие чего она возникла, что стало препятствием на пути достижения поставленной цели.

3. Определение критериев выбора способа решения сложившейся проблемной ситуации. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей.

4. Разработка альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, чтобы выбрать наиболее оптимальный вариант.

5. Выбор альтернативы путем проведения их оценки и сравнения с позиции достоинств и недостатков, получения объективных результатов после реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать.

6. Согласование выбранного варианта решения с сотрудниками организации, так как именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы.

7. Управление реализацией принятого управленческого решения, обеспечение необходимыми ресурсами тех сотрудников организации, которые будут принимать непосредственное участие в его исполнении.

8. На завершающем этапе проводится контроль и оценка полученных результатов: производится измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Вопросы:

1. Смоделируйте проблемную ситуацию, по которой необходимо разработать и принять управленческое решение, используя приведенный выше алгоритм.

2. Какие сложности возникли при разработке и принятии управленческого решения? Поясните?

Методы и технологии принятия управленческих решений

Задание 1

В настоящее время существует множество методов, позволяющих принять верное управленческое решение, в общем виде к ним относятся:

1) метод, построенный на интуиции управляющего, на его ранее накопленном опыте и сумме знаний в конкретной области деятельности;

2) метод, сформированный на понятии «здравый смысл», когда менеджер обосновывает его последовательными доказательствами, основанными на ранее накопленном опыте;

3) метод, опирающийся на научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений, с применением современных технических средств, на основе переработки больших объемов информации, помогающих обосновывать принимаемые решения.

В качестве технологий принятия управленческих решений рассмотрим такие, как: мозговой штурм, ограниченная рациональность, делфи.

Мозговой штурм – это технология решения сложившейся проблемной ситуации, предполагающая создание на первоначальном этапе множественного числа новых идей и вариантов решения проблемы без их критической оценки. Второй этап направлен на оценку и выбор разработанных идей.

Ограниченная рациональность – концепция принятия управленческого решения на основе ограниченной рациональности человека, разработанная Гербертом Саймоном, которая исходит из того, что выбирается та идея решения проблемы, которая удовлетворяет большее количество членов коллектива, тем самым реализуется принцип удовлетворенности.

Делфи – технология принятия управленческого решения, состоящая из нескольких этапов. На первом этапе члены группы рассматривают проблемную ситуацию самостоятельно. Далее небольшая подгруппа разрабатывает анкету, которая даётся большой подгруппе. Результаты этого первого сбора прорабатываются в следующем этапе в новой анкете, которая разрабатывается увеличенной подгруппой. Так удаётся получить реакцию на результаты первого сбора, снова проработать их или провести совместное обсуждение. Далее этот процесс повторяется, пока не будет достигнуто общее согласие.

Вопросы:

1. Из предложенных методов принятия управленческих решений, который наиболее оптимален для ДОУ?
2. Смоделируйте проблему и решите ее с помощью данного метода?

Задание № 2

Дайте интерпретацию следующих выражений:

1. Менеджер: человек, принимающий быстрые решения - и иногда верные. (Элберт Хаббард).
2. Первый миф науки об управлении заключается в том, что она существует. Второй миф науки об управлении заключается в том, что успех равнозначен умению (Роберт Хеллер).
3. Менеджеры, которые проработали на своей должности по тридцать лет, не обязательно имеют тридцатилетний опыт. Скорее, это однолетний опыт, повторенный тридцать раз (Роберт Танненбаум).
4. Секрет успешного управления заключается в том, чтобы держать пятерых ребят, которые вас ненавидят, как можно дальше от пятерых, которые еще не составили своего мнения (Кейси Стенгел).
5. Даже самый лучший менеджер порой оказывается в положении мальчика с огромной собакой на поводке. Он смотрит, куда она тянет поводок, и ведет ее в эту сторону (Ли Якокка).
6. Лучше быть реорганизатором, чем реорганизуемым (Норман Огастин).
7. Если вся работа держится на незаменимых людях, значит, менеджера нужно менять (Гаролд С. Хук).
8. Хорошо управляются только те компании, с которыми вы не знакомы близко (Фред Вандершмидт).
9. Я очень хороший человек. Просто я очень плохой волшебник (Фрэнк Баум «Волшебник из страны Оз»).
10. Того, кто не задумывается о далеких трудностях, непременно поджидают близкие неприятности (Конфуций).
11. Не исправлять свои ошибки – это настоящая ошибка (Конфуций).
12. Нет ничего сказанного, что было сказано впервые (Теренций).

13. О каждой вещи бывает два совершенно противоположных мнения (Протагор).
14. Под давлением все ухудшается (Закон термодинамики Мерфи).
15. Война – неотъемлемая часть конкуренции, такой же борьбы человеческих интересов и поступков (Карл фон Клаузевиц).
16. Когда абсолютного превосходства достичь невозможно, вы должны добиться относительного в решающей точке за счет умелого использования того, что имеете (Карл фон Клаузевиц).

Задание № 3

Рассмотрите предложенные «Техники решения проблем», используя одну из техник, разработайте план по решению сложившейся проблемы.

1. Решение проблемы методом обострения противоречий по Ю.Г. Тамбергу (20 – 30 минут)

Для обострения противоречий используйте формулу «если..., то..., но...»

Если ... (первый вариант ситуации), то... (напишите как можно больше его положительных сторон), но... (напишите как можно больше его отрицательных сторон).

Если... (второй вариант ситуации, обратный первому), то... (перечислите как можно больше его недостатков).

2. Метод «двойного узла» (20 минут)

Данный метод используется тогда, когда проблема представляет собой так называемый «двойной узел» ситуации, которая характеризуется невозможностью выбора приемлемого варианта решения. Размышляя над решением проблемы необходимо добиться того, чтобы узел лопнул – значит, проблема разрешена.

3. Метод эмпатии (20–25 минут)

Данный метод предполагает вживание в образ интересующего объекта, чтобы почувствовать его состояние. Пережитые ощущения помогут в поисках решения проблемы. Представьте себя этим человеком:

- 1) изобразите его выражение лица;
- 2) примите его любимую позу;
- 3) вспомните, какие слова, выражения использует этот человек?
- 4) что он любит делать?
- 5) каков его распорядок дня?
- 6) как он обычно справляется с жизненными трудностями?
- 7) что бы он (она) мог сказать по поводу вашей проблемы?

Запишите свои мысли об этом человеке, а после решение своей проблемы.

Ситуация 1

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором образовательного учреждения. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Ситуация 2

Вы работаете руководителем дошкольной образовательной организации. Во вторую рабочую смену одна из младших воспитателей Антонина Ивановна в состоянии алкогольного опьянения испортила дорогостоящее оборудование ДОО. Мастер Сергей, пытаясь его отремонтировать, получил производственную травму. Утром воспитатель Ирина Павловна увидела, как Антонина Ивановна с коллегой распивали спиртное, и сделала им замечание, но они ее не послушались, ссылаясь на то, что у Антонины Ивановны день рождения. У Антонины Ивановны это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. У ее коллеги не было правонарушений и она числилась хорошим работником. Ремонт дорогостоящего оборудования осуществляли из премиальных средств воспитателей ДОО.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

Ситуация 3

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

2.5 Кейс «Оптимизация штата»

Данный кейс позволяет принять правильное решение по вопросу оптимизации штата и определении дублирующих функций.

Ситуация 1

Дошкольная образовательная организация «Ромашка» работала все эти годы вполне успешно. Но в связи с сокращением контингента обучающихся некогда процветающий детский сад стоял на пороге закрытия. Поэтому первоочередной мерой стала оптимизация штата сотрудников.

На оперативном совещании у руководителя ДОО было принято решение: выпустить воспитанников ДОО, а затем из расчета контингента воспитанников ДОО провести оптимизацию штата воспитателей. По мнению руководителя ДОО, эта мера была временной, так как через год должно было быть увеличение контингента воспитанников (демографический рост), что потребовало бы набора новых сотрудников. Заведующий ДОО рассматривала оптимизацию штата как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и принять на работу молодых сотрудников. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. Многие ушли на больничный или подали заявление об увольнении по собственному желанию. Руководитель оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила заместителю по учебно-воспитательной работе переговорить с работниками и наладить обстановку.

Вопросы:

1. Как вы оцениваете действия руководителя ДОО?
2. Как, по вашему мнению, должен был поступить коллектив? Ответ обоснуйте.

4.2 Тема: Мотивация деятельности в менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие мотивации, стимулирования, мотивов, потребностей.
Задание: дать определение перечисленным понятиям и соотнести их между собой.
2. Теории мотивации.
Задание: представить характеристику содержательным и процессуальным теориям мотивации, указав преимущества и недостатки применения теорий в практике управления.

Практико-ориентированные задания

Мотивация персонала

Ситуация 1

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из 30 человек. В вашей образовательной организации в качестве конечных результатов приняты сохранение численности потребителей образовательных услуг и привлечение новых. Критерий эффективности – прибыль, полученная от осуществления образовательной деятельности. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством предоставления образовательных услуг. Виноват в этом оказался отдел, отвечающий за снабжение расходными материалами. Отдел по организации учебной деятельности не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. В результате премия Вашему отделу была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято в организации.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Ситуация 2

Сидорова Е.В., 23-летняя девушка, работает в образовательной организации около 6 месяцев. Ее главная задача – обновление сайта, подготовка рекламных роликов о деятельности и успехах организации. Сидорова Е.В. считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя воспринимаются ею с неприязнью. Сидорова Е.В. единственный специалист, поэтому она вынуждена работать сверхурочно. Коллеги ежедневно подают ей информацию об обновлениях, некоторые из них уже привыкли давить на нее ради скорейшего размещения материалов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочной информации вновь стало медленно расти. Сидорова Е.В. любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые ее

коллеги за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько информации для размещения на сайте, что она её просто не осилит. Чувствуя обиду, Сидорова Е.В. сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного обновления сайта подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель Сидоровой Е.В.?
2. Определите уровень мотивации Сидоровой Е.В. на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были у мисс Сидоровой Е.В., и на какие средства их удовлетворения она рассчитывала?
4. Как бы Вы мотивировали Сидорову Е.В.?

Ситуация 3

На кафедру вуза была принята молодой специалист, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Петровым Иванов А.К. не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Иванова А.К. резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Ивановой А.К. в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Петрову, чтобы мотивировать Иванову А.К.?

Ситуация 4

К Вам приходит сотрудник и требует повышения [заработной платы](#). При этом он ссылается на то, что в другой организации он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы постройте свою беседу с ним?

4. Что Вы предпримите в отношении работника?

Ситуация 5

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Николаевна – старший воспитатель, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Людмила Прокофьевна – младший воспитатель 38 лет. Спокойна, малоразговорчива. Окружающие говорят, что она глуповата, но работает хорошо. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда она была в отпуске, её заменяла практикантка, которая не очень следила за порядком в группе. После возвращения из отпуска она в резкой форме потребовала навести в группе порядок. Требование было удовлетворено, и Людмила Прокофьевна упокоилась. Коллеги считают, что она очень увлечена работой, так как часто задерживается.

3. Татьяна Алексеевна – воспитатель, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

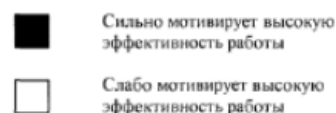
Ситуация 6

На рисунке 5 представлены элементы мотивации сотрудника. Внимательно изучите их.

Задание:

1. Выберите элементы, которые сильно мотивируют высокую эффективность вашей работы.
2. Выберите элементы, которые слабо мотивируют высокую эффективность работы.

Элементы мотивации сотрудника



Элемент мотивации	Сильно мотивирует	Слабо мотивирует
Оплата труда <ul style="list-style-type: none">♦ Постоянная зарплата♦ Переменная оплата по личным достижениям♦ Корпоративная премия	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Продвижение <ul style="list-style-type: none">♦ Известная, понятная сотруднику линия карьеры♦ Горизонтальная ротация	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Признание личных достижений <ul style="list-style-type: none">♦ Повышение личного статуса♦ Публичное объявление о достижениях♦ Неденежное поощрение за достижения	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Обучение/развитие <ul style="list-style-type: none">♦ Курсы повышения квалификации♦ Сертификаты международных обучающих фирм♦ Командировки за рубеж на конференции, выставки компании♦ Обучение в ВУЗах	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Социальная компенсация <ul style="list-style-type: none">♦ Медстрахование♦ Субсидия ежедневных расходов♦ Субсидия оздоровительных мероприятий♦ Долгосрочные кредиты♦ Пенсионный фонд♦ Расходы на обеспечение членов семьи	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Атмосфера в компании <ul style="list-style-type: none">♦ Общефирменные праздники♦ Атмосфера команды♦ Имидж команды на рынке♦ Профессиональный и корректный стиль руководства	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Кейс «Новый сотрудник»

Данный кейс позволяет оценить ситуацию в связи с приемом на работу нового сотрудника и приобщения его к организационной культуре, которая сложилась в организации.

Ситуация 1

Младший воспитатель Ильина М.К., 19 лет. Принята на работу в детский сад на условиях испытательного срока. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы младшим воспитателем, инициативна в работе с коллегами.

Систематически нарушает требования к внешнему виду младшего воспитателя (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую зарплату.

Задание:

2. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.

Тема: 4.3 Коммуникации в менеджменте (3 часа)

Вопрос к обсуждению:

1. Актуальные проблемы коммуникационного процесса в менеджменте.

Задание: подготовить доклады по следующим темам – «Коммуникационные барьеры», «Этика делового общения», «Деловой этикет», «Переговоры как форма делового общения», «Деловое общение по телефону».

Методика проведения: на занятии заслушиваются доклады (время выступления – 5-7 минут). После каждого выступления докладчик отвечает на вопросы аудитории.

Вопросы к докладчику являются критерием для оценки активности на семинарском занятии (вопросы можно подготовить заранее).

Практико-ориентированные задания

Кейс «Важный родственник»

Данный кейс предназначен для того, чтобы оценить коммуникативные компетенции: уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи; умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов; способность принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации.

Ситуация

Руководитель частного детского сада «Ромашка» попросила руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для организации партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку воспитателем, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы:

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?
3. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если руководитель настаивает на своем решении?

Кейс «Высшее образование еще не повод»

Данный кейс предназначен для оценки социальных и коммуникативных компетенций: потребности в реализации своего личностного потенциала; готовности к

взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой; владения приемами профессионального общения.

Ситуация

В частном детском саду «Теремок» сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в детский сад практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна из воспитателей детского сада изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные листы. Когда поставили новую программу развития детского сада, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, окончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы:

1. Дайте оценку сложившейся ситуации. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?
2. Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

1.16. Кейс «Очень умные сотрудники»

Данный кейс направлен на выявление взаимоотношений между членами коллектива. На установление взаимоотношений между руководителем и исполнителями, чтобы ДОО функционировал эффективно.

Ситуация

В результате долгих поисков подходящего кандидата на должность руководителя дошкольной образовательной организации была назначена Петрова Антонина Викторовна. Ей предложили разработать программу развития МДОУ и стратегический план развития МДОУ в целом, что она достаточно легко и сделала.

Назначенный руководитель МДОУ, хотя и была довольно молода, но обладала большими амбициями. Она четко спланировала свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить МДОУ к изменениям. Для этого она поставила задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомилась с личными делами воспитателей и младшего обслуживающего персонала, провела с каждым из них персональную встречу, изложила им свои планы по развитию, а также выслушала их позицию. Новый заведующий старалась

склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к ней как к руководителю.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять её должность. Причём одного из них она сменила с должности временно исполняющего обязанности. Её мучили вопросы, на которые она не могла получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили её, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в МДОУ при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый руководитель ясно видела, что и лучше дела не шли. Более того, она не знала, как ей проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать ей. А преобразования должны были включать реструктуризацию дошкольной образовательной организации, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с партнерами и многое другое. Требовалось участие всего коллектива в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На педагогическом совете «стажисты» постепенно начали испытывать руководителя, демонстрировали Петровой свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый заведующий в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в посиделки, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попыталась сражаться с этими оппонентами их же оружием. Она и сама недавно защитила магистерскую диссертацию и обладала полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказалась в тупике. Что делать дальше, как проводить изменения? Она отчаянно нуждалась в консультациях и рекомендациях.

Вопросы:

6. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый руководитель МДОУ в предлагаемой ситуации?

7. Какие качества нового заведующего дошкольной образовательной организацией вы считаете наиболее важными?

8. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие её работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ей не хватает?

9. Почему молодость нового руководителя стала препятствием в её работе, несмотря на её высокие профессиональные качества?

10. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

2.18. Кейс «Правомерность определений»

Данный кейс направлен на применение теоретических знаний в процессе управления. На выстраивание цепочки доказательств.

Прочитайте определения некоторых управленческих понятий.

Проблема в управлении – ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения – творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению.

Коммуникативность в управлении – способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация – функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

Задание:

1. Подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

2.19. «Методика проведения кейс-тренинга»

Данный кейс ориентирован на выявление у обучающихся умений самостоятельно моделировать проблемную ситуацию и выработать оптимальное решение сложившейся проблемы.

Ситуация

Описание: Группе передают информацию в виде фактов, основывающихся на реальной ситуации, и просят обсудить проблемы, проанализировать вопросы и дать рекомендации. Кейс обучает принимать решения или отрабатывать новый навык на основе анализа вводной информации. Кейс создается тренером заранее на основе информации, полученной при подготовке тренинга. Также можно использовать готовые кейсы. Или адаптировать готовый кейс под потребности тренинга.

Влияние на групповую динамику:

Повышает: непонятная инструкция, наличие правильного ответа и его поиск, «подстегивание временем», сравнение с другими, неправильно выбранное время для кейса (когда нет лидера), тема далека или не понятна, острая тема, мало времени, недостаток информации.

Снижает: знакомая тема, подсказки, шутки, снятие рамок, множественность решений.

Количество участников: группа не более 10 человек

Как создать кейс на тренинге с помощью участников?

Группа делится на подгруппы по 5 – 10 человек.

Шаг 1 – Группе дается задание

Задание: Опишите случай из вашего опыта, относительно данной темы. (Например: месяц назад, у нас в отделе, случилась такая ситуация).

Требования к случаю: должен быть основан на реальной ситуации, четко определена задача (проблема), вокруг которой строится анализ. Например, тема: «Способы нематериальной мотивация персонала»

Случай должен содержать следующие пункты:

1) места, позиции и роли основных действующих лиц. Например: директор, сотрудник, и т.п.

2) краткое описание – только факты – основных этапов развития событий и действий действующих лиц. Например: «Вы новый директор по развитию в компании. Компания выходит на новый рынок, перед вами поставлена задача. Сотрудники реагируют так то»

Шаг 2 – Группы меняются описанием ситуаций

Задание: Продумайте решение данной ситуации, напишите варианты решения данной ситуации и аргументируйте выбранные действия.

Шаг 3 – Презентация решений и оценка решений по группам

Задание 1

Используя алгоритм написания кейсов и схему исследователя Ю.М. Чеботарь, создайте собственный, попробуйте апробировать его в группе.

Технология причинно-следственного анализа включает в себя несколько шагов:

- 1) формулировка объекта и предмета исследования;
- 2) определение некоторых исходных событий как возможной причины и возможного следствия, объясняющих объект и предмет исследования;
- 3) установление наличия причинно-следственной связи, определение причины и следствия;
- 4) диагностика типа причинно-следственной связи, установление её характера;
- 5) выяснение места данной причинно-следственной связи в структуре причинно-следственной цепи;
- 6) объяснение причинностью изучаемых явлений и процессов.

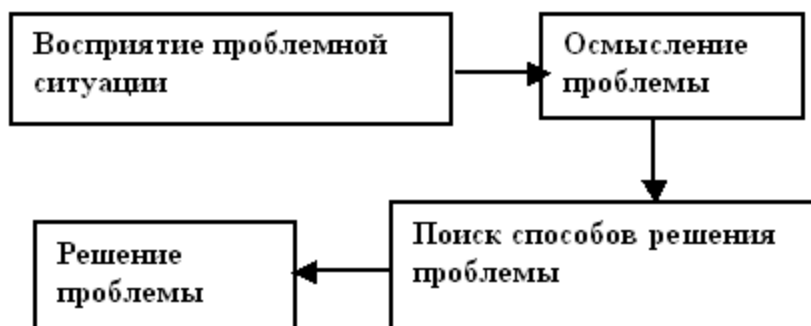


Рисунок 7- схема построения этапов деятельности человека в условиях проблемной ситуации (Ю.М. Чеботарь)

Коммуникации в организации

Ситуация 1

На собрании трудового коллектива Петрову Веронику Николаевну избрали заведующей детским садом. Её предшественник ушла на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Петрова три года работала заместителем заведующей детского сада по административно-хозяйственной части. Она экстраверт, общительная, грамотная, по темпераменту флегматик, больше ориентирована на результаты работы. Петровой необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванова – ориентирована на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако она много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по детскому саду. Решения и указания Ивановой не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петрова – ориентирована на работу и на достижение конечных результатов. Она еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петрова идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидорова – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратна в выполнении заданий руководства, требовательна к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе её называют за глаза «сухарем».

Вопросы:

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?
2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Петровой и почему?

Ситуация 2

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

- 1) не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность;
- 2) хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу;
- 3) могут выполнить работу, но не хотят;
- 4) могут и хотят выполнить работу.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

Ситуация 3

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

Вопросы:

1. Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?
2. Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Ситуация 4

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой организации. Вместе с тем нередко руководителю (менеджеру) приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

Ситуация 5

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

Ситуация 6

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопросы:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

Ситуация 7

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения.

Вопросы:

1. Какой конфликт имеет место?
2. Какова причина конфликта?
3. Как поведете себя Вы, если убеждены в правильности своей оценки?

Ситуация 8

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

Ситуация 9

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы

понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для предотвращения ошибок?

Ситуация 10

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?

Ситуация 11

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопросы:

1. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Ситуация 12

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

Вопросы:

1. Какой способ планирования является оптимальным?
2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Ситуация 13

Ваша деятельность связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты кабинета, который Вы занимаете, не позволяют установить всю требуемую технику на Вашем рабочем месте. В ходе работы Вам приходится постоянно проходить через рабочие места Ваших подчиненных, тратя свое время и отвлекая их.

Вопросы:

1. В чем заключаются нарушения требований к организации рабочего места руководителя?
2. Как исправить сложившееся положение?

Ситуация 14

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

Вопросы:

1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

Ситуация 15

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.

Вопросы:

1. Что Вы сделает, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?
2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

Ситуация 16

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.

Вопросы:

1. Как Вы поступите в данной ситуации?
2. Должен ли руководитель оказывать помощь и поддержку подчиненным?

Тема: 4.4. Самоменеджмент

1. Подготовить самопрезентацию себя как руководителя образовательной организации по следующим критериям:
 - соответствие требованиям профессионального стандарта;
 - наличие менеджерских компетенций (указать какие);
 - представить проект развития образовательной организации;
 - охарактеризуйте ваши профессиональные и личностные качества.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-2: Способен к разработке и реализации программы развития образовательной организации		

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-2.1	Участствует в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды	<p>Тест: Инструкция: выберите один правильный вариант ответа.</p> <p>Задание 1. Укажите наиболее точное определение менеджмента как науки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) система знаний о методах и способах управления организацией и коллективом в условиях рыночной экономики; 2) междисциплинарная экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства; 3) наука о эффективном управлении современной организацией; 4) отрасль знаний со специфическим объектом, предметом и методами изучения закономерностей, процессов. <p>Задание 2. С какой из перечисленных наук: 1) кибернетика; 2) химия;</p> <p>3) системотехника; 4) астрономия; 5) психология – менеджмент наиболее тесно связан с:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 1, 3, 5; 2) 1, 4, 5; 3) 2, 3, 4; 4) 2, 4, 5. <p>Задание 3. Укажите, менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) современных количественных методов обоснования управленческих решений; 2) школы «человеческих

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>отношений»;</p> <p>3) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления;</p> <p>4) классической школы управления.</p> <p>Задание 4. Каким показателем отражается эффективность труда в процессе производства:</p> <p>1) норма;</p> <p>2) производительность;</p> <p>3) объем произведенной продукции;</p> <p>4) прибыль.</p> <p>Задание 5. Укажите, какое из представленных определений наиболее широко трактует понятие менеджмент:</p> <p>1) целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления для достижения желаемого результата (преобразования текущего состояния объекта);</p> <p>2) целенаправленное воздействие субъекта управления на социальные системы;</p> <p>3) целенаправленное действие хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики;</p> <p>4) скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией.</p> <p>Задание 6. Укажите, на какие виды планов должен опираться менеджер в своей практической деятельности:</p> <p>1) оперативные;</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>2) бизнес-план;</p> <p>3) стратегические;</p> <p>4) взаимосвязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации.</p> <p>Задание 7. Укажите, какое из представленных определений наиболее четко характеризует понятие менеджер:</p> <p>1) директор организации;</p> <p>2) лицо, осуществляющее управление конкретной работой конкретного числа сотрудников;</p> <p>3) наемный управляющий, лицо, осуществляющее управление на основе контракта;</p> <p>4) лицо, получившее статус и полномочия, достаточные для управления.</p> <p>Задание 8. Выберите из предложенных определений то, которое характеризует субъекта управления:</p> <p>1) лицо, принимающее решения и устанавливающее задачи и правила их исполнения для других лиц;</p> <p>2) отдельный человек или группа людей, технические устройства и химические процессы;</p> <p>3) лицо, испытывающее влияние технических или биологических устройств;</p> <p>4) лицо, оказывающее воздействие на социальную систему.</p> <p>Задание 9. Укажите, какой из перечисленных принципов определяет сущность менеджмента:</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>1) способы организации деятельности членов организации;</p> <p>2) способы и правила взаимодействия между членами организации;</p> <p>3) нормы управленческой деятельности;</p> <p>4) отношения, в соответствии с которыми должна функционировать и развиваться система управления.</p> <p>Задание 10. Выберите из предложенных методов те, которые направлены на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечение четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия:</p> <p>1) организационные методы управления;</p> <p>2) оперативно-распорядительные методы управления;</p> <p>3) экономические методы управления;</p> <p>4) стратегические методы управления.</p> <p>Задание 11. Как вы считаете, почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального побуждения:</p> <p>1) механизм принуждения престал обеспечивать развитие производства;</p> <p>2) стало не выгодно содержать большой штат сотрудников;</p> <p>3) трудно подготовить менеджера, способного эффективно использовать инструменты принуждения;</p> <p>4) рабочее движение добилось</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>определенной защищенности от прямого принуждения.</p> <p>Задание 12. Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) системой отношений, которая сложилась в коллективе; 2) ситуацией, в которой оказалась организация; 3) совершенством владения менеджером приемами и методами управления. 4) уровнем риска при принятии решений. <p>Задание 13. Какое из предложенных определений наиболее точно характеризует понятие «аутсорсинг»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выполнение всех функций, необходимых для производственной деятельности компании; 2) вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности; 3) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика; 4) передача всех функций сторонним организациям. <p>Задание 14. Выберите положение, согласно которому менеджер должен иметь креативное мышление:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) гарантирует более устойчивое управление;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>2) дает возможность генерировать нестандартные решения;</p> <p>3) сокращает время на принятие решения;</p> <p>4) снижает затраты на управление.</p> <p>Задание 15. Выберите положение, которое имеет первостепенное значение при назначении нового сотрудника на должность, где определяющим фактором являются технические знания:</p> <p>1) образование и предшествующая деятельность;</p> <p>2) личные качества;</p> <p>3) психологическая совместимость кандидата с руководителем;</p> <p>4) умение руководить.</p>
ПК-2.2	Систематически анализирует эффективность учебных занятий и подходов к обучению	<p>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</p> <p>1. Менеджмент: определение понятия. Современные подходы к определению менеджмента как науки, искусства и вида управленческой деятельности. Менеджмент и управление – сущность понятий.</p> <p>2. Виды менеджмента: общая характеристика. Особенность инновационного вида менеджмента.</p> <p>3. Понятие «метод менеджмента»: классификация методов менеджмента (экономические, административные и социально-психологические).</p> <p>4. Основные принципы управления: общая характеристика каждого принципа.</p> <p>5. Понятие функция управления. Общая характеристика функций управления по А. Файолю.</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>6. Планирование в менеджменте. Этапы планирования. Виды планирования.</p> <p>7. Организация как функция управления. Проблемы процедуры организации.</p> <p>8. Контроль как функция управления.</p> <p>9. Управленческий цикл: сущность и назначение.</p> <p>10. Организация: подходы к определению понятия. Основные признаки организации.</p> <p>11. Внутренняя среда организации: сущность понятия, основные элементы.</p> <p>12. Внешняя среда организации: сущность понятия, факторы прямого и косвенного воздействия.</p> <p>13. Организационная структура управления: виды и особенности. Общая характеристика.</p> <p>14. Линейно-функциональная структура управления (характеристика и графическая модель).</p> <p>15. Управленческое решение: сущность понятия, классификация управленческих решений. Факторы, оказывающие влияния на принятие управленческого решения.</p> <p>16. Технологии принятия управленческого решения: сущность понятия и виды.</p> <p>17. Коммуникация и информация в менеджменте: характерные особенности. Требования к информации.</p> <p>18. Понятия «мотивация» и «стимулирование» в менеджменте. Способы мотивации сотрудников.</p> <p>19. Теории мотивации сотрудников</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>организации</p> <p>20. Партисипативное управление: характеристика понятия, направления реализации данной концепции.</p>
ПК-4: Способен к организации и проведению исследований рынка услуг в образовании		
ПК-4.1:	<p>Организует и проводит изучение рынка услуг дополнительного образования</p> <p>детей в системе дошкольного образования</p>	<p>Перечень практических вопросов к экзамену</p> <p>1. На примере современной образовательной организации продемонстрируйте воздействие на ее развитие и функционирование внутренних факторов.</p> <p>2. Используя метод обострения противоречий Ю.Г. Тамберга, разработайте план решения проблемы, возникшей в организации (проблему формулируете самостоятельно).</p> <p>3. Разработайте модель процесса принятия управленческого решения.</p> <p>4. Разработайте модель процесса планирования развития организации (тип организации на выбор).</p> <p>5. Разработайте модель управленческого цикла. Покажите взаимосвязанность и взаимообусловленность функций управления.</p> <p>6. На примере современной образовательной организации продемонстрируйте воздействие на ее развитие и функционирование внешних факторов.</p> <p>7. Разработайте модель линейно-функциональной структуры управления на примере образовательной организации.</p> <p>8. Разработайте модель процесса</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>осуществления контроля.</p> <p>9. Проведите параллельные связи между теориями возникновения мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера. Оформите в виде схемы.</p> <p>10. Разработайте кейс, направленный на установление коммуникативных навыков сотрудников.</p>
ПК-4.2	<p>Организует на основе изучения рынка услуг дополнительное образование детей в системе дошкольного образования</p>	<p>Тест: Инструкция: выберите один правильный вариант ответа.</p> <p>Задание 1. В рамках какого связующего процесса в управлении выполняются действия руководителя, направленные на стимулирование работников организации?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) мотивация; 2) коммуникация; 3) стимулирование; 4) принятие управленческого решения. <p>Задание 2. Какое из требований к управленческим решениям предполагает ориентацию во времени и пространстве?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) целевая направленность; 2) обеспеченность; 3) актуальность; 4) адресность. <p>Задание 3. Какой из составляющих компонентов информационной системы включает информацию, которая используется в управленческой деятельности?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) контингент высококвалифицированных работников;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>2) информационные ресурсы;</p> <p>3) материальные ресурсы;</p> <p>4) каналы циркулирования информации.</p> <p>Задание 4. Выберите из предложенных условий то, которое обеспечивает компромисс при принятии управленческого решения:</p> <p>1) установление некоего среднего результата в споре двух сторон</p> <p>2) уменьшение выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой</p> <p>3) принятие решения, учитывающего мнения независимых сил</p> <p>4) продвижение решения, выгодного руководителю</p> <p>Задание 5. Определение назначения делегирования полномочий подчинённым:</p> <p>1) для оптимального решения комплексной задачи;</p> <p>2) для сохранения корпоративного духа и стиля работы;</p> <p>3) для проверки квалификации подчинённых;</p> <p>4) для разгрузки самого руководителя.</p> <p>Задание 6. Укажите основные факторы модели мотивации В. Врума:</p> <p>1) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;</p> <p>2) сложность и напряженность</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>работы и справедливая оплата труда;</p> <p>3) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;</p> <p>4) гигиенические факторы; факторы, связанные с характером и существом работы.</p> <p>Задание 7. Выберите, какое из предложенных определений наиболее четко характеризует сущность понятия мотивация:</p> <p>1) внутренние ценностные представления человека;</p> <p>2) система поощрений хорошей работы;</p> <p>3) позиция, уклоняющая работника от целенаправленных действий;</p> <p>4) метод побуждения людей к труду.</p> <p>Задание 8. Укажите, Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?</p> <p>1) успех;</p> <p>2) деньги;</p> <p>3) свобода;</p> <p>4) безопасность.</p> <p>Задание 9. Выберите, какое из представленных определений наиболее полно характеризует партиципативное управление:</p> <p>1) распределение прибыли в связи с ростом производительности;</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>2) проектирование и перепроектирование работ;</p> <p>3) вовлечение работников в анализ проблем и их решения;</p> <p>4) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам.</p> <p>Задание 10. Какая из представленных теорий базируется на понимании того, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение:</p> <p>1) теория справедливости;</p> <p>2) теория потребностей;</p> <p>3) теория вознаграждений;</p> <p>4) теория ожиданий.</p> <p>Задание 11. Укажите, какая коммуникация определяется характером деятельности, построением, возможностями организации:</p> <p>1) межличностные;</p> <p>2) межгрупповые;</p> <p>3) организационные;</p> <p>4) структурные.</p> <p>Задание 12. Укажите вид коммуникации, которые возникают между конкретными лицами:</p> <p>1) организационные;</p> <p>2) структурные;</p> <p>3) межличностные;</p> <p>4) межгрупповые.</p> <p>Задание 13. Выберите, с чего начинается</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>работа по принятию управленческих решений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) подготовка решения; 2) сбор информации; 3) оценка ситуации; 4) разработка вариантов решений. <p>Задание 14. Из предложенных вариантов определений термина «управленческое решение» выбери-те то, какое наиболее полно отражает его сущность:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) оценка ситуаций и выбор альтернативы; 2) выбор методов дальнейшей работы; 3) организация коммуникационного процесса; 4) выбор целей и методов их достижения. <p>Задание 15. Укажите, что в теории менеджмента относят к связующим элементам управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) коммуникация; 2) принятие решений; 3) формулировка целей; 4) планирование.

Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Согласно п. 40 Порядка организации и осуществления деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом МОиН РФ от 05.04.2017 г. № 301) порядок проведения промежуточной аттестации включает в себя систему оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

Показатели и критерии оценивания экзамена:

– на оценку «отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку «хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку «удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку «неудовлетворительно» (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку «неудовлетворительно» (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.